



13 HISTÓRIAS DE INOVAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E CRESCIMENTO

EXPERIÊNCIAS VENCEDORAS DO
IV PRÊMIO TRANSFORMADORES 2018 - 2019



TRANSFORMADORES
IV PRÊMIO LATINO-AMERICANO
DE COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS





TRANSFORMADORES
IV PRÊMIO LATINO-AMERICANO DE COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS

13 HISTÓRIAS

DE INOVAÇÃO,
PARTICIPAÇÃO
E CRESCIMENTO

EXPERIÊNCIAS VENCEDORAS DO
IV PRÊMIO TRANSFORMADORES 2018 - 2019

CRÔNICAS DE
BERNARDO GONZÁLEZ



@ Corporación RedEAmérica
Bogotá, fevereiro de 2020

13 Histórias de inovação, participação e crescimento

ISBN: 978-958-57351-8-7

Junta Diretora

- Martha Herrera, Presidente da Junta Diretora, Cemex México
- Ana Milena Lemos, Vice-presidente Junta Diretora, Representante Fundação Colômbia, Fundação Caicedo González Riopaila Castilla

Representantes de Fundações:

- Santos Lío, Representante Fundação Argentina, Fundação Arcor
- Fernanda Toledo de Oliveira, Representante Núcleo Brasil, Fundação Alphaville
- Ricardo Evangelista, Representante Núcleo Chile, Fundação Sara Raier de Rassmuss
- Ana Milena Lemos, Representante Núcleo Colômbia, Fundação Caicedo González Riopaila Castilla
- Roberto Beltrán, Representante Núcleo Equador, Fedes
- Alfredo Vidal, Representante Núcleo El Salvador, Fundação Cessa
- Cecilia Dougherty, Representante Núcleo Guatemala, Fundação Carlos F. Novella
- Carlos Juárez, Representante Núcleo México, Holcim México
- Armando Casís, Representante Núcleo Peru, Associação Unacem
- María Paula Miquel, Representante Núcleo República Dominicana, Fundação Propa-Gas
- Evelyn Pimentel, Representante Núcleo Venezuela, Fundação Empresas Polar

Suplentes

- Matías Massera, Suplente Núcleo Argentina, Smurfit Kappa Argentina
- Bárbara Azevedo, Suplente Núcleo Brasil, Instituto BRF
- Claudia Sandoval, Suplente Núcleo Chile, Fundação Minera Los Pelambres
- Camila Aguilar, Suplente Núcleo Colômbia, Fundação Alpina
- María Gabriela Salazar, Suplente Núcleo Equador, Unacem Equador
- Miguel Gaitán, Suplente Núcleo Guatemala, Fundação Pantaleón
- Karla Jiménez Arzamendi, Suplente Núcleo México, Fundação Merced
- Carlos Adrianzén, Suplente Núcleo Perú, Celepsa
- Sandra Aponte, Suplente Núcleo República Dominicana, Fundação NTD

Diretora Executiva

Margareth Flórez

Coordenadora de Desenvolvimento de Capacidades

Paola Zúñiga Valcárcel

Coordenadora de Comunicações e Posicionamento

Eliana Nieto Rodríguez

Coordenadora Administrativa e Financeira

Nubia Valderrama

Coordenação editorial e edição conceitual

Paola Zúñiga Valcárcel

Crônicas e edição geral

Bernardo González

Tradução

Antônio Carlos Santini

Design e diagramação

Azoma Criterio Editorial Ltda.

Fotografias

Arquivo Fundação Alpina

Arquivo Fundação Smurfit Kappa Colômbia

Arquivo Fundação Holcim Equador

Arquivo Fundação Tropigas

Arquivo Fundação André e Lucia Maggi

Arquivo Fundação Arcor

Arquivo Cemex México

Arquivo Cimentos Progreso

Arquivo Suzano Papel e Celulose

Arquivo Votorantim Cimentos

Arquivo Reservas Votorantim

Arquivo Construtora Bolívar

Francisco Giraldo (Fundação PepsiCo)

Corporación RedEAmérica

Calle 72 No. 9-55 Oficina 602

(571) 310 0379 - 346 1774

Bogotá D.C., Colombia

direccionejecutiva@redeamerica.org

www.redeamerica.org

CONTEÚDO



7 Apresentação

CATEGORIA INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS

MEMBROS

- 10 A paz das mulheres**
Empoderamento econômico e social de mulheres rurais da região do Alto Patía, no departamento do Cauca. Uma aposta na construção de paz e desenvolvimento territorial. Fundação Alpina, Colômbia (Primeiro lugar).
- 20 O desenvolvimento é para todos ou não é desenvolvimento**
Desenvolvimento Integral Territorial, uma aposta no desenvolvimento local a partir da construção participativa de planos estratégicos de desenvolvimento, Fundação Smurfit Kappa Colômbia (Primeiro lugar).
- 30 O diálogo, um caminho para a sustentabilidade**
Confiança que constrói comunidades sustentáveis, Fundação Holcim Equador (Segundo lugar)

NÃO MEMBROS

- 40 Uma equação simples, mas poderosa**
Natuchips, as bananas do desenvolvimento, Fundação PepsiCo, Colômbia (Primeiro lugar)
- 48 O verde crescerá na ribeira**
Ribeira verde, Fundação Tropigas, República Dominicana (Segundo lugar)
- 56 Tecer redes para dinamizar soluções**
Projeto Potencializa, Fundação André e Lucia Maggi, Brasil (Segundo lugar)



CATEGORIA NEGÓCIOS E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS

MEMBROS

- 64** **Comprar para transformar**
Programa de Compras Inclusivas Responsáveis,
Grupo Arcor, Argentina (Primeiro lugar)
- 74** **Uma plataforma para crescer com a comunidade**
Plataforma Crescimentos, Cemex México (Segundo lugar)
- 82** **O café, uma oportunidade para o território**
Cafeicultura sustentável, a viagem do café,
Cementos Progreso, Guatemala (Segundo lugar)

NÃO MEMBROS (EM IGUALDADE DE CONDIÇÕES)

- 90** **Capital social: como diferenciar-se para competir**
Programa de criação de capital social em comunidades, EnConjunto,
Construtora Bolívar, Colômbia.
- 100** **Sustentabilidade e valor compartilhado: um legado para o futuro**
Legado das águas, Reservas Votorantim, Brasil.
- 110** **Do conflito ao desenvolvimento: o caminho do diálogo**
PDRT - Programa de Desenvolvimento Rural Territorial, Suzano SA, Brasil
- 122** **Gerar energia e compartilhar seu valor**
Projeto de apoio à cadeia de Babaçu, Votorantim Cimentos, Brasil.

APRESENTAÇÃO



NESTA QUARTA PUBLICAÇÃO do Prêmio Latino-americano Transformadores, criado pela RedEAmérica em 2012, queremos compartilhar com vocês, 13 maravilhosas histórias, dignas de serem contadas, que estão realizando transformações perduráveis entre empresas, fundações, institutos e organizações de base em muitos recantos da América Latina e do Caribe.

Esperamos que desfrutem da leitura de 13 histórias reais de inovação, crescimento e aprendizagem, não isentas de desafios. Celebramos todas estas iniciativas que se empenham através de articulações entre diferentes atores, em construir territórios mais justos, igualitários, social e ambientalmente sustentáveis.

Em particular, nos orgulha ver os progressos dos membros da RedEAmérica na implementação de iniciativas com a visão de Comunidades Sustentáveis. Sabemos que este não é o caminho mais fácil, mas acreditamos que é o caminho que redunde em resultados transformadores e perduráveis.

Na categoria de Investimento Social Privado e Comunidades Sustentáveis, desfrutarão de seis valiosas experiências onde as empresas, os institutos e as fundações estão empenhados em compreender de maneira melhor e com maior profundidade os problemas sociais dos territórios onde atuam, e o fazem a partir do diálogo com as comunidades e demais agentes; onde estão abertas e dispostas a construir acordos e inumeráveis alianças para criar um tecido social forte, e com maior capacidade para gerar transformações a longo prazo, em um marco de corresponsabilidade; onde estão dedicadas a construir autonomia, protagonismo e capacidades nas organizações de base, mas também nos demais envolvidos nas iniciativas, e em si mesmas como atores do desenvolvimento; onde buscam construir sólidas e duráveis relações de confiança. Todas estas características as tornaram merecedoras do Prêmio Transformadores, na categoria Investimento Social Privado e Comunidades Sustentáveis.



Já na categoria Negócios e Comunidades Sustentáveis, terão o prazer de ler sobre outras sete magníficas experiências, onde empresas da região estão encontrando oportunidades, a partir dos negócios, para contribuir com o desenvolvimento sustentável das comunidades, com retornos positivos para ambos. São exemplos de compromisso com uma visão onde podemos gerar valor social, econômico e ambiental, e construir melhores oportunidades para todos. Estas iniciativas são uma fonte de inspiração para continuar aprendendo e gerando transformações poderosas.

As iniciativas premiadas nesta categoria ilustram diferentes possibilidades, desde aquelas em que as empresas agregam valor ao entorno, passando pelo desenvolvimento de produtos que criam valor social, a incorporação de grupos da comunidade na cadeia de valor, até a criação de negócios que nascem com o desenvolvimento sustentável em seu DNA. Todas elas conectam positivamente o desenvolvimento sustentável da comunidade com a durabilidade e competitividade do negócio.

Para a RedEAmérica, uma rede com cerca de 80 empresas e fundações empresariais membros, em 14 países da América Latina e do Caribe, que promove a construção de comunidades sustentáveis, é um orgulho apresentar esta publicação, que reúne as 13 iniciativas ganhadoras da quarta edição do Prêmio Transformadores 2018-2019.

Em 2018, pela primeira vez, o Prêmio foi aberto a organizações não membros da Rede em suas duas categorias: Investimento Social Privado e Comunidades Sustentáveis, e Negócios e Comunidades Sustentáveis. Recebemos um total de 92 postulações de 13 países. 46 destas postulações correspondem a empresas e fundações não membros da Rede, e 54 foram postuladas por organizações membros. Para selecionar as experiências ganhadoras, tivemos o privilégio de contar com um grupo destacado de jurados internacionais de 8 países: Guillermo Carvajalino, Guayana Paez-Acosta, Laura Sarvide,



Evangelina Gómez, Francisco de Assis Azevedo, María Virginia Viñariño, Javier Cortés, Livia Pagotto, Nathalia Franco y Óscar Calderón.

Convido vocês a desfrutarem desta leitura. No momento em que a América Latina e o mundo enfrentam grandes desafios, vivem momentos de incerteza, e seus cidadãos pedem com ansiedade por respostas imediatas e efetivas, este conjunto de iniciativas chega como ar fresco e esperançoso. Aproveitem a leitura!

Para finalizar, queremos agradecer a nossos membros e a todas as organizações que apresentaram experiências para a IV edição do Prêmio Transformadores da RedEAmérica. Obrigado por seu empenho em construir comunidades sustentáveis. Obrigado por compartilharem suas histórias. Obrigado por serem uma fonte de inspiração para aqueles que buscam novas respostas e maiores transformações.



MARGARETH FLÓREZ

Diretora
RedEAmérica





LA PAZ DAS MULHERES

No ALTO PATÍA, uma das regiões mais complexas da geografia e da sociopolítica colombiana, a Fundação Alpina, com financiamento da União Europeia e associada a governos locais e regionais, propôs-se em 2016 empoderar 400 mulheres da zona rural, desenvolver com elas projetos produtivos e apoiar sua organização em cinco municípios do Departamento do Cauca, ao sul do país. Os resultados do projeto tornaram-na merecedora do primeiro lugar na categoria de Investimento Social Privado e Comunidades Sustentáveis do prêmio Transformadores da RedEAmérica, em sua edição de 2019.

A tríplice dimensão em que o projeto atuou – social, produtiva e organizacional – não só aponta para o empoderamento das mulheres em suas famílias e territórios, mas para a consolidação de comunidades mais estáveis no aspecto econômico, mas afirmativas em suas lideranças e mais conectadas aos diversos agentes de seu entorno, elementos fundamentais na proposta de promover comunidades sustentáveis que a RedEAmérica lidera.

As 400 mulheres da zona rural vinculadas ao projeto vivem em cinco dos sete municípios da região do Alto Patía: Argélia, Balboa, Mercaderes, Rosas e Sucre, e integram, com outras 554 pessoas, núcleos familiares pertencentes em sua maioria a comunidades rurais, mas também afrodescendentes.

Esta região, onde a Cordilheira dos Andes se ramifica para avançar pelo território colombiano, caracteriza-se pela grande diversidade de sua geografia, com maciços montanhosos, vales interandinos e florestas, o que fez dela um espaço estratégico para os agentes armados, devido à convergência de canais de comunicação entre a Amazônia e o Oceano Pacífico, o Equador e o centro do país. Estas características favoreceram a presença de grupos insurgentes e de organizações paramilitares à margem da lei, assim como de grandes extensões de cultivos ilegais. Tais fatores condenaram a região a experimentar com dureza o conflito armado e a violência gerada pelo narcotráfico, em um entorno atingido por alto índice de pobreza multidimensional.

Na região do Alto Patía, apresenta-se importante índice de desemprego rural, que afeta principalmente a mulher, discriminada e relegada às atividades produtivas pelas quais não é remunerada. Ali, muitas mulheres são vítimas da violência intrafamiliar e do conflito armado, e têm baixa participação na decisões de suas famílias e comunidades.



No marco do processo de pacificação com as FARC, que infortunadamente abriu a porta para outros agentes armados vinculados a economias ilegais na região, o sul do Cauca trabalha em favor de seu desenvolvimento social e econômico, por sua segurança e seu futuro, e nesse empenho as mulheres do campo, talvez a população mais impactada pelo conflito, possuem um papel relevante.

OBJETIVO: EMPODERAR AS MULHERES

Atendendo a esta problemática, a delegação da União Europeia na Colômbia, a pedido da Secretaria da Mulher no Governo do Cauca, abriu uma concorrência, em 2015, para um projeto que enfrentasse o baixo empoderamento econômico e social das mulheres na região do Alto Patía e visasse a melhorar suas condições de vida. A Fundação Alpina, que tem dez anos de trabalho com populações vulneráveis, mulheres e produtores agropecuários no Departamento do Cauca, apresentou-se em aliança com a Caixa de Compensação Familiar do Cauca – Comfacauca, e obteve os fundos para levar adiante o projeto.

O primeiro passo nessa direção foi o estabelecimento de uma aliança com os governos locais e o governo do Departamento. Com eles, entraram nos municípios e identificaram as possíveis participantes no presente. Com o panorama mais definido e com a participação das mulheres, passou-se à caracterização de sua situação na região, onde se recolheu informação sobre a atividade técnica, produtiva, social, empresarial e organizativa das mulheres.

Segundo a informação anotada na ficha de postulação do projeto, nesta caracterização evidenciou-se que 43% das mulheres da zona rural não possuíam terra, e 67% das que tinham uma propriedade não possuíam o título de posse comprovada. 88% delas não contavam com infraestrutura produtiva, 76% jamais haviam recebido capacitação técnica e 50% não tinham acesso a serviços financeiros. O estudo indicou que as mulheres investiam, em média, 77 horas semanais nas atividades de economia do cuidado e atividades agropecuárias. 46% delas manifestaram desconhecer seus direitos, e 73% mostraram baixa competência para exercer liderança. Assim mesmo, evidenciou-se que somente 35% das mulheres estudaram o curso primário, e 6% não se vincularam ao sistema de educação.

A partir desta caracterização, estruturou-se o projeto em três componentes:

- Um componente social, orientado a desenvolver competências individuais, como a autoestima e a perspectiva de autorrealização, a capacidade para tomar decisões e priorizar suas necessidades, habilidades para melhorar suas relações próximas (sociais e familiares) e competências de liderança coletiva, geração de redes de trabalho e de autonomia.
- Um componente produtivo, enfocado na criação e fortalecimento de agronegócios individuais e/ou associativos, melhoramento da infraestrutura produtiva e a tecnificação da produção agrícola e/ou pecuária, favorecendo o acesso das mulheres aos meios de produção, ao capital-semente para a montagem das unidades produtivas e a serviços financeiros.
- E um componente organizacional, focado em conseguir a formação e o fortalecimento de organizações lideradas por mulheres do campo que articulassem seus processos produtivos e comerciais, dinamizassem os mercados locais e assim garantissem a sustentabilidade e o crescimento dos agronegócios.



“A ideia foi contribuir para a redução do baixo empoderamento das mulheres, para que pudessem dizer ‘eu posso’, ‘aqui há coisas que podem ser feitas’, comenta Camila Aguilar, diretora executiva da Fundação Alpina. As mulheres estava dedicadas a atividades que não são remuneradas, com as da economia de cuidado, havia bastante desigualdade de gênero e, por outro lado, não tinham acesso a ativos produtivos e à tecnificação. E no aspecto organizativo, ainda que algumas produtoras possam ter um desenvolvimento e um resultado comercial por conta própria, consideramos que, quando se fala também do território e de comunidades sustentáveis, que é uma abordagem mais territorial e mais ampla, deve-se também ver qual é a vocação do território e como esta se maximiza, fomentando a produtividade dessas organizações. Para nós, o lado organizativo e o comercial caminham juntos.”

■

A IDEIA FOI CONTRIBUIR PARA REDUZIR O BAIXO EMPODERAMENTO DAS MULHERES, QUE ELAS PUDESSEM DIZER: EU POSSO, AQUI HÁ COISAS QUE PODEM SER FEITAS.

FORMAÇÃO INTEGRAL, PARTICIPAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Realizou-se em cada município uma reunião de socialização e troca de ideias com as mulheres participantes, com as autoridades locais e a Secretaria da Mulher do Governo do Cauca. A partir daí, e com a participação das mulheres, começou-se a dialogar sobre o tipo de unidades produtivas a serem estabelecidas, os planos de criação, de trabalho e de financiamento e as perspectivas de organização.

“Nos primeiros diálogos, por exemplo, muitas delas queriam trabalhar com galinhas poedeiras, mas nós tínhamos em vista a vocação que possuíam, o tipo de mercado, e começávamos a trocar ideias. Comentávamos que nem todas as oitenta mulheres daquele município podiam ter galinhas, e procurávamos outras linhas de produção para não saturar os mercados e que apresentassem maior facilidade de manejo. Tudo se acertava entre elas”, comenta Elkin Rendón, coordenador da Fundação Alpina em Cauca.

Antes, porém, de começar com a produção em linhas como abelhas, codornizes, coelhos, porcos para engorda e criação, granadilla, maracujá, lulo, yuca, milho, feijão e hortaliças, preparou-se um processo de capacitação tanto para as mulheres quanto para suas famílias, para assegurar que seu crescimento pessoal fosse compreendido e apoiado por seu companheiro e seus filhos, e estivessem preparadas para enfrentar as três dimensões propostas pelo projeto: social, produtiva e organizacional.

Para tal fim, desenvolveram-se módulos de formação em gênero, identidade e subjetividade; direitos e solução de conflitos; Estado, terras e territórios, e economia do cuidado, condutas sobre crianças e educação nutricional.

Nesse processo, as mulheres tiveram a oportunidade de participar da discussão da política pública de gênero para o sul do Cauca e do roteiro de igualdade de gêneros do Departamento, produzindo um documento com comentários e sugestões de ajuste segundo suas próprias experiências, que foi remetido à Secretaria da Mulher do Departamento.



As mulheres também foram capacitadas em boas práticas pecuárias e agrícolas, usando a metodologia de escolas de campo nos mesmos distritos onde vivem. A formação incluiu o manejo da infraestrutura produtiva, projetos sanitários, manejo de pragas e projetos de alimentação ou fertilização para cada uma das linhas de produção definidas, assim como técnicas adequadas para o manejo dos produtos.

Para dar andamento às unidades de produção, foi acertado com cada uma das mulheres um plano de investimento, foram entregues os ativos de produção de que cada uma necessitava e estabeleceu-se um plano de assistência que levasse em conta as particularidades de cada mulher. A partir desse plano foram combinados os compromissos sobre as atividades a serem desenvolvidas por elas e suas famílias, compromissos que a Fundação Alpina monitorou periodicamente.

Em cada um dos municípios, levou-se a cabo uma jornada de sensibilização para reduzir o impacto ambiental gerado com a atividade produtiva e foi elaborado um plano de manejo ambiental em comum acordo com as participantes e as juntas de ação municipal, tendo em conta as linhas de ação exigidas pela Corporação Autônoma Regional do Cauca (CRC). As mulheres também foram capacitadas para a elaboração de fertilizantes orgânicos a partir dos resíduos gerados na produção e implementaram 398 biofábricas ou composteiras.

A caracterização também mostrou que havia reduzido tecido social e escassos processos organizativos liderados por mulheres nas zonas de intervenção, o que exigiu que se trabalhasse a fundo em um processo de organização que, por um lado, fortalecesse capacidades individuais de liderança, confiança, empoderamento e, por outro lado, as capacidades de relacionamento, articulação e diálogo com seus pares e com outros agentes do território. Tudo isso orientado para fortalecer o trabalho em equipe, a geração





de confiança, e os esforços para incrementar o capital social e criar coesão nos grupos de mulheres de modo a permitir a consolidação de organizações e seu posterior fortalecimento.

Para isto promoveu-se a capacitação em fortalecimento organizacional, empoderamento econômico e empresarial. Foi dada ênfase às temáticas de comunicação assertiva, trabalho em equipe, liderança e administração. Igualmente foram desenvolvidos processos de formação para realizar os diagnósticos organizacionais, abordando temas de educação financeira, manejo do dinheiro, poupança e implementação de fundos rotativos.

Graças a esse esforço, foi possível consolidar 18 organizações, com as quais se estabeleceram planos de direcionamento estratégico e planos de negócios segundo linhas de produção para se posicionarem nos mercados locais. Também foram organizados 12 fundos rotativos de poupança e crédito para apoiar as unidades de produção.

Com a participação das mulheres, das prefeituras locais, da Secretaria da Mulher do Governo, Comfacauca, e da Fundação Alpina, constituiu-se uma comissão técnica de acompanhamento. Esta comissão realizou reuniões bimensais para verificar os progressos, realizar ajustes, melhoramentos e outras ações de cooperação nos territórios.

Na execução de todas essas atividades, houve corresponsabilidade e compromissos das mulheres com o projeto e trabalho conjunto para sua execução.

Elas tiveram consciência de que os resultados dependiam dos esforços e compromissos das partes para a consecução das metas que, afinal, redundaram no bem-estar das famílias e da comunidade. Esposos, companheiros, filhos e outros agentes locais também se relacionaram de maneira direta com o projeto, vinculando-se a processos de formação e produção, ou como espectadores da comunidade nas ações executadas.

Toda a intervenção foi realizada tendo como perspectiva a proposta da RedEAmérica de Comunidades Sustentáveis. Camila Aguilar, diretora da Fundação Alpina, assim o interpreta: “Creio que o que mais estragaria seria chegar com um projeto já pronto para inserir em uma dinâmica territorial onde não seria aceito. A Fundação sempre teve muito claro que a diferença está na forma como se chega ao território e se fala com os agentes. Muito nos ajudaram os prefeitos dos municípios, que já tinham em vista muitas mulheres produtoras e mais ou menos tinham identificado certas linhas de produção; então, começamos a falar com elas e a entender o que era de seu interesse. Essa forma de aproximação é um dos eixos de Comunidades Sustentáveis. Não entrar rompendo a dinâmica territorial, mas inserir-se bem nela. E na execução do projeto contamos também com a ajuda das prefeituras, da Secretaria da Mulher do Governo, da Camfacauca e de diferentes sócios locais”.

LAS ERMOSAS, SEM AGÁ

Oliva Díaz Cruz vive com seu esposo e seus dois filhos no distrito de Párraga, município de Rosas, Cauca, a uma hora e meia de Popayán, a capital do Departamento. A Estrada Panamericana, que atravessa o ocidente colombiano em direção ao sul do continente, passa perto de seu distrito, e ela considera que isso é uma bênção, porque serve para que comercializem seus produtos.



Nesta zona quente e semimontanhosa, Oliva e sua família possuem um pequeno pedaço de terra herdado de seus pais, com uma casa de pau a pique e piso de cimento, e dois lagos para cultivar peixes.

“Aqui no município fez-se uma convocação através da Prefeitura. Nós assistimos, participamos e assim fui escolhida e me chamaram, isso foi em janeiro de 2016, comenta Oliva. Primeiro começamos com capacitações. Isto foi o mais interessante do projeto, porque aqui na região nos propunham um projeto, mas o faziam pelo avesso: entregavam as unidades ou os recursos, mas deixavam a gente solta, então a maioria das pessoas fracassava, alguns vendiam os produtos ou os comiam, não tinham essa visão de crescer.”

“Porém, com o projeto da Fundação Alpina, aconteceu diferente; eles vieram, começaram a capacitar-nos e, o melhor de tudo, havia um componente social. Vinha uma psicóloga, nos orientava, porque éramos mulheres muito tímidas, na maioria donas de casa, dependentes dos esposos. Não se tinha essa capacidade para sair, para dizer ‘vou fazer isto’. Não quer dizer que nos vamos liberar – sorri divertida -, mas isso serviu para que nos despojássemos das amarras que se aprende a usar por aqui, no campo. Isto serviu, porque fomos nos relacionando, as 80 mulheres do município, e através do programa fomos nos aproximando, fazendo-nos mais fortes, fazendo como uma família, e já não éramos somente nós, porque envolvemos também os maridos, os filhos. Então, isso foi bonito, por que, por exemplo, os esposos viram que essas capacitações não eram uma perda de tempo, mas havia algo diferente no projeto. Então, eles se envolviam porque entendiam. Por exemplo, colaboraram muito comigo na alimentação, na colheita, estão preocupados com a água, com o esterco; meu filho que estuda engenharia ambiental me orienta com a alimentação dos peixes, com os medicamentos. É muito bonito ver como essa mudança foi acontecendo. Com todas foi assim, claro que há exceções, mas a maioria experimentou esse componente social.

“Também tivemos capacitação e acompanhamento técnico para o manejo de nossas unidades de produção. Eu, que tenho minha unidade de piscicultura, já me sinto capacitada para orientar outras pessoas, porque aprendemos bastante com toda a minha família. Veja que eu tinha um laguinho pequeno e o ampliamos. E agorinha fizemos outro, porque se vê que a demanda do produto é boa. Então, é isto que a gente quer, crescer.”

Oliva e as mulheres do município também receberam capacitação para enfrentar a comercialização de seus produtos. Referindo-se ao tema, ela muda de tom: “No começo, isto foi duro, duro, duro. Porque às vezes traziam produtos que eram mais econômicos, então nós estávamos conseguindo uns produtos com qualidade muito boa, muito frescos, mas competir com os que estavam no mercado, com seus preços, foi difícil. Então, cada uma assumiu a tarefa de procurar seus clientes: fazer visitas domiciliares, com os amigos, ir a restaurantes da região, colégios, lojas. E de melhorar os produtos para competir com qualidade. Tivemos uma dura peleja, mas conseguimos. Somos oitenta, e cada uma tem seus clientes; com isso, nossos produtos acabaram insuficientes, agora mesmo pedem e não há, isso foi bonito”.

E se associaram para enfrentar esse trabalho: “Por causa do programa, nós decidimos, as oitenta, criar uma associação para ver se por meio dela podíamos colaborar para comercializar produtos. Ela se chama Las Ermosas, mas Ermosas sem *agá*: Organização de Mulheres Empreendedoras de Rosas¹. E também para pensar no que nos faltava, por exemplo uma marca, embalagens, código de barras, que é bem custoso. E

¹ Nota do Tradutor: em castelhano, “Heramosas” (com *agá*) significa “formasas”, “belas”.



porque agora, se alguém não está associado, não pode crescer, e é mais fácil participar de concorrências que apoiem nossos processos.

Outras mulheres das Ermosas têm porcos para engorda, leitoas de cria, ovos, galinhas poedeiras, frangos para engorda, cultivos de yuca, milho, maracujá, lulo. Quase todas elas, uns 80%, segundo conta Elkin Rendón, continuam produzindo com suas famílias, concentradas em um propósito: crescer como mulheres, como produtoras, como membros da família e como cidadãos de Rosas.

ALIANÇAS DECISIVAS

As mulheres de cada município foram aliadas decisivas para a implementação das ações de campo, aproveitando a oportunidade para dinamizar a atividade produtiva e assumir novos papéis pessoais, familiares e sociais, que contribuíram para o desenvolvimento do projeto e o bem-estar de suas comunidades.

A União Europeia, enquanto cooperadora, financiou o projeto com o propósito de investir na criação de condições para uma paz sustentável e para a reconstrução comunitárias no sul do Departamento do Cauca. A Fundação Alpina participou formulando, coordenando e operando o projeto, o qual manifesta muito bem o seu compromisso com o melhoramento das condições econômicas, sociais e educativas





NÃO QUER DIZER QUE VAMOS NOS
LIBERAR – SORRI DIVERTIDA – MAS ISSO
SERVIU PARA QUE NOS DESPOJÁSSEMOS
DAS AMARRAS QUE SE APRENDE A USAR
POR AQUI, NO CAMPO.

que incidem na geração de problemas alimentares e nutricionais das famílias, principalmente mulheres e crianças em zonas rurais. A Caixa de Compensação Familiar do Cauca, Comfacauca, participou como sócia do projeto perante a União Europeia e como formuladora e executora de ações, especialmente na dimensão organizativa e comercial.

As prefeituras municipais foram sócios propostos pela Fundação Alpina e participaram na identificação da população sujeito do projeto, na promoção do programa nos municípios, na assistência técnica e outras atividades. Além disso, aportaram fundos de contrapartida para alavancar os processos de empoderamento econômico e social das mulheres.

Com a Secretaria da Mulher do Governo do Cauca, realizou-se um trabalho conjunto para oferecer assessorias em direitos e o itinerário de atenção à violência de gênero, bem como incentivando a participação das mulheres em feiras comerciais, trabalho que levou, por um lado, ao empoderamento das mulheres, e por outro, ao estímulo de oportunidades comerciais para seus produtos.

Da mesma forma, trabalhou-se articuladamente com a Secretaria na revisão e ajuste da política de gênero do Departamento, através de oficinas nas quais as mulheres vinculadas ao projeto discutiram e formularam recomendações, recolhidas em um documento que se juntou a este processo.

A consultora Econometria assessorou e acompanhou o processo de sistematização de aprendizagens do projeto e avaliação intermediária e final da ação, o que permite que no futuro este processo possa ser replicado em outros territórios e outros espaços, e haja mais mulheres que se beneficiem desse esforço.

A Fundação Capital apoiou atividades de educação financeira para as mulheres e seus núcleos familiares.

Também foi assinado um convênio de cooperação com a Fundação WWB Colômbia para a capacitação em “manejo útil do dinheiro”, e outro com o Programa Mundial de Alimentos, que entregou alimentos a 160 mulheres vinculadas ao projeto e a suas famílias (480 pessoas) nos municípios de Argelia e Mercaderes, utilizando a estratégia de alimentos por capacitação, na qual as mulheres se comprometeram a capacitar-se em estilos e hábitos de vida saudáveis em troca da doação.

OS RESULTADOS

Todas as ações desenvolvidas pelo projeto foram adotadas levando-se em conta as opiniões e propostas das mulheres, suas necessidades e suas expectativas. Isto foi conseguido graças ao processo de empoderamento implementado, que levou as mulheres a passarem por diferentes fases até se converterem em mulheres líderes em cenários comunitários, com confiança para expressar seus pensamentos, suas emoções, mulheres que conseguiram superar sua timidez, o que permitiu convertê-las em decididas comerciantes de seus produtos, em contraste com a situação observada no início do processo.



“Muitas começaram a gerar tecido social, pois antes sequer se conheciam entre si, os maridos não deixavam que fossem às capacitações. E agora, até mesmo existem líderes que estão em juntas de ação municipal, que estão fazendo importante trabalho social. Fez-se um trabalho com as famílias, e isto incidiu em assuntos sociais e econômicos”, afirma Elkin Rendón.

As cifras da sistematização do projeto o deixam evidente:

Incrementou-se a liderança das mulheres, passando de 12% (48 mulheres) para 35% (140 mulheres) que exercem cargos de direção nas organizações. Na dimensão produtiva, incrementou-se em 88% o seu acesso aos meios de produção em seis agrocearias produtivas, passando de 48 mulheres que realizavam atividades com renda para 400 mulheres desenvolvendo atividades produtivas e gerando renda.

De 21% das famílias que produziam alimentos para autoconsumo, sem excedentes para a comercialização, passou-se a 100% das famílias que contam com produção sustentável para comercialização. Com isso, aumentaram a renda média em 110% nos cinco municípios, o que representa um incremento médio de COP\$ 290.000 (US\$ 97 aprox.), o que equivale a cerca de 71% do salário mínimo mensal vigente em 2019 na Colômbia.

É importante dizer que a implementação de agronegócios na região gerou economias de escala e a dinamização dos mercados locais, o que incrementa a sustentabilidade e o crescimento dos agronegócios, com compras locais de insumos e venda da produção nos territórios. Para este propósito, realizaram-se estudos de mercado e cinco planos de comercialização implementados em cada um dos municípios, e aplicados por cada organização, de acordo com as linhas de produção.

“A ideia é que se produz para comercializar, umas o fazem em grupo e outras de maneira individual, comenta Rendón. Os estudos de mercado foram realizados para definir os núcleos produtivos, estabelecer quais produtos seriam mais favoráveis para produzir, garantir os mercados locais e definir quais poderiam ser os aliados, em princípio, locais, para essa comercialização. Isso foi muito bom para nós: 400 mulheres produzindo, 400 mulheres comercializando. E neste momento, quando já passamos quase um ano do término do projeto, 80% continuam trabalhando e continuam vendendo.”

Muito além das cifras que dão conta do êxito do processo, a transformação da vida de 400 mulheres e o impacto deste processo no território demonstram que os resultados da iniciativa são sustentáveis. Para a Fundação Alpina, conforme se lê no informe final do projeto, “o empoderamento gerado nas mulheres é o principal fator de sustentabilidade da intervenção; o desenvolvimento de capacidades de liderança das participantes permite marcar as etapas de processos bem sucedidos, dando-lhes continuidade e conseguindo gerar um escalonamento. O acesso a meios de produção acompanhado do incremento da renda como motor de desenvolvimento comunitário é fundamental, (e) a articulação com a institucionalidade, em cada um dos municípios vinculados com a ação, é a base para a continuidade e a adoção de modelo de intervenção e fomento das capacidades das mulheres da zona rural”.

Este esforço, no contexto de uma região ameaçada por agentes armados, onde a produção legal abre caminho em meio a cultivos ilícitos, e onde as comunidades se esforçam por construir uma paz duradoura, resulta duplamente meritório. Como propõe a RedEAmérica, trata-se de construir comunidades sustentáveis onde todos os agentes construam uma visão do território e entrem em acordo sobre uma forma de levá-la a bom êxito, neste caso tendo como principalíssimo motor as mulheres do campo. ■



O DESENVOLVIMENTO É PARA TODOS OU NÃO É DESENVOLVIMENTO

A FRASE DO TÍTULO, que é quase um lema, foi pronunciada por uma jovem entusiasta no vídeo de apresentação da Instância Local de Gestão, criada em Bolívar, ao norte do Vale do Cauca, na Colômbia, um dos municípios onde se implementa o programa de Desenvolvimento Integral Territorial – DIT, da Fundação Smurfit Kappa Colômbia, vencedor do prêmio Transformadores da RedEAmérica em 2019, na categoria Investimento Social Privado e Comunidades Sustentáveis.

O programa já dura sete anos, mas suas motivações surgem bem antes, em 2008, quando a Fundação, que vinha trabalhando nas zonas de influência da Smurfit Kappa Colômbia com o programa Focus, no fortalecimento de organizações sociais e iniciativas de empreendimento familiar, se propôs formar algumas delas na formulação de projetos para gerir recursos orientados para a solução de diversos problemas. Na prática, tornou-se evidente que as organizações não conheciam realmente o seu território, nem se conheciam mutuamente, e não tinham clareza sobre seus problemas comuns, quais eram suas possibilidades de desenvolvimento, nem quais seriam os espaços locais e setoriais em que poderiam participar para melhorar suas condições.

Por outro lado, a companhia, em uma das propriedades de seu projeto florestal, abriu nesse mesmo ano vagas para 25 postos de trabalho, e se apresentaram 180 candidatos, o que mostrava não existir suficientes soluções produtivas para todos. Soou o alarme. Era necessário avançar para soluções mais amplas que levassem em conta o desenvolvimento integral das comunidades e alcançassem maior impacto no território.

Era um território que enfrentava e enfrenta grandes desafios: a presença de grupos armados ilegais que provocavam deslocamento forçado, cultivos ilícitos, reduzida presença do Estado para prestar serviços de saúde, de educação, ou para apoiar o desenvolvimento econômico, e escassas vias de acesso. As migrações e os deslocamentos de jovens e adultos são elevados pela falta de oportunidade em empregos e pelo escasso interesse por atividades agropecuárias.

O município de Tambo, no Cauca, por exemplo, tem um Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) de 83%, analfabetismo de 32%, sua taxa de emprego informal é de 99%, e sua área semeada com folha de coca é a quinta maior do país. O município de Bolívar, no Vale do Cauca, tem um IPM de 58%, um baixo resultado educativo de 83% e emprego informal de 95%. As condições em Sevilla, no Vale do Cauca (IPM de 48%, igual ao índice nacional, atraso escolar de 25%, emprego informal de 94%) e em Palmira (IPM de 30%, baixo resultado educativo de 59%, emprego informal de 82%) são melhores, mas continuam difíceis.



São cerca de 20.000 habitantes nos quatro municípios onde se desenvolve o DIT (47% dos habitantes são mulheres)¹. A população em sua grande maioria é de pequenos produtores rurais, muitos deles donos de propriedades com 3,5 e 6 hectares, mas sem documentos que possam comprová-lo. À exceção daqueles que trabalham na atividade florestal, as famílias recebem rendas inferiores a 50% do salário mínimo vigente (US\$ 130 dólares aprox.).

A estes problemas do entorno, soma-se também a falta de conexão dos governos locais com as necessidades das comunidades, suas dificuldades para trabalhar em redes e alianças e a instrumentalização da reduzida participação das organizações, que muitas vezes procuram superar problemas particulares ou conseguir a simples subsistência com baixa capacidade de gestão, escasso relacionamento com instituições público-privadas, e atuando de maneira isolada, sem capacidade de se conectar com seus pares.

TODOS OS PASSOS CONDUZEM AO DIT

Todos estes fatores se somaram para levar a Fundação Smurfit Kappa Colômbia a procurar estratégias mais efetivas para seu trabalho. A primeira foi adotar uma metodologia conhecida na França por dois de seus funcionários. LEADER, por sua sigla em francês, era uma iniciativa comunitária que contribuía para fomentar a coesão econômica e social de regiões desfavorecidas da União Europeia. Assim, em 2009, montaram as cinco redes de líderes nos municípios de Cajibío e Sotará, com a ideia de construir planos de desenvolvimento rurais ou corregimentais, a partir dos quais os líderes organizados ajudassem a mobilizar as instituições locais e regionais em territórios onde a simples presença da Fundação e da companhia não era suficiente. Estava claro que o trabalho não devia levar a desenvolver projetos produtivos individuais, mas fazer uma análise das necessidades do território para conseguir soluções integrais. A Fundação e a companhia começaram a ver no processo de planejamento do território uma efetiva oportunidade de trabalho.

“Como já possuíamos a experiência da Rede de Líderes, que nos proporcionou insumos importantes, como a metodologia de cartografia social para construir diagnósticos participativos, acrescentamos a proposta da RedEAmérica, que nos mostrava como se podia avançar na maneira de influir sobre as condições das comunidades, desde o nível micro da organização, passando pelo nível meso da rede de líderes e organizações, até o nível macro de articulação dos agentes no território”, comenta Beatriz Mejía, diretora da Fundação Smurfit Kappa Colômbia.

Para chegar a esse nível macro, foi adotada a metodologia do Desenvolvimento Integral Local, desenvolvida pela Fundação Social, para mais à frente, em 2012, avançar até a de Desenvolvimento Integral Territorial – DIT, que trouxe o Consórcio para o Desenvolvimento Comunitário, do qual faz parte a Fundação, e que propõe avançar para uma escala mais ampla de relacionamento das organizações de base entre si e de articulação no território com agentes do setor público e privado.

¹ Os municípios onde se realiza o programa são sete, mas ao Prêmio Transformadores se candidataram quatro deles, situados em El Tambo (Cauca) y Bolívar, Sevilla e Palmira (Valle do Cauca).



A PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO INTEGRAL TERRITORIAL – DIT

Essa escala mais ampla proposta pelo DIT, desenvolvido pela Fundação Smurfit Kappa Colômbia, de relacionamento das organizações entre si e de articulação com os demais agentes do território, para estabelecer um diálogo que leve a uma transformação sustentável e democrática do entorno, se encaixa muito bem no conceito de Comunidades Sustentáveis desenvolvido e impulsionado pela RedEAmérica. Por isso esta iniciativa foi merecedora do Prêmio Transformadores.

A proposta do DIT visa a gerar nas organizações capacidades de planejamento territorial e gestão participativa que lhes permitam articular seus planos de desenvolvimento aos planos de desenvolvimento municipal e às políticas públicas, de maneira que sejam geradas condições para o desenvolvimento integral das comunidades.

Por sua vez, a proposta parte da construção de uma visão compartilhada do território com a participação de todos os seus agentes: comunidades, organizações, governo local e empresas; de plasmá-la em seus planos estratégicos de desenvolvimento e gerir os projetos neles contemplados, na perspectiva de desenvolver comunidades sustentáveis, isto é, comunidades que participem ativamente em todas as fases do processo, em espaços abertos para a discussão e o acompanhamento, e que possam incidir nos planos de seus territórios graças a seu diálogo com os governos locais. Este é o horizonte, e essa iniciativa, como se verá a seguir, já deu grandes passos por esse caminho.

No DIT, ocorrem cinco fases no processo. Assim as resume Didier Serna, coordenador do programa: “A primeira fase é a de preparação: entramos nos territórios para unificar os conceitos de desenvolvimento





com a comunidade, identificar agentes e possíveis aliados. A seguir vem a fase de formulação, que se divide em duas: o diagnóstico e a fase de planejamento estratégico, que é a formatação do plano, trabalhando com instrumentos que já haviam sido desenvolvidos, como a cartografia social, grupos focais, entrevistas com agentes-chave. Depois vem a parte de consolidação do plano, como vamos fazer com que esse plano comece a tomar vida em cenários públicos, que as instituições públicas e privadas cheguem ao território, e tornar visível esse processo”.

De fato, na fase de Preparação se faz todo o preparo técnico, social e logístico para abordar com a comunidade o processo de planejamento territorial. Realizam-se oficinas de planejamento e formulação de projetos e preparam-se os líderes para buscar informação secundária nas prefeituras e outras instituições públicas e privadas.

Na fase 2, de Diagnóstico participativo, utiliza-se a cartografia social para construir mapas temáticos da situação do território, dos problemas da comunidade, dos direitos vulnerados e seus efeitos na população, assim como os pontos fortes dos agentes e do território.

Com estes insumos, na fase 3, de Prospectiva, identificam-se os anseios comuns e as visões compartilhadas em cada uma das dimensões do diagnóstico, e são construídos os objetivos do plano, de acordo com as potencialidades, dificuldades e a disponibilidade de recursos encontrados, identificam-se os agentes sociais que poderão participar no desenvolvimento e se estabelece a relação de projetos com o Plano de Desenvolvimento do município.





Na fase 4, de Formulação, prepara-se o Plano Estratégico de Desenvolvimento e se promove a negociação dos projetos nele contidos com o governo local e outros aliados presentes no território.

Os Planos Estratégicos de Desenvolvimento construídos nos DITs são o instrumento que serve de ponte entre a comunidade e o restante dos agentes nos territórios. São a ferramenta de gestão e incidência da comunidade em todos os espaços locais e setoriais, assim como nos espaços de negociação entre as comunidades e os governos locais durante a construção dos planos de desenvolvimento municipais e regionais, e entre as comunidades e o setor empresarial.

A fase 5 é a de Execução dos projetos financiados em primeiro lugar pelas organizações, o que serve também para fortalecer o desenvolvimento de capacidades coletivas, aumentar o capital social do território com o estabelecimentos de laços de confiança, solidariedade, trabalho conjunto e negociação, e incrementar o exercício democrático ao abrir canais de negociação e trabalho conjunto com os governos locais e as instituições estatais.

Durante a execução dos projetos, os dirigentes das organizações e os membros das Instancias Locais de Gestão e comitês de execução recebem acompanhamento contábil e financeiro permanente. Adquirem capacidades para tomar decisões com base na situação financeira, orçamentos e fluxos de caixa, assim como para construir os planos de operação mensais para a execução dos projetos.

AS INSTÂNCIAS LOCAIS DE GESTÃO, DO SONHO À SUA REALIZAÇÃO

As Instâncias Locais de Gestão – ILGs ou comissões de gestão, ou comissões de desenvolvimento local, são formadas em cada DIT para a construção, gestão e administração dos planos estratégicos de desenvolvimento. São o motor da participação: aglutinam, promovem e tornam concretos o planejamento e a gestão dos projetos e contribuem para cristalizar os resultados do DIT.

Em Bolívar, por exemplo, a instância local de gestão está formada, desde 2013, por cerca de 40 pessoas pertencentes a juntas de ação comunal, juntas de administração de aquedutos, organizações produtivas, grupos de adultos maiores, de jovens, defesa civil, instituições educativas e o Hospital Santa Ana. A ILG foi encarregada de construir o Plano Estratégico de Desenvolvimento do DIT. Para isso, na etapa de prospectiva, concretizaram a visão daquilo a que queriam chegar em 2022. Definiram de forma participativa oito linhas estratégicas, que apontaram para a consecução dos sonhos propostos, tornados concretos em 46 projetos para materializá-los.

Juián Adolfo Toro, presidente da Junta de Ação Comunal do bairro de Naranjal e membro da ILG de Bolívar, assim o descreve: “Nossa visão é que o DIT para 2022 tenha conseguido melhor qualidade de vida para nossas famílias, com moradia digna para os camponeses, com linhas produtivas de açúcar mascavo, leite, pimentão e pecuária extensiva, trabalhando em rede e gerando uma marca regional que nos identifique, para que verdadeiramente o campo não seja visto como o pior inimigo para um estudante, nem como a pior fonte de emprego, mas seja visto como verdadeiro polo de desenvolvimento”.

Nestes seis anos os sonhos foram-se cristalizando. Em 2015, organizou-se um debate com os candidatos à prefeitura do município, no qual apresentaram e discutiram um Plano de Desenvolvimento dos cinco



A PROPOSTA DO DIT VISA AGERAR NAS ORGANIZAÇÕES CAPACIDADES DE PLANEJAMENTO TERRITORIAL E GESTÃO PARTICIPATIVA.

■ distritos que fazem parte do DIT, obtendo o compromisso de aquele que fosse eleito iria incluí-lo no plano de desenvolvimento do município, como de fato o fez em sua quase totalidade a prefeita eleita, com quem firmaram na data cerca de dezesseis convênios, muitos deles executados pelas organizações e alguns pela ILG, para o melhoramento de praças e ruas e o

conserto de pontes. Na atualidade, estão trabalhando no ajuste do Projeto Educativo Institucional do colégio de Naranjal, para adequá-lo às necessidades do distrito.

Na dimensão econômica, realizaram projetos produtivos com algumas organizações de base e, através de fundos rotativos, fortaleceram-se esses projetos e foram geradas melhores alternativas econômicas. Também já possuem sua marca regional: Um Campo Para Ti, que será colocada em todos os seus produtos para comercializá-los em conjunto em cadeias de supermercados e outras lojas.

Na dimensão ambiental, reflorestaram cinco bacias com a comunidade, conseguiram recursos para plantar árvores e isolaram cinco baixadas, construindo bebedouros para que o gado não contaminasse a água

“A sustentabilidade desses processos de desenvolvimento está apoiada na sustentabilidade das ILGs, comenta Didier Serna. Na medida em que essas instâncias atuem dando coesão ao tecido social, os DITs continuaram em vigor. Seus processos de formação e consolidação são permanentes, são processos que cada vez nos apresentam mais desafios para saber até onde devem ir essas ILGs, de modo que não cheguem a substituir as organizações de base nem a apagá-las, mas que tenham um papel representativo e de gestão diante dessas mesmas organizações. É um processo em que continuamos a trabalhar para ver como geramos melhores capacidades para esses coletivos.”

AMURFIT KAPPA SE ENVOLVE NO PROCESSO

Com o impulso destes DITs, a companhia Smurfit Kappa aprofundou o seu envolvimento no processo e a compreensão do enfoque de desenvolvimento integral territorial. “Os DITs geraram uma ponte entre a companhia e a fundação em torno de um enfoque de sustentabilidade no território”, afirma Adriana Realpe, coordenadora de Educação e Planejamento da FSKC.

Aquilo que Realpe comenta é confirmado por Beatriz Mejía: “O DIT foi uma forma muito boa de ajudar no relacionamento da empresa com a comunidade e em seu conhecimento do entorno social, porque as empresas têm um conhecimento da perspectiva produtiva e ambiental, mas não da social. O DIT faz um reconhecimento do território por parte de seus habitantes, e esse reconhecimento geográfico os ajuda a situar-se na organização interna da empresa, a entender onde estão seus vizinhos, onde está a empresa, onde estão os recursos. E para a empresa, ainda que em certos momentos haja tensões, também existem muitos benefícios. Uma comunidade organizada e unida face a um propósito, que neste caso é o planejamento e desenvolvimento do território, também gera bons espaços de interlocução com a



empresa, porque na forma em que trabalhávamos anteriormente, e ainda utilizamos em algumas zonas, a comunidade está dispersa e as solicitações à empresa também são dispersas”.

É exatamente isto que corrobora Adriana Realpe: “Embora ainda não exista uma medição de impacto estruturada, uma demonstração do amadurecimento do processo é que diminuíram as solicitações mais assistencialistas à companhia: de madeira, de apoio para o bingo do bairro. Cremos que se modifica um pouco a mentalidade das pessoas que estão vinculadas a organizações e a processos muito mais sustentáveis, mais enfocados e de maior impacto”.

NOS DITS, A CHAVE ESTÁ NAS ALIANÇAS

Com a construção de redes e alianças, as ILGs põem em marcha a execução de seus planos estratégicos de desenvolvimento. Somente durante 2018 foram acordadas 18 alianças público-privadas para o apoio dos DITs. Há alianças transversais ao longo de todo o processo e outras que se estabelecem para projetos ou momentos específicos.

Entre as primeiras está a Fundação Smurfit Kappa Colômbia, que desde 2008 é facilitadora permanente do DIT, principalmente na construção e execução dos planos estratégicos de desenvolvimento. Ela cofinancia projetos, oferece assistência técnica, assessoria e acompanhamento às organizações, assessoria o fortalecimento das competências cidadãs e realiza nesses territórios programas que contribuem para o fortalecimento das comunidades.

Também o Fundo Focus – operado pelo Consórcio para o Desenvolvimento Comunitário, do qual fazem parte as fundações Smurfit Kappa, Corona e EPSA, com aportes da Fundação Interamericana – não só foi um importante antecedente do programa DIT, com seus esforços de desenvolvimento de base nessas regiões, mas também funcionou nesse processo como um catalisador, alavancando recursos para cofinanciar projetos e canalizando outras iniciativas dessas fundações,

O Consórcio para o Desenvolvimento Comunitário é outro importante aliado. Ele aportou a metodologia do DIT e orienta seu processo de maneira constante. A Fundação Interamericana, através do Consórcio e do Fundo Focus, assessoria a construção dos Planos Estratégicos de Desenvolvimento e faz investimento direto nos projetos dos planos estratégicos de desenvolvimento.

A companhia Smurfit Kappa cofinanciou algumas ações de fortalecimento das organizações e dos processos dos DITs. Participou em projetos de melhoramentos de estradas e na construção dos planos de desenvolvimento, e prestou assessorias pontuais.

O Serviço Nacional de Aprendizagem – Sena juntou-se também na formação e capacitação de muitos dos exercícios produtivos e ambientais dos DITs. A Federação Nacional dos Cafeicultores da Colômbia implementa o programa Escola e Café em instituições educacionais, e os hospitais locais realizam oficinas de prevenção do consumo de substâncias psicoativas e doenças de transmissão sexual também nas instituições educacionais.

As administrações municipais de El Tambo, Bolívar, Sevilla e Palmira, com dificuldades para prestar seu apoio em alguns casos, participaram da construção dos Planos Estratégicos de Desenvolvimento subministrando informação, assistindo às oficinas, ativando alguns espaços de participação e cofinanciando alguns dos projetos.



O Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural financia, com seus programas, projetos produtivos de várias ODBs e apoia alianças produtivas.

Em cada um dos DITs cristalizam-se alianças com diversos agentes públicos, privados e de cooperação internacional. Por exemplo, em Tenjo, distrito de Palmira, a Universidade Autônoma do Ocidente assessora o DIT em um programa de turismo ambiental. No Parque Nacional Natural Munchique, que faz parte do DIT de El Tambo, a Embaixada da Suécia e outros oito aliados, liderados pela Fundação do Grupo Argos, trabalham para a conservação do hábitat e do Oso Andino. Em El Tambo, o Governo do Caucaço financia um projeto de fortalecimento da produção das mulheres cafeicultoras de Asmucafe.

Além disso, vários aliados comerciais (OLAM, Banexport, Empaques do Cauca, entre outros) cofinanciam projetos em efetivo e em dinheiro, garantem a comercialização dos produtos das organizações em mercados formais e firmam com elas contratos de armazenamento para garantir volumes e preços de compra.

OS RESULTADOS

A comunidade participa ativamente em todas as etapas do DIT. 317 líderes (51% homens e 49% mulheres) representantes de 115 organizações de base participaram de sete processos de planificação territorial. Nos DITs se promove a participação ativa das mulheres e dos jovens, os quais se encarregaram dos grupos de comunicações das ILGs.





Os líderes cresceram, se qualificaram e empoderaram no processo. Alguns deles participam ativamente nos Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural, nos conselhos de planejamento territorial e, durante 2018, contribuíram com sua experiência e sua informação para a construção de vários dos Programas de Desenvolvimento com Enfoque Territorial – PDET da região, mecanismo desenhado no Acordo de Paz de La Habana para construir propostas de desenvolvimento territorial em zonas atingidas pelo conflito. A Instância Local de Gestão de El Tambo, por exemplo, conseguiu que seu plano estratégico fosse incluído em sua totalidade no PDET do município.

O incremento da comunicação entre os responsáveis pelas intervenções públicas no território e nas comunidades permitiu que os agentes locais fortaleçam seu protagonismo na gestão e na tomada de decisões.

Além disso, o processo serviu para reconciliar posições divergentes e solucionar conflitos não resolvidos, ao criar condições para propor pontos de vista comuns e vínculos entre os agentes comunitários, e entre estes e as instituições locais. Gera-se complementaridade e corresponsabilidade ao integrar diversos agentes e setores, e com isto as decisões são tomadas cada vez mais próximas de todos os cidadãos.

Com formação específica em aspectos participativos e de gestão, e com o trabalho dos DTIs, gerou-se empoderamento nos agentes locais para a gestão, negociação, execução e acompanhamento do Plano e de todos os projetos que dele decorrem. E a participação das instituições públicas e privadas melhorou desde o começo a interlocução com a comunidade e entre as instituições, favorecendo a constituição de redes e alianças.

Nos DITs, nestes sete anos, foram executados 46 projetos com o investimento de COP\$ 7.626 milhões (US\$ 2.400.000 aprox.), dos quais 47% foram aportados por fundos de cooperação, 10% são aportes da FSKC, 34% como contribuição das comunidades e 9% de aliados locais e regionais. O valor total dos fundos públicos investidos de forma direta, sem contar o cofinanciamento das prefeituras e governos nos projetos, é de COP\$ 2.217 milhões (US\$ 700.000 aprox.), com os quais foram financiados 30 projetos.

Para Beatriz Mejía, dois dos maiores fatores de êxito do DIT estão em suas possibilidades como ferramenta de planejamento e estratégia de comunicação: “O valor mais forte é aquilo que ele gera como ferramenta de planejamento para a comunidade, e também para planejar no território. Já vemos o território de um modo mais global. Não partimos do programa para ver como iremos aplicá-lo no território, mas partimos de suas necessidades para desenvolver o programa, o que é uma mudança de perspectiva muito importante. Estrategicamente, consegue-se melhor forma de trabalho, facilita-se muito mais a possibilidade de fazer alianças, porque vê o território com seus agentes, pode-se trabalhar com alguns, não com todos, mas existe um reconhecimento de quais são eles. O segundo fator se refere ao fato de que esta forma de trabalho gera melhores possibilidades de comunicação, porque tens os agentes do território reunidos, existem espaços de trabalho conjunto. Desta maneira, resulta um eixo-chave para buscar que a comunidade seja sustentável”.

Este pode ser apontado como o propósito superior fo programa de Desenvolvimento Integral Territorial que a Fundação Smurfit Kappa Colômbia trabalha no sudoeste da Colômbia: conseguir comunidades sustentáveis onde as organizações de base, junto aos demais agentes públicos, privados e sociais participam ativa e democraticamente na identificação dos problemas e das soluções, e elaboram acordos para a construção de seu território e de um futuro includente, estável e digno. ■



O DIÁLOGO, UM CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE

AS COMUNIDADES DA REGIÃO DE CHONGÓN, na periferia de Guayaquil, na costa atlântica equatoriana, sabem que o caminho da sustentabilidade se constrói com o empoderamento das pessoas, o fortalecimento das organizações e o diálogo com todos os agentes do território. Elas percorreram este caminho trabalhando ombro a ombro com a Fundação Holcim Equador – FHE, que conquistou, graças a esse esforço, o segundo lugar do prêmio Transformadores da RedEAmérica em 2019, para a categoria Investimento Social Privado e Comunidades Sustentáveis.

O modelo de intervenção da Fundação, com base no diálogo direto e sincero com as comunidades de seu entorno, e sua perspectiva de acompanhá-las com formação e capacitação para que se tornassem sujeitos autônomos de seu próprio desenvolvimento, está muito alinhado com a proposta de Comunidades Sustentáveis da RedEAmérica, que visa a conseguir que as organizações de base participem de maneira ativa e democrática na identificação dos problemas que as atingem e as soluções que eles exigem, e construam acordos com todos os agentes para melhorar as condições de vida em seus territórios.

Um de seus focos de trabalho, o mais importante, encontra-se precisamente na região de Chongón, situada ao redor da estrada que sai da cidade de Guayaquil até o litoral, onde Holcim possui sua maior fábrica no país. É uma zona de expansão da cidade, de transição entre o meio urbano e o rural, com conjuntos habitacionais fechados de classe média e alta, nos primeiros trechos da estrada, e a partir dali, com cerca de dez comunidades formadas por famílias que adquiriram e parcelaram terrenos onde construíram suas casas, muitos deles ainda sem serem legalizados, e antigos assentamentos de população de origem indígena. Nesse território será erguido o novo aeroporto de Guayaquil.

Mais de 50% da população de Chongón não possui o 1º Grau completo, o que faz com que suas oportunidades de trabalho sejam muito limitadas e que muitos trabalhem como operários ou trabalhadores temporários de empresas industriais. Quando foi preparada a linha de base do projeto, 54% de seus habitantes tinha um emprego inadequado, 6% estavam desempregados, 90% das famílias não conseguiam cobrir sua cesta básica familiar, 7% se encontravam em estado de pobreza e 3% em extrema pobreza. O equipamento e a qualidade dos serviços de saúde, educação e lazer eram deficitários, a mobilidade limitada e a cobertura de serviços básicos era reduzida.



O MODELO DE INTERVENÇÃO
DA FUNDAÇÃO, BASEADO NO DIÁLOGO
DIRETO E SINCERO COM AS COMUNIDADES,
ESTÁ MUITO ALINHADO COM A
PROPOSTA DE COMUNIDADES
SUSTENTÁVEIS DA REDEAMÉRICA.

Quando a Holcim chegou a Chongón em 2005, encontrou um frágil tecido social e muitos problemas entre os vizinhos. As organizações comunitárias não tinham nenhuma incidência no planejamento de programas e na oferta de serviços do setor público, nem nos processos de desenvolvimento urbano propostos pelo governo local. Todas estas condições mantinham a comunidade e as organizações em um estado de apatia que impedia a melhora de suas condições de

vida. Além disso, até 2005, quando mudou de mãos, a empresa teve um enfoque de trabalho que não contribuía para mudar as condições de desenvolvimento do território.

“Antes, o que hoje é a Holcim Equador era uma empresa pública, a Cemento Nacional de Ecuador, e as fábricas tinham uma relação de clientela com as comunidades vizinhas”, conta Saskia Izurieta, Diretora Executiva da Fundação. “O primeiro e mais difícil trabalho foi o de romper esse esquema no interior da empresa, inclusive com os gerentes de fábrica, que estavam acostumados a presentear sacos de cimento para a igreja, o cemitério ou o campo de futebol.”

Esta situação foi sendo mudada graças a uma aposta corajosa de Holcim Equador para superar o enfoque assistencialista que vigorara por parte da empresa anterior em sua relação com as comunidades, para dar lugar a um novo esquema, cujo centro fosse as pessoas e suas capacidades, o que se concretizou em 2006, com a criação da Fundação e da estratégia de responsabilidade social corporativa. A situação não iria transformar-se de um dia para o outro, mas a empresa e a Fundação tinham um objetivo claro: trabalhariam *em* e *com* a comunidade para, entre outras coisas, melhorar a qualidade de vida de trabalhadores, famílias e comunidades vizinhas. Com esse objetivo em mente, a Fundação Holcim adotou a metodologia dos Comitês de Ação Participativa e os adaptou ao contexto equatoriano.

“Quando chegamos à Fundação, vimos que existiam na Holcim os Comitês de Ação Participativa, mas com diferente enfoque, pois na Suíça – onde está a matriz da empresa – não existem esses níveis de pobreza. Lá, os Comitês funcionavam com vizinhos e empresas para medir o impacto, sobretudo ambiental, que poderia causar uma fábrica, e para poder controlá-lo. Nós adaptamos essa metodologia e esses comitês para a versão latina, armamos nosso próprio processo, nossa própria estratégia e ficamos com o nome: Comitês de Ação Participativa – CAP.”

Os CAP constituem hoje o modelo de intervenção da Fundação e são um espaço de diálogo e conciliação com a comunidade. Seu principal objetivo é assegurar uma boa relação empresa/comunidade e conseguir a sustentabilidade das comunidades assentadas ao redor de suas fábricas. O trabalho começou com o levantamento de uma linha de base e a análise socioeconômica da área, seguidos de um mapeamento de agentes para, em seguida, convocar a comunidade.

“Nos primeiros anos, trabalhamos somente na parte de fortalecimento organizativo, oficinas do tipo ‘Minha comunidade eu’, ‘Que posso fazer por minha comunidade’ e ‘Trabalho em equipe’. Este processo



exigiu algum tempo de nós para, a seguir, juntamente com eles, poder definir o plano de desenvolvimento comunitário da região”, comenta Saskia Izurieta.

O PRIMEIRO DESAFIO: EDUCAÇÃO

Tendo adquirido certa maturidade nas organizações e o crescimento no nível do diálogo, as comunidades do CAP Guaiaquil, com o acompanhamento da Fundação, identificaram como tema prioritário melhorar a qualidade da educação. Decidiu-se, então, o apoio a onze escolas da área com um acompanhamento muito próximo em melhoramento pedagógico. Com a facilitação de especialistas, realizou-se uma mudança de currículos que abandonou a dinâmica de aprender as coisas pela memória para estimular o senso crítico nas crianças e um enfoque diferente de ler e escrever. Foram capacitados todos os professores, fez-se o acompanhamento na sala de aula, com turmas demonstrativas, e a metodologia foi instalada nas escolas. Mas as escolas não possuíam espaços nem equipamento suficiente para pôr em prática a nova metodologia, suas condições eram demasiado precárias. Surgiu, então, a ideia de construir um Centro de Educação para Todos – CEPT, onde meninos, meninas e jovens tivessem acesso a um centro de computação, tutoriais, cantos de leitura, biblioteca e, além disso, se permitisse a capacitação de adultos, sua preparação para o empreendedorismo e para o trabalho, e articulasse outros agentes da comunidade.

Entretanto, este passo não foi fácil e constituiu um desafio para o exercício de diálogo articulado nos CAP. “Foram necessários anos para que entrassem em acordo sobre o local onde construir o Centro de Educação para Todos, porque devia ser em um único lugar que servisse a cerca de oito comunidades, e a condição era que elas dispusessem do terreno e cumprisse com todos os requisitos legais. Isso foi complicado, mas finalmente o conseguimos. Ofereceram o terreno em comodato e, paralelamente, nós trabalhamos diretamente com as escolas”, conta Saskia Izurieta.

Além de atividades pedagógicas e de capacitação para meninos, meninas, jovens e adultos, o CEPT celebrou convênios com diferentes organizações que ali realizam todo tipo de atividades comunitárias, incluído o setor público. A ideia é que o Centro seja manejado totalmente pela comunidade como um espaço de aprendizagem e de crescimento em todas as dimensões e momentos da vida.

TECIDO SOCIAL PARA DESENVOLVER O TERRITÓRIO

Ao término dos primeiros cinco anos de trabalho, no espaço do CAP decidiu-se realizar uma avaliação participativa com os líderes comunitários da região. Nesta avaliação, identificou-se que as organizações comunitárias do território estavam fracas e desarticuladas; por esse motivo, concordaram que era necessário fortalecê-las para incidir com maior impacto nos assuntos locais que afetavam suas vidas.

“Necessitamos de que vocês nos ajudem a fortalecer-nos para atrair outro tipo de serviços e de benefícios para a comunidade”, conta Ricardo Romero, especialista em Responsabilidade Social Corporativa da Fundação, a respeito da solicitação formulada pelos líderes da região no diálogo em torno das conclusões da avaliação. “Aí surgiu a ideia de fazer um acompanhamento das organizações de base, para



o que tínhamos a metodologia de desenvolvimento de base da RedEAmérica, aprendida no curso de Investimento Social Privado e Desenvolvimento de Base. Apresentamos esses conceitos às organizações e acompanhamos o processo de fortalecimento de acordo com seu nível de maturidade. Começou-se trabalhando com o líder da organização, em seguida com sua diretoria e, depois, com toda a organização.”

Nesse processo de diálogo (2013 – 2018) surgiu a Escolha de Liderança Comunitária, que acabou de consolidar a formação dos dirigentes e permitiu a renovação das lideranças. Em oito das doze organizações, líderes formados nesta iniciativa assumiram sua direção. Nesse processo, um dos líderes propôs a ideia de formar uma Frente Social que reunisse um conjunto de organizações. A Frente Social começou a trabalhar com as oito organizações de Chongón e, tempos depois, já eram trinta organizações aliadas, pois foram integradas as de bairros vizinhos. Assim, a Frente Social iniciou um produtivo diálogo com o governo local e nacional, que se traduziu em obras acima de US\$ 15 milhões, como se verá adiante.

Também foram formadas redes temáticas de organizações para solucionar problemas específicos, como o acesso à água potável (três comunidades), ao serviço de transporte público (sete comunidades)





e à legalização das terras (sete comunidades). Estas redes trabalharam diretamente com os governos municipal e provincial, com a empresa de água potável, agências de trânsito e universidades.

Oito das organizações também empreenderam uma iniciativa de compras comunitárias que, com a mesma lógica de trabalho coletivo, buscaram a poupança da economia familiar nos mercados centrais, o que exigiu delas maior organização e compromisso.

O cuidado do meio ambiente, tema de crescente importância dentro dos planos de gestão comunitários, foi assumido pela CAP Júnior, a organização juvenil comunitária que se propôs contribuir com a redução de riscos para a população adolescente e juvenil do setor, impulsionando atividades de lazer e de formação em torno da promoção e da aplicação de boas práticas ambientais que melhorassem o entorno das comunidades de Chongón.

Para tudo isso, contribuiu de modo ativo o voluntariado da Holcim Ecuador, com o programa de Escolas Sustentáveis, que capacita os jovens e faz a gestão de temas de segurança ambiental em quatro escolas do setor.

“Entre 2017 e 2018, foi atingido o ponto mais alto na gestão e no diálogo da Frente Social com o município, as organizações e os diversos agentes, conta Ricardo Romero. Um ponto onde o tecido social estava muito forte, todas as organizações funcionavam coletivamente, respondiam a interesses comuns; a Frente Social atendia progressivamente às necessidades das organizações e trabalhavam muito bem as prioridades, com um plano de trabalho muito focado nas necessidades e demandas comunitárias, o qual conseguiu um investimento de US\$ 15,5 milhões em infraestrutura comunitária: parques, esgoto sanitário, ruas, calçadas e casas comunais, por exemplo. Isto fortaleceu muito as organizações e sua credibilidade diante das comunidades.

UMA IDEIA COMO UM LEQUE

Pedro Cruz trabalha como porteiro em uma empresa imobiliária. Faz trinta anos que ele vive no km 14 da estrada que vai de Guayaquil a Salinas, no setor 24 de maio. Tem quatro filhos e cinco netos. “Uma bela família”, diz ele com satisfação.

Ele se vinculou ao processo até 2013. Foi ele quem propôs a ideia de organizar a Frente Social.

“Efetivamente, foi fruto da necessidade. Nós, os dirigentes da área de Chongón, praticamente não nos conhecíamos e, então, cada qual puxava para seu lado. E através desse processo organizado pela Fundação Holcim, fomos doze ou treze organizações da área do CAP até a fábrica da Holcim. Aí, veio-me a ideia de dizer: ‘Companheiros, vejam bem, estamos muito sozinhos, não existe nenhuma força para fazer a gestão no município, nas empresas, veem que estamos isolados. Há necessidade de formar uma frente de todas as comunidades de Chongón.’”

“Foi como se isto nos abrisse um leque. Começamos com as organizações de Chongón, e daí se expandiu até outro bairro, que se chama Juan Gómez Rendón – Progreso, e hoje estão envolvidas umas trinta organizações. Cada qual manifestava as necessidades de sua comunidade. Então, por exemplo, na minha comunidade foi reconstruída uma quadra e instalou-se a iluminação para que os jovens pratiquem esportes mesmo de noite. Isso foi maravilhoso. Além disso, gerenciamos os esgotos. Agorinha mesmo,



REALIZOU-SE UMA MUDANÇA DE CURRÍCULOS QUE ABANDONOU A DINÂMICA DE APRENDER AS COISAS DE MEMÓRIA PARA ESTIMULAR UM SENTIDO CRÍTICO NAS CRIANÇAS E UM ENFOQUE DIFERENTE DE LER E ESCREVER.

estão construindo o esgoto em meu setor. Em outras comunidades foram construídas casas comunais onde, por exemplo, se dão cursos de gastronomia, eletricidade e solda.”

“Já são milhões de dólares investidos aqui na região, graças em parte ao esforço da Frente Social e ao investimento da prefeitura de Guayaquil, através da Fundação Aeroportuária, que vai construir o novo aeroporto da cidade; esta é sua zona de influência, e nos estão ajudando a torná-la melhor.”

“Com a Fundação Holcim, desde 2013, nós, dirigentes, temos feito cursos que nos ajudaram para poder gerir, compartilhar, dialogar com nossa gente e nossos associados. A Fundação nos deu um grande impulso. De minha parte, tenho um agradecimento. Eu continuo participando sempre que posso, quando tenho permissão, quando tenho tempo livre ou estou no turno da noite, então tomo parte, porque de resto para mim é difícil sair. Por exemplo, no ano passado, estivemos no curso da Escola de Liderança, numerosas pessoas saíram diplomadas, e isso foi valiosíssimo.”

“Já unidos, nós, dirigentes, começamos a enxergar mais longe o futuro para a região. Continuamos nessa ideia de transformar nosso setor. Já nos vemos como área, como região. Ora, imaginem se vem o aeroporto, se vem uma quantidade de pessoas de todo o mundo e nos veem aqui um pouco atrasados! Então, nossa visão como dirigentes é a de ter uma população com todos os serviços básicos e, até mesmo, fazer centros turísticos na região, para que as pessoas que vierem passem uns momentos bonitos por aqui.”

AS ALIANÇAS

As alianças foram fundamentais para fortalecer o diálogo entre agentes e, com isso, a criação de sinergias e a alavancagem de recursos para ir adiante na cristalização de projetos.

A Fundação Holcim Ecuador planejou e orientou a estratégia de intervenção ao longo prazo em Chongón, na perspectiva de conseguir uma comunidade sustentável. Ela foi facilitadora e acompanhante no fortalecimento das organizações de base, e gerou oportunidades educativas e de capacitação produtiva através do apoio ao Centro de Educação para Todos – CEPT.

Na identificação dos problemas e na gestão das soluções, envolveram-se as treze organizações da área: a Associação de Pequenos Agricultores Puerto Hondo, o Comitê Pro-Mejoras Nueva Esperanza, o Comitê Pro-Mejoras Las Américas, Comitê Pro-Mejoras San Gerónimo 1, o Comitê Pro-Mejoras San Juan del Peaje, o Comitê Pro-Mejoras La Madre, a Associação Agricultores Autônomos Chom-Nón, Associação de Moradores 24 de Maio, o Comitê Pro-Mejoras Puerto Rico e o Comitê Pro-Mejoras Eloy Alfaro. Além destes, obviamente, a Frente Social, que agrupa todas elas juntamente com mais dezessete de outro bairro.



Dois aliados muito importantes na operação do processo são o Instituto Benjamin Carrión – IBC, que faz a operação no território da proposta de educação, enquanto o fortalecimento das organizações de base é realizado desde 2012 pela Gestión & Desarrollo Consultores – Gesdecon, especializada em processos de fortalecimento de organizações sociais.

O programa de Voluntariado da Holcim Ecuador – Únete, também foi um importante eixo estratégico em temas de formação, segurança ambiental e fortalecimento do vínculo empresa-comunidade.

Os ministérios do Interior, Saúde Pública, Educação, Inclusão social e Econômica, Ambiente, a Polícia Nacional, a Interagua (água potável), a Empresa Eléctrica, a Municipalidade de Guayaquil, a Autoridade Aeroportuária de Guayaquil, os Centros de Atención Municipal Integral (CAMI), o Governo do Bairro de Progreso, Puerto Limpio (coleta de lixo), Banecuador, o Governo Provincial do Guayas e o Registro Civil participaram no processo de diferentes maneiras.

Também o fizeram várias instituições públicas de educação: a Universidade de Guayaquil, a Universidade Agrária do Equador, o Serviço Equatoriano de Capacitação Profissional, SECAP, e a Secretaria Técnica do Sistema Nacional de Qualificações Profissionais, SETEC.

Entre os aliados do setor privado encontra-se a Universidade Católica, a Escola Superior Politécnica do Litoral, ESPOL, o Instituto Técnico Guayaquil (ITG), o Instituto Técnico Bolivariano (ITB), o Instituto de Artes Gráficas (IGAD), Dinero, o Banco Pacífico, o Colégio Solidaridad, Synergy Consulting e Giro Ambiente. Também participaram as fundações de Desenvolvimento e Vida, Crisfe, Funder, Huancavilca, Huerto de los Olivos, Junior Achievement, Sánchez Aguilar, Young Living e Obra Social e Cultural (Sopeña), assim como o Centro de Promoção Rural. As empresas Costalmar, Reybanpac, Calizas Huayco e Corporación El Rosado apoiaram a bolsa de emprego juvenil.

OS RESULTADOS

O processo de diálogo, articulação, organização e gestão iniciado e orientado a partir do CAP Guayaquil, conseguiu o fortalecimento das capacidades técnicas, financeiras e institucionais das organizações de base participantes. Isto permitiu que as organizações de base da região pudessem atender às necessidades de seus associados e do território, avançando no melhoramento das condições de vida das comunidades, com o que recuperaram a confiança delas. Seus líderes foram empoderados, gerindo espaços de diálogo e concertação com agentes públicos e privados que lhes permitiram formar-se, manter-se conectados e informados, atender às necessidades e problemáticas comuns e gerir soluções efetivas para suas comunidades.

Uma importante realização das organizações foi a formação da Frente Social de Organizações Comunitárias dos bairros Chongón e Juan Gómez Rendón – Progreso, FSCCP, como organização de segundo grau que agrupa mais de trinta organizações de base, com o propósito de gerir o desenvolvimento do território, resolver as problemáticas locais e influir nas políticas do governo local e nacional.

Como resultados da gestão da Frente Social, o governo investiu US\$ 15,5 milhões em obras de infraestrutura urbana e comunitária. Igualmente, o Comitê de Las Américas, uma organização de base da região, em aliança com o Ministério de Inclusão Econômica e Social, implementou projetos sociais sobre trabalho infantil, mendicância, adultos maiores e centros de cuidado infantil no valor de US\$ 2,2 milhões.



As associações Chom-Nom e Asosercomisano conseguiram fundos não reembolsáveis no valor de US\$ 40.000 para a implementação de projetos produtivos, ao participar do projeto EnRed, iniciativa do grupo LafargeHolcim, da Fundação Interamericana e da RedEAmérica.

O Centro de Educação para Todos, CEPT, beneficiou a mais de 8.000 pessoas, convertendo-se no eixo transversal de articulação entre as entidades públicas e privadas com os líderes comunitários, para a formação e capacitação para emprego e empreendimento de adolescentes, jovens e adultos. Além disso, gerou oportunidades de acesso à educação formal através de programas alternativos para concluir o nível médio, treinamento para que os jovens tenham acesso a institutos técnicos e universidades, e formação de docentes em metodologias de inclusão educativa para manter os estudantes no sistema. O CEPT foi reconhecido pelo Pacto Global de Colômbia e Equador, graças a seu modelo de gestão baseado na comunidade e nas alianças.

A partir das experiências dos programas de “Acompanhamento Pedagógico” e do “Ciclo Básico Acelerado – CBA”, executados no território de Chongón, que beneficiaram mais de 2.000 meninos e meninas, fortalecendo as capacidades pedagógicas de 90 professores e conseguindo a reescolarização de 209 jovens que não haviam concluído a educação básica, contribuiu-se para atingir as metas de universalização e qualidade da educação básica do Plano Decenal de Educação adotado pelo governo do Equador através do Ministério de Educação e Cultura.

Graças a isto e a outras experiências semelhantes, em nível nacional, o Estado equatoriano adotou, a partir de 2016, estas iniciativas para melhorar as capacidades dos educadores através de um processo de supervisão e assessoria educativa, com as quais combatessem a evasão escolar e regularizassem o currículo



de meninos, meninas e adolescentes que apresentam um atraso de três anos ou mais, transformando tais programas em uma política pública de educação.

Neste horizonte está a participação das organizações da região no processo de construção coletiva do Plano de Desenvolvimento e Organização Territorial (PDOT) cantonal e provincial.

OS FATORES DE ÊXITO

Para Saskia Izurieta, um fator importante sempre foi o diálogo honesto e direto com as organizações. “Isso sempre foi muito apreciado; um tanto contrário à cultura aqui predominante, nós sempre tivemos a política de ser claros e diretos. Havia pessoas que se viravam e iam embora, muito bravas, mas isto foi a chave para outro fator de êxito: conseguimos despertar confiança, e isso é fundamental.”

“Também é fundamental ter bons aliados. Na fundação, nós fazemos alianças com equipes técnicas de especialistas que são aqueles que estão no dia a dia da comunidade.”

“Também foi essencial ter um sistema de planejamento, monitoramento e avaliação de projetos com ferramentas que permitem monitorar o projeto e fazer ajustes periódicos, quando necessários, o que favorece um bom controle do processo. Isso também é muito importante.”

“E poder realmente garantir a participação das pessoas e a corresponsabilidade dos processos. Eu proponho isto; e vocês, o que propõem? Ou seja, vamos fazer isso juntos. Isto foi fundamental.”

“Para mim, este é um projeto que dá a resposta ao conceito de comunidades sustentáveis, porque possui todos os componentes: é dado em um território definido, onde, aliás, opera a empresa. Buscamos reunir talento humano na área; quando há uma vaga na fábrica, nós a apresentamos ao CAP para ver se existe pessoal que esteja qualificado e queira ingressar. Na cadeia de valor, tivemos iniciativas de negócios inclusivos, não neste CAP, mas no de Latacunga. Cuidamos muito do impacto ambiental na região, com consultas permanentes no CAP para acolher as queixas e administrá-las. Está presente o tema de fortalecimento de capacidades nas organizações, o investimento social em iniciativas locais, o voluntariado, a inovação; agora, estamos procurando fazer sinergias com o CAP Júnior, que trabalha temas ambientais, para no futuro recolher os dejetos da comunidade e processá-los em nossas fábricas, como combustível alternativo para a produção de cimento; e isto em cooperação com nossa empresa do grupo, a Geocycle.”

Em um entorno com múltiplos agentes que visam a objetivos igualmente múltiplos, a Fundação Holcim Ecuador demonstrou como o diálogo sincero e eficaz pode levar à sustentabilidade. Os avanços sociais, econômicos e ambientais da comunidade de Chongón foram conseguidos através de consensos e de trabalho coletivo, e do esforço e compromisso do setor público, empresarial e comunitário com o desenvolvimento do território. O caminho do diálogo não é curto nem rápido, mas, sem dúvida, é o que pode levar mais longe. ■



UMA EQUAÇÃO SIMPLES, MAS PODEROSA

INCORPORAR PEQUENOS AGRICULTORES e comunidades vulneráveis à sua cadeia de valor é um objetivo central da filosofia de lucrar com propósito, com que a PepsiCo e sua Fundação estão comprometidas, e que as levou a desenvolver projetos como “As mãos por trás de Natuchips”, apresentado ao IV Prêmio Transformadores da RedEAmérica e ganhador do primeiro lugar entre não membros da Rede, na categoria de Investimento Social Privado e Comunidades Sustentáveis.

Esta iniciativa impacta 264 agricultores, 124 deles membros da Associação de Produtores de Banana de Belén de Umbría – Asplabel, que opera nesse município do centro-oeste colombiano, e a 50 mulheres chefes de família que trabalham em sua fábrica para retirada da casca do produto nesse mesmo município, de quem a PepsiCo compra cerca de 1.000 toneladas do fruto por ano.

A aliança comercial da PepsiCo com a Asplabel – Associação Nacional Agropecuária de Produtores de Banana de Belén de Umbría, - é um exemplo de como gerar modelos de negócio que contemplam o desenvolvimento sustentável das comunidades, neste caso através de dois dos caminhos propostos pela RedEAmérica para tal fim: 1) desenvolvendo operações que levem em conta critérios sociais, e 2) criando redes de valor com critérios de inclusão social.

Belén de Umbría, no departamento de Risaralda, é o primeiro produtor de café nesse departamento e o décimo da Colômbia, assim como o primeiro produtor de bananas de Risaralda, produto cujo principal comprador é a PepsiCo. Na década de 1990, Belén de Umbría viu-se muito prejudicado pela violência exercida por grupos armados ilegais, além de receber grande número de desalojados, vítimas do conflito armado em Antioquia, muitos deles mulheres chefes de família que chegaram com seus filhos em busca de trabalho e de um futuro estável.

A Asplabel havia sido formada como uma cooperativa agrária no ano 2000, em um contexto onde os efeitos da violência exercida por grupos armados ilegais eram fortemente sentidos. As mulheres que formaram a Associação viram nela a oportunidade de escapar da violência e de oferecer um futuro mais estável para suas famílias. Não obstante, manter a Asplabel em funcionamento representava enormes desafios, pois a banana que colhiam era enviada para máquinas de descascar e, a seguir, comercializada, porque era cada vez menor o valor que lhes pagavam pelo produto.



Foi em fins de 2008 que, a convite dos governos local e nacional, a PepsiCo se aproximou deles. Eram 120 produtores que colhiam cerca de 200 toneladas anuais do produto para, em seguida, enviá-lo a uma máquina onde era descascado e vendido à companhia.

“Pensamos em conseguir que a própria associação assumisse o preparo da banana, com o que eliminaríamos um elo da cadeia e seriam criados maiores benefícios para a associação e para nós. Foi então que se criou a unidade para descascar bananas em Asplabel”, comenta Maria Paula Cano, Gerente de Assuntos Corporativos para a Região Andina da PepsiCo. “Hoje temos cerca de 50 mulheres chefes de famílias que descascam bananas na fábrica. Foi um processo muito enriquecedor, porque nos mostrou que através deste tipo de modelos é possível trabalhar conjuntamente com o pequeno agricultor, conseguindo benefícios para todos e estimulando a prosperidade coletiva.”

A fábrica para descascar tinha sido construída em 2008, por iniciativa da Asplabel e com o apoio de um conselheiro do município e um congressista da região, mas não havia entrado em operação porque não havia sócios comerciais. Ao vincular-se à PepsiCo, foram contratadas as operárias e começou a funcionar em 2010.

Como muitas das operárias eram viúvas com filhos, em 2012 a Fundação construiu na periferia urbana de Belén de Umbría a “Casa de Plástico” - assim chamada porque os blocos de seu piso são feitos de material reciclado de embalagens de batatas fritas e Natuchips -, com a finalidade de acolher as crianças. Também se decidiu investir na modernização da unidade para descascar bananas. A PepsiCo, a aliança com o Incoder – Instituto Colombiano de Desenvolvimento Rural -, deu apoio à Asplabel, em 2015, para adquirir uma esteira transportadora que permitisse reduzir o tempo do trabalho de descascar e as condições de trabalho das mulheres.

Tais melhorias tornam possível abrir empregos não só para as mulheres, mas também para quinze jovens de comunidades vulneráveis, que apoiam o processo em trabalhos mais pesados, como o processo de seleção, pesagem, embalagem da banana descascada e a eliminação de rejeitos.

FORMAÇÃO TÉCNICA E DE GESTÃO PARA OS ASSOCIADOS

Nestes dez anos de trabalho da PepsiCo e sua Fundação com a Asplabel, o apoio técnico aos produtores tem sido um fator-chave para o êxito da Associação. Há o permanente acompanhamento de um agrônomo em campo e a companhia desenvolveu uma área de terreno com 50.000 pés de banana, onde se realizam boas práticas agrícolas, desenvolvem-se outras formas de cultivo da banana – mais sustentáveis -, capacita-se em um pacote tecnológico para fertilizar a terra e em diversos aspectos com o foco de melhorar a produtividade da associação.

As mulheres que trabalham como descascadoras, e cujo trabalho não é permanente, porque depende da demanda, em aliança com o Sena – Serviço Nacional de Aprendizagem – são capacitadas no manejo de outras frutas e na produção de marmeladas e alguns subprodutos, com o objetivo de abrir alternativas de renda. Igualmente, foram capacitadas em habilidades contábeis e de administração para empoderá-las no manejo de seus recursos.

O fortalecimento organizacional da Asplabel também foi trabalhado com aliados como a FUNDES – Fundación para el Desarrollo Sostenible – desde 2016, com o propósito de melhorar o



manejo administrativo, financeiro e legal da associação e desenvolver esquemas de associatividade que ajudem os produtores a obter preços melhores.

Todos estes esforços de capacitação estão orientados para conseguir que a associação e seus produtores desenvolvam as habilidades necessárias para fazer crescer o seu negócio e aumentar sua produtividade e competitividade. Mas também para que se empoderem, fortaleçam sua liderança, construam visões comuns e acordos compartilhados que lhes permitam desenvolver tanto este projeto como outros.

“Hoje em dia, Asplabel é um provedor nosso como outro qualquer, que tem um contrato e deve cumprir com um preço e a qualidade exigida – comenta Maria Paula Cano -, porque nós não podemos sacrificar a qualidade ao comprar produtos dessas associações. O que fazemos como fundação é preparar as associações para que elas cheguem ao ponto em possam ser um provedor como outro qualquer. Depois de dez anos, Asplabel é um provedor muito competente, tanto assim que 40% das bananas que utilizamos em nosso produto Natuchips nos é vendido por eles. Esta é uma relação bastante sólida.”

■

ESTA INICIATIVA IMPACTA 264 AGRICULTORES, 124 DELES DA ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES DE BANANA DE BELÉN DE UMBRÍA (ASPLABEL), E A 50 MULHERES CHEFES DE FAMÍLIA QUE TRABALHAM EM SUA FÁBRICA DE DESCASCAR O PRODUTO.

NOSSO DESAFIO É SERMOS AUTOSSUSTENTÁVEIS

Andrea Juliana Murillo Henao começou a trabalhar na Asplabel em 5 de fevereiro de 2011, meio período como operária de registro da unidade de descascar bananas e meio período como secretária da oficina. Hoje ela é gerente da associação.

“A então gerente renunciou ao cargo em 2016 e, assim, candidataram-se duas pessoas que não tinham nada a ver com a associação. Ao ver que o cargo exigia mais conhecimento do processo interno da empresa do que estudos ou conhecimentos de outras áreas, então eu me candidatei. Faz três anos que sou a gerente”, comenta Juliana.

Mas sua caminhada para chegar a esse cargo não foi direta nem, muito menos, fácil. Juliana é vítima da violência e sofreu o deslocamento como muitas outras operárias da fábrica. Seu pai era policial no vizinho regimento de Santa Ana e, quando ela chegara aos onze anos, ele foi morto em uma emboscada da guerrilha. Teve de deslocar-se para Belén de Umbría com sua família, porque começaram a ameaçá-las. Aos treze anos, ficou grávida de seu único filho e começou a viver como mãe solteira. Isto não a impediu de estudar: quando começou na Asplabel já possuía seu diploma de Técnico de Sistemas e, ali estando, estudou o Técnico em Contabilidade e Finanças. Atualmente, estuda Tecnologia em Gestão de Negócios e segue o quarto semestre de Administração de Empresas na Universidade Autônoma de Manizales.

“Como a banana não era um cultivo dominante em Belén de Umbría, mas o café – comenta Juliana-, à medida que se foi progredindo na aliança com PepsiCo os produtores foram aumentando sua semeadura



e sua produção, o que gerou melhor qualidade de vida para eles e, além disso, segurança, porque já têm sua produção previamente vendida. Nós temos um contrato com a PepsiCo em que eles recebe uma quantidade determinada do produto a um preço fixo. Então, o produtor semeia, produz e já tem sua colheita vendida, não precisa sair em busca dos mercados de rua ou preocupar-se se irão, ou não, comprar as bananas. Tudo isto se traduz em melhor qualidade de vida para o produtor e em melhores rendimentos.”

“Hoje, estamos vendendo para a PepsiCo trinta toneladas semanais. Nosso desafio é o de sermos autos-sustentáveis com o tempo, não depender da produção de bananas de terceiros, nem ter de competir com o mercado informal, porque os intermediários da rua não cumprem com obrigações tributárias e legais.”

O problema é que os 25 associados da Asplabel fornecem 10 toneladas, e devem comprar de outros produtores 20 toneladas a mais para cumprirem com a cota contratada com a PepsiCo. Esses produtores, em um mercado de alta informalidade e preços muito voláteis, onde a demanda é forte, muitas vezes o vendem para outros compradores, apesar de terem contrato com a associação.

“Por isso temos planos de semear nossas próprias plantações, pois quanto mais matéria-prima tivermos para nós, obviamente teremos mais benefícios. A ideia é, para o futuro, transformar a banana descascada em torradas ou rabanadas fritas. Já apresentamos este projeto ao grupo de inovação de projetos da PepsiCo, agora a ideia também é de apostar na transformação do produto e continuar trabalhando de mãos dadas com a PepsiCo.



ALIANÇAS PARA MAXIMIZAR BENEFÍCIOS

A Fundação PepsiCo é parte integrante da companhia de mesmo nome, cujas unidades de comércio de alimentos e bebidas contribuem com recursos para que desenvolva suas atividades.

No caso da Asplabel, por exemplo, é a companhia que fornece a assistência técnica aos produtores, e a fundação é quem desenvolve o acompanhamento e o fortalecimento em associatividades, organização, gestão e bem-estar. “Estamos dentro da companhia, e por ser uma fundação bastante pequena em número de pessoas, o que fazemos é executar projetos com aliados. Dependendo do projeto, identificamos o aliado que consideramos mais idôneo para executá-lo”, afirma Maria Paula Cano.

A PepsiCo incorporou a Asplabel à sua cadeia de valor. Hoje é seu aliado comercial, com quem trabalha para melhorar as condições técnicas, de produtividade e sustentabilidade do negócio, mas também de melhoramento da qualidade do trabalho e da vida dos produtores e das operárias da fábrica onde a banana é descascada.

Desta maneira, o fortalecimento da Asplabel é resultado do acompanhamento da PepsiCo e de sua Fundação, mas também de outras alianças que foram determinantes. Por exemplo, a aliança com o Instituto Colombiano de Desenvolvimento Rural – Incoder, para o melhoramento técnico da fábrica e a montagem da correia transportadora; ou com o Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural, para pôr em ação a criação da fábrica para descascar bananas e, posteriormente, apoiar a associação através dos Projetos Alianças Produtivas e Oportunidades Rurais. O primeiro destes projetos trouxe para cada agricultor um incentivo de COP \$ 2,8 milhões (US\$ 820 aprox.), com que deviam adotar o cultivo da banana e, uma vez que começasse a produção, devolver o dinheiro não ao projeto, mas à associação, mecanismo com que a Asplabel conseguiu importante capitalização.

A prefeitura de Belén de Umbría participou da entrada da PepsiCo como sócio comercial e cedeu em comodato os lotes onde se encontram a fábrica e a Casa de Plástico, assim como as escritórios administrativos.

A Fundes fortaleceu a iniciativa em questões financeiras, administrativas e legais, esquemas de associatividades e capacitação técnica, e também na melhoria da infraestrutura: readequação da Casa de Plástico, instalação do refeitório e da área social das operárias na fábrica.

O Sena capacitou as operárias em manipulação de alimentos e transformação de frutas e hortaliças. O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA apoiou a construção da fábrica e presta assistência à produção de bananas. E a Asohfrucol – Associação Hortifrutícola da Colômbia dá assistência técnica e capacitação para os produtores.

SEGUINDO O EXEMPLO DA ASPLABEL

Inspirados na aliança com a Asplabel, que demonstrou para a PepsiCo e sua Fundação que é possível trabalhar com o pequeno agricultor, faz dois anos que iniciaram um novo projeto com mulheres chefes de família, desta vez em Toca, Boyacá.

São 21 mulheres que começaram unicamente com sua disposição de seguir adiante, porque não se conheciam entre si, não estavam associadas, não cultivavam nada e tinha, na região, muitos problemas com a água.



Por isso o trabalho, em aliança com Reconciliación Colombia – um grupo de organizações que estimulam iniciativas orientadas a contribuir para a construção da paz -, começou com a geração de confiança entre as mulheres e seu empoderamento, para em seguida ajudar a estruturar a Asoagrotoca, a associação que as reúne, e paralelamente oferecer a assistência técnica que lhes facilitasse o cultivo de batatas.

Para apoiar o projeto, a PepsiCo contratou um agrônomo permanente, filho de uma das associadas, assistido pelos agrônomos da companhia, e com isso a Asoagrotoca começou entregando duzentas toneladas de batata. Dois anos depois, está para atingir mil toneladas.

“Existem na região alguns grupos de mulheres que conheceram a experiência de Toca e querem fazer algo semelhante. Então, a ideia consiste em continuar apostando em nossa missão de Lucrar com Propósito e continuar apoiando essas comunidades de pequenos agricultores, pois para nós o desenvolvimento do campo é fundamental, e é a base de nosso negócio, porque antes de mais nada somos uma companhia agroindustrial. Esses projetos nos enchem de satisfação, porque ali onde antes havia sonhos, existem hoje verdadeiras empresárias do campo”, comentou Maria Paula Cano.





Anualmente, na Colômbia, a PepsiCo negocia 65.000 toneladas de batatas e 24.000 de bananas, o que a torna o maior comprador destes produtos no país.

MAIS RESULTADOS

No entorno de um mercado de preços voláteis e de muita informalidade, a aliança comercial estabelecida pela Asplabel e a PepsiCo – a quem vende toda a sua produção de banana descascada – representa um ganho para ambas as partes. Para a PepsiCo, porque lhe assegura estabilidade nos preços e no fornecimento, e para os associados da Asplabel, porque a aliança se traduz em sustentabilidade nos preços e em melhor qualidade de vida para os produtores e suas famílias.

Com esta estratégia, a Asplabel torna-se o maior empregador da região, depois da prefeitura. 50 mulheres e 124 agricultores passaram a ser trabalhadores formalizados e contam com rendimentos fixos, tendo acesso a opções de financiamento que lhes permitem um crescimento econômico dentro de sua comunidade.

Tudo isto facilitou outra das importantes realizações do projeto: a inclusão de populações vulneráveis, historicamente afetadas pelo conflito, como jovens, indígenas e mães chefes de família, na cadeia de valor da companhia.

E esta foi para a PepsiCo uma experiência inovadora, pois gerou para ela a confiabilidade nos volumes esperados, e que se mostra especialmente estratégica em épocas de preços altos no mercado, já que amiúde pode ocorrer a especulação que eleva os preços e reduz a qualidade e a quantidade nas compras de matéria-prima.

Tudo isto representa vantagens tanto para os produtores quanto para o comprador, pois comercializam um produto que atende aos padrões de qualidade exigidos, a um preço justo e estável durante todo o ano, sob um contrato formal que cria empregos para uma comunidade que gera os recursos e adquire as habilidades para melhorar sua qualidade de vida.

Maria Paula Cano sublinha vários fatores para o êxito do projeto. “Devo acreditar que a liderança e o compromisso deles é uma parte fundamental. E também o nosso interesse em fortalecê-los para serem um provedor de qualidade, isso foi bom. Nós sempre consideramos o aspecto associativo, o organizacional e o técnico. Trabalhar nessas três dimensões nos permitiu crescer integralmente. E hoje a associação funciona por sua própria conta, é a nossa maior satisfação. Tudo isto representa nossa filosofia de Lucrar com Propósito: sim, queremos ter os melhores produtos, mas estamos convencidos de que apoiar as comunidades onde operamos para que todos sigamos adiante é um ganha-ganha indiscutível.”

A equação é simples, mas poderosa: negócios sustentáveis que criam comunidades sustentáveis, para gerar valor compartilhado, prosperidade e qualidade de vida. ■



RIBERA
VERDE

FUNDACION
TROPICAS

08

O VERDE CRESCERÁ NA RIBEIRA

NA REGIÃO DE CIÉNAGA, à margem do Rio Ozama, em Santo Domingo, República Dominicana, cresce um punhado de bairros que acolhem cerca de 44.000 pessoas. São mais de 8.000 famílias amontoadas em 6.250 casas e expostas a resíduos, sedimentos e aguapés¹. Aliás, famílias que vivem sob a constante ameaça de inundações.

Devido à carência de um sistema de esgoto sanitário e à deposição desordenada de dejetos das indústrias e dos habitantes da área, tanto o Rio Ozama com o Isabela, os principais da Grande Santo Domingo, acham-se em condições muito difíceis, o que agrava o problema.

O setor de La Ciénaga havia começado a receber imigrantes das zonas de Cibao e do Sul desde a década de 1960, os quais foram ocupando os terrenos das margens até formar-se um imenso conjunto de bairros sem nenhum planejamento nem ordenação, e sem um sistema de drenagem de águas residuais e pluviais, o que gerou grandes esgotos que segmentam bairros e comunidades, e que de tempos em tempos inundam as residências. As ruelas, intrincadas e estreitas, dificultam a mobilidade e a coleta do lixo, que termina nos esgotos e no rio.

Em busca de soluções, em 2013, o CEO do Grupo Empresarial Martí, Carlos José Martó, promoveu junto ao governo nacional ações concretas para limpar e descontaminar os rios e seu entorno, motivo pelo qual foi criada a Comissão Presidencial Ozama Isabela. Juntou-se a esta comissão a Fundação Tropigas, gestora de compromisso social do mencionado grupo, que em 2017 lançou o programa Ribera Verde, executado em sua primeira etapa em um dos setores mais vulneráveis de La Ciénaga.

Ribera Verde foi concebido com o objetivo de estimular o desenvolvimento local da zona, educar as comunidades para fomentar boas práticas de proteção ambiental – que melhoraram a qualidade de vida e a tornaram sustentável – e trabalhar pelo saneamento dos rios Ozama e Isabela.

Os resultados do programa mereceram, em 2019, o segundo lugar para não membros, na categoria Investimento Social Privado e Comunidades Sustentáveis do IV Prêmio Transformadores, pois, a juízo do júri, “os mecanismos usados nesta iniciativa para vincular as comunidades na recuperação dos dois rios mostram

¹ Jacinto aquático, (*Eichhornia crassipes*); planta que cresce profusa e naturalmente como reação à contaminação da água. É considerada uma espécie invasora.



criatividade e inovação, e facilitaram o fortalecimento das organizações comunitárias. Destacou-se também o fortalecimento das alianças público-privadas, que são a chave para a sustentabilidade da iniciativa”.

RIBEIRA VERDE: EDUCAÇÃO E AÇÃO

“A intenção do programa foi principalmente trabalhar a educação, porque não faríamos nada somente com a limpeza do rio dos plásticos e resíduos sólidos – comenta Rosa Rijo, diretora executiva da Fundação Tropigas -; devíamos levar em conta a educação, para que aquilo que queríamos fazer fosse sustentável”.

Por isso a educação ambiental foi um eixo central do Ribera Verde. E junto a ele desenvolvem-se outras iniciativas orientadas para o manejo de resíduos sólidos, a limpeza e saneamento dos esgotos, o reflorestamento, a saúde preventiva e o fortalecimento da participação comunitária.

A sensibilização de meninos e meninas também foi um componente central da iniciativa, atingindo cinco colégios da área com a ajuda de Juancho Ribero, um pequeno caranguejo protagonista de uma história, em que ele pedia a seus amiguinhos que o levassem para limpar o rio, e que acompanhou oficinas de leitura e teatro com o tema de manejo de resíduos. Para as donas de casa, fizeram-se oficinas de saneamento, saúde ambiental e reciclagem, para que diminuíssem a umidade e separassem os resíduos com o fim de ajudar os coletores do programa que vinham recolhê-los.

Também se realizou um curso de Mudança Climática e habilidades docentes para professores e líderes das associações de vizinhos dos bairros, de maneira que se tornassem multiplicadores e difundissem a mensagem nas comunidades. Igualmente foram feitas oficinas de hortas familiares e práticas de sementeira, complementadas com a criação de um viveiro comunitário, com o qual se ajudasse a povoar de vegetais e ervas medicinais e aromáticas as residências da área.

Realizaram-se oficinas de distribuição de água, com a intenção de que os jovens pudessem aprender a controlar as chaves, as redes e as saídas de água, para reduzir a possibilidade de inundações e represamento, e oferecer-lhes habilidades que os ajudassem a empregar-se.

Paralelamente, foram criados pontos limpos para coletar dejetos sólidos e organizou-se uma rede de coletores voluntários em triciclos para entrar pelas ruelas e retirar os resíduos.

Dois barcos coletores do programa, operados pela Marinha da República Dominicana, dedicaram-se ao saneamento dos rios Ozama e Isabela, e criou-se uma brigada de saneamento para limpar os esgotos mais contaminados do setor.

“Fizemos uma aliança com a fundação Médicos do Mundo, para trabalhar uma rede comunitária de saúde, comenta Rosa Rijo. Foi integrada por vinte pessoas, às quais se deu capacitação, e começaram com um levantamento de toda a zona para a detecção imediata de algumas enfermidades, de maneira que pudessem adotar ações específicas. Também fizemos 24 jornadas de vacinação; e tudo isto de cada em casa.”

O programa também fez um inventário de quinze organizações civis, que foram acompanhadas em seu processo de formalização jurídica através de mesas de trabalho e assessoria, de modo que pudessem receber recursos para apoiar o programa.



Para todas essas tarefas, o programa capacitou os residentes da área, que trabalham como voluntários apoiados em pequena remuneração econômica. São coletores de resíduos sólidos, promotoras ambientais, brigadistas de saneamento, ajudantes de plantação e manutenção de reflorestamento, professores de mudança climática, aguadeiros, brigadistas de emergências e agentes de saúde. A capacitação recebida lhes permite desenvolver competências com as quais obterem novas fontes de renda.

A rede de voluntários “Mãos a Serviço de meu Bairro”, também formada por vizinhos da área, recebeu capacitação sobre saneamento e saúde ambiental, reciclagem e manejo de resíduos sólidos, adquirindo a capacidade para supervisionar e monitorar todas as atividades realizadas na comunidade.

Este ambicioso plano foi acertado inicialmente com a comunidade. “Nos três primeiros meses antes de implementar o programa, nós nos reunimos com eles várias vezes ao mês, para poder dar-lhe forma, anota Rosa Rijo. Com sua retroalimentação sobre as necessidades que tinham ou aquilo que consideravam mais importante, fizemos ajustes, porque a partir do escritório uma pessoa concebe muitas ideias, mas quando sai a campo, vê que a realidade é outra.”

A Fundação se reúne periodicamente com os líderes formados como multiplicadores para revisar de que modo progride a tarefa, se necessitam de ajuda ou é necessário intervir de algum modo.

■

RIBERA VERDE FOI CONCEBIDO COM O OBJETIVO DE IMPULSIONAR O DESENVOLVIMENTO LOCAL DA ÁREA, EDUCAR AS COMUNIDADES PARA FOMENTAR BOAS PRÁTICAS DE PROTEÇÃO AMBIENTAL E TRABALHAR PELO SANEAMENTO DOS RÍOS OZAMA E ISABELA.

NEM TODO O BEM-ESTAR É TANGÍVEL

Félix Quiroz tem pouco mais de 40 anos, três filhos e um neto. Nasceu e viveu toda a sua vida em La Ciénaga, e desde muito jovem foi impelido pelo interesse de trabalhar por sua comunidade. Presidiu a junta de vizinhos de seu setor em várias ocasiões, e a União de Juntas de Vizinhos, que é como uma pequena prefeitura da zona. Hoje, ele é coordenador do Conselho de Organizações, e partir daí desenvolveu com o governo um projeto de urbanização integral para o bairro, surgido em 2016, e que pretende dar solução aos problemas de sustentabilidade, de contaminação e de comunicação que os atingem.

“As organizações sociais do setor estamos muito unidas e ativas, isso teve repercussão em nível público. Ribera Verde viu aqui uma oportunidade para que se pudesse implantar aqui a ideia que eles tinham. Então, aproximaram-se de nós e nos propuseram o que queriam fazer, e começamos a dar forma às coisas”, conta Félix.

“Nós como dirigentes comunitários, e eu como coordenador do Conselho de Organizações, coordenamos o trabalho com as organizações, buscamos a participação e a confiança da comunidade,



porque se a comunidade não se envolve, de nada serve. O nosso papel era este: vincular a comunidade, e que se pudesse tirar o maior proveito possível de todas essas ações.”

Perguntado a respeito do ponto mais importante do programa, ele não hesita de afirmar que “Ribera Verde teve uma parte educativa muito importante, ajudou-nos a compreender muitas coisas com seu grupo de promotores, que comparecem às casas das famílias para orientá-las sobre como manejar os resíduos sólidos e sobre a importância de manejá-los com responsabilidade. Creio que isso é a parte mais difícil, e é nela que os governos querem investir menos, porque não é tangível. É um conhecimento que as pessoas adquirem. Ribera Verde investiu muito nisso, de modo que a gente compreenda a importância disso”.

Entretanto, ele destaca o trabalho de coleta: “Além dessa equipe de promotoras que visitavam os lares, havia uma equipe de coletores que manejavam os dejetos sólidos, passavam pelas residências para recolhê-los e limpavam, mantinham limpa a comunidade. Ali onde não podia entrar o caminhão coletor, devido à forma como estão dispostas as ruelas, então entrava o programa Ribera Verde para complementar o trabalho o governo local. Havia também uma equipe de brigadistas que dava a manutenção aos esgotos, organizava jornadas de limpeza na margem do rio. Foi algo muito completo, porque não era só teoria e conhecimento, mas também ia impactando o povo com ações”.

Ribera Verde já passou pelo bairro de Félix e deixou semeados conhecimento e estratégias para que possam manter um entorno mais saudável, e isto, conta Félix, a comunidade não esquece.



AS ALIANÇAS FORTALECEM O PROGRAMA

O programa Ribera Verde é realizado com a participação de pelo menos vinte e três aliados, que apoiam o desenvolvimento dos seis projetos, sendo os mais importantes as juntas de vizinhos e as organizações da comunidade.

Na identificação do problema e no desenho do projeto, trabalhou-se em aliança com a Associação de Municípios da Grande Santo Domingo, o Ministério do Meio Ambiente e Recursos Naturais e as comunidades da área.

No projeto de manejo de resíduos sólidos, a comunidade contribuiu com os coletores em triciclos e as promotoras ambientais, e a Fundação Comunitária de Saneamento de Los Guandules, Ciénaga, Guachupita e bairro 27 de Fevereiro (Fucosaguscigua-27) participa da coleta de resíduos.

No projeto de Saneamento de esgotos, a comunidade contribui com os brigadistas, e a Corporação de Aquedutos e Esgotos de Santo Domingo (CAASD) dá o apoio com pessoal técnico e equipes de trabalho.

No projeto de Reflorestamento, a comunidade contribuiu com os ajudantes para o viveiro comunitário, a CAASD facilitou o local para sua instalação e o Ministério da Agricultura, juntamente com o Jardim Botânico Nacional, doaram as mudas que foram plantadas.

Para a educação ambiental, a Universidade Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) realizou capacitação sobre mudanças climáticas, e o Ministério da Agricultura sobre hortas familiares; a comunidade participou com os facilitadores das oficinas e dinâmicas escolares.

“Médicos do Mundo” realizou as jornadas de atenção básica em saúde preventiva, o levantamento de informação de alerta antecipado e apoiou a formação da rede comunitária de saúde. O Ministério da Saúde Pública promoveu a vacinação juntamente com a equipe de trabalho do programa.

No projeto de Participação Comunitária, o Centro Bonó colaborou com a criação da rede de voluntários “Mãos a Serviço de meu Bairro”. O Instituto Dominicano de Desenvolvimento Integral (IDDI) e a Cruz Vermelha Dominicana lideraram a formação da brigada de emergência diante de desastres naturais.

A Marinha da República Dominicana encarregou-se do manejo e operação dos barcos coletores Ribera Verde. As prefeituras de Santo Domingo Norte e Leste, da coleta de resíduos nos pontos de descarga. O Ministério do Meio Ambiente e Recursos Naturais, da supervisão e monitoramento dessas tarefas, e a CAASD da eliminação de barreiras de resíduos nas desembocaduras de esgotos.

Também participaram do programa a Prefeitura do Distrito Nacional (ADN) e a Coalisão Rio.

A PARTICIPAÇÃO: PRÁTICA E RESULTADO

Em Ribera Verde, a participação também teve um valor estratégico. Ao envolver diferentes atores, como organizações públicas, privadas e a própria comunidade na execução do programa, fomentou-se a criação e consolidação de vínculos de cooperação e associatividade entre a comunidade, suas organizações de base e as instituições estatais e privadas envolvidas, o que não era nada comum.



Nessas relações, não poucas vezes, o programa serve de intermediário entre a comunidade e o governo, criando mesas de trabalho bimensais onde a participação da comunidade é essencial, fomentando acordos e projetos em conjunto.

O programa Ribera Verde desenvolveu capacidade local para empoderar os líderes comunitários e propiciar a realização de projetos semelhantes, baseando-se em acordos coletivos.

Também estimulou a participação dos líderes comunitários nas reuniões executivas da Comissão Presidencial Ozama Isabela, e nas mesas de trabalho dos setores situados nas margens dos rios Ozama e Isabela.

OS RESULTADOS

“O primeiro ganho deste programa foi ter organizado as mesas de trabalho, afirma Rosa Rijo. É importantíssimo que uma comunidade consiga organizar uma mesa de trabalho e se ponha de acordo para trabalhar. E isso foi conseguido no programa. E também a conquista desse conjunto de alianças, e que sejam executadas de maneira eficiente, porque neste país há muitos aliados que assinam o documento, mas na hora da implementação não estão tão atuantes. As empresas Martí e a fundação não têm dele um retorno econômico, e isso ajuda a sermos mais imparciais; então podemos atuar como reguladores no meio, ajudando a comunidade a relacionar-se com o governo de maneira mais efetiva.”

Através do programa, aumentou a frequência da coleta de resíduos sólidos do setor e acrescentou-se uma rota adicional para os resíduos coletados pelos barcos coletores de Ribera Verde.





Melhorou-se a separação e coleta de resíduos sólidos e o saneamento dos esgotos, desenvolveu-se capacidade local para organizar-se e agir, formou-se uma rede comunitária de saúde para alerta precoce, criou-se um viveiro comunitário, fortaleceram-se as organizações sociais, estimulou-se o esporte e foram criadas oportunidades de trabalho e colaboração inclusiva.

Em fins de 2018, haviam sido coletadas cerca de 800 toneladas de resíduos mediante a criação de 10 pontos limpos na zona, com 10 coletores de resíduos dotados de triciclos.

O viveiro produziu 50.000 plantas germinadas e 10 variedades de hortaliças. Foram organizados encontros esportivos e acampamentos de verão, com a participação de 290 crianças.

Realizaram-se 10 oficinas sobre hortas comunitárias, 5 práticas de plantação, 5 oficinas de saneamento e saúde ambiental, 5 oficinas de reciclagem e preservação dos recursos naturais. 140 pessoas foram capacitadas em saneamento e saúde ambiental, e 30 em mudanças climáticas e habilidades docentes; outras 350 em construção de hortas familiares.

3.750 habitantes da área foram sensibilizados mediante o “Vertedero Reality”, uma experiência de realidade virtual do cineasta José María Cabral, na qual os espectadores mergulham na realidade dos vertedouros de La Ciénaga.

A Rede comunitária de saúde está integrada e atuante, com 20 voluntários. 250 famílias foram entrevistadas para conhecer sua situação. Realizou-se uma campanha integral de alerta precoce para malária, dengue e chikungunya, e 24 jornadas de cuidados básicos e alerta precoce.

Destas realizações, Rosa Rijo destaca outras duas, que ela considera importantes: “É interessantíssimo ver a quantidade de capacidades que eram desconhecidas e que apareceram no setor. Existe uma liderança forte na comunidade, e o programa conseguiu potencializá-la. E também os barcos coletores, com que estamos trabalhando faz um ano e meio. Eles chamaram tanto a atenção, que agora temos a The Ocean Cleanup doando-nos uma embarcação para a República Dominicana, que será muito maior e vai entrar logo em funcionamento, em começos de 2020”.

O trabalho de Ribera Verde recebeu vários reconhecimentos. Foi premiado na nona edição de prêmio CEMEX-TEC, em Monterrey, México, na categoria “Ação Colaborativa”, como iniciativa de grande impacto social. Também recebeu o prêmio para a melhor iniciativa na Ibero-América, na categoria de grandes empresas, outorgado pela Fundação Corresponsables, na Espanha.

Todo este esforço pretende gerar as condições para que a comunidade de La Ciénaga se torne cada vez mais uma comunidade sustentável e construa democraticamente seu território, lançando mão de alianças com o Estado e grupos privados, propondo e contribuindo para melhorar suas condições ambientais, sociais, econômicas e institucionais, de maneira a gerar equidade e bem-estar, e se torne uma verdadeira ribeira verde. ■

■

RIBERA VERDE DESENVOLVEU CAPACIDADE LOCAL PARA EMPODERAR OS LÍDERES COMUNITÁRIOS E PROPICIAR A REALIZAÇÃO DE PROJETOS SUSTENTÁVEIS, BASEANDO-SE EM ACORDOS COLETIVOS.

■

quem construiu
Querência?

Missão

Fortalecer a classe produtora rural por meio de ações representativas, institucionais e políticas para viabilizar o atendimento aos interesses da classe.

Visão

Ser reconhecida pela sociedade e pela classe produtora rural como uma entidade ágil, transparente, atuante, pro-ativa e representativa que apresenta soluções aos diferentes sistemas produtivos.

PRODUTOR RURAL
"A FORÇA QUE ALIMENTA O MUNDO"



TECER REDES PARA DINAMIZAR SOLUÇÕES

QUERÊNCIA É UM MUNICÍPIO JOVEM, com apenas trinta anos de criação, no nordeste do Estado do Mato Grosso, na Grande Bacia Amazônica. Cresceu graças aos investimentos do governo do Brasil para implantar nessa região uma reforma agrária que atraiu grande migração proveniente do Sul, de estados como Rio Grande do Sul e Santa Catarina, e também do nordeste do país. Aqueles que vieram do sul conservam uma cultura gaúcha, consumidora de mate e amante dos cavalos, com grande influência no comércio da cidade; os nordestinos são na maioria camponeses, trabalham a própria terra ou são parceiros. Habitam também ali dezesseis comunidades indígenas, presentes na área desde muito antes, e hoje estabelecidas, em sua maioria, na Reserva do Xingu.

Por isso é surpreendente que em uma comunidade tão jovem e diversificada, a Fundação André e Lúcia Maggi tenha conseguido reunir mais de cem agentes sociais, públicos e empresariais, ao redor de um processo que se realizava pela primeira vez: o Projeto Potencializa, que obteve o segundo lugar na categoria Investimento Social Privado e Comunidades Sustentáveis do Prêmio Transformadores da RedEAmérica, em sua edição 2018 – 2019, para não membros.

Sobre o objetivo de Potencializa, Lorraine Souza, coordenadora de projetos da Fundação, sublinha que esse projeto “pretende contribuir para o melhoramento das políticas públicas para o desenvolvimento sustentável em nossa municipalidade, promover o empoderamento das pessoas e suas organizações, e procurar que os agentes locais sejam os protagonistas de seu desenvolvimento, sendo a Fundação um articulador e impulsionador de redes de trabalho e de construção, e dinamizador de uma agenda de compromissos locais”.

Na perspectiva da empresa Amaggi, o maior agronegócio do Brasil, e da Fundação que representa seu compromisso social, trata-se de aproximar-se das comunidades que vivem ali onde a empresa possui unidades de negócio, contribuindo para a promoção e busca de segurança alimentar dessas comunidades e criando as condições para que, entre todos os agentes, o desenvolvimento local seja uma realidade.

O município de Querência enfrenta diversos problemas surgidos da própria dinâmica da imigração, da multiculturalidade e da propriedade da terra. Alguns desses problemas tiveram sua origem, por um lado, em uma série de reformas agrárias adotadas pelo governo, orientadas para o aproveitamento de



terrenos baldios, em torno dos quais geraram-se numerosos conflitos de propriedade, aumento do desmatamento, queimadas na floresta e dificuldades para conseguir a segurança alimentar. Por outro lado, a constante afluência de migrantes fez com que os serviços de educação e saúde enfrentassem problemas de quantidade e qualidade, e a integração entre culturas diferentes foi muito baixa, ocasionando conflitos e deteriorando a qualidade de vida da comunidade.

Tudo isso tornou evidente a vulnerabilidade das famílias, as dificuldades para gerar renda que lhes possibilitasse uma vida digna, e também a vulnerabilidade das organizações sociais e comunitárias, dependentes dos recursos públicos e do assistencialismo, com atuações isoladas e sem impacto no desenvolvimento territorial.

O CAMINHO DA PESQUISA APRECIATIVA

No início de 2016, a Fundação assumiu a tarefa de realizar um diagnóstico do território de Querência e mobilizar suas organizações para estabelecer um diálogo com elas. Começou por fazer um mapeamento detalhado de associações, entidades públicas, organizações e empresas, para em seguida realizar uma convocatória a partir da qual foram formados três grupos de trabalho, nos quais participaram cerca de 104 organizações sociais, instâncias públicas e privadas: Agricultura e Meio Ambiente; Educação, cultura e esportes; Assistência Social e Saúde.

A metodologia escolhida para o processo de integração, deliberação, planejamento e execução foi a Pesquisa Apreciativa, uma ferramenta que parte de uma visão integradora para identificar e compreender os desafios e planejar sua solução, aproveitando os pontos fortes de cada ator social envolvido.

A metodologia é simples, mas poderosa. Possui quatro momentos-chave:

- Descoberta: em que se realiza o diagnóstico inicial e a caracterização de potencialidades locais a partir de perguntas estratégicas feitas aos atores;
- Sonho: em que os grupos de trabalho projetam as metas a que desejam chegar;
- Planejamento: organização da agenda e planos de ação;
- Destino: implementação das ações propostas pelos grupos de trabalho com acesso ao financiamento.

Assim, na etapa de Descoberta, o grupo de Assistência Social e Saúde estabeleceu que os principais problemas consistiam na falta de espaços de atendimento apropriados para crianças de 0 a 6 anos; a falta de participação nos conselhos municipais e nas propostas públicas para o município, e a falta de integração entre a saúde municipal e a saúde indígena. No grupo de Educação, cultura e esporte, identificou-se a necessidade de ações que permitissem maior integração intercultural em Querência e integrassem a escola com o território. E no grupo de Agricultura e meio ambiente, identificou-se a baixa comercialização de produtos da agricultura familiar por falta de formação dos produtores e de assistência técnica, o que os impedia de conseguir a certificação municipal para ir ao mercado e desenvolver estratégias de aproximação de possíveis compradores.

Durante as fases de diagnóstico, construção da visão e planejamento, organizaram-se espaços para o diálogo e a participação comunitária. A prefeitura se reorganizou para manter reuniões públicas periódicas



e registros, e prepararam um plano de comunicação para tornar públicas as ações nos meios locais.

Durante este processo, a Fundação deu ênfase à promoção e articulação de redes, que foram criadas dentro dos grupos de trabalho e também entre eles, por exemplo a rede intersetorial de educação, saúde e assistência social, ou o grupo intersetorial para trabalhar o tema da infância.

De maneira transversal, realizavam-se rodadas de reconhecimento em que as organizações sociais, as do terceiro setor e as instituições públicas participantes visitavam umas às outras para conhecer o que fazia cada uma delas, e trocavam ideias sobre como participar nas redes.

Tudo isso conseguiu grande adesão em Querência. As pessoas estavam abertas a participar. A participação cresceu muito. De 104 instituições mapeadas inicialmente, 40 participaram das atividades de Descoberta e Sonho, e 24 na fase de planejamento. Em seguida, 66 o fariam na execução da agenda na etapa de Destino.

Todos os grupos de trabalho começaram a mostrar progressos como fruto desta participação. A partir do diagnóstico realizado pelo grupo de Ação Social e Saúde sobre a situação dos espaços assistenciais das creches, em seguida foram construídas estratégias coletivamente e definiu-se a rede de agentes que iriam levá-las a cabo.

No grupo de trabalho de Agricultura e Meio Ambiente, preparou-se o Plano Municipal de Agricultura Familiar e Indígena (PMAFI) de maneira participativa, com oficinas nos assentamentos e comunidades indígenas, reunindo vários sócios públicos e do terceiro setor. Este tipo de participação levou a que se considerasse que também era necessário fazer um plano municipal para promover a agricultura familiar e indígena, criando-se um grupo de trabalho para esse fim. Este plano começou a ser construído com a ajuda de outros agentes, como a Secretaria de Agricultura Familiar do Estado do Mato Grosso e também da municipalidade de Querência, assim como o Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM), uma organização não governamental.

“Para nós, foi uma grande conquista, por ser o primeiro Estado que inclui os indígenas em um projeto desse tipo, feito pela primeira vez com o apoio do Estado, com a possibilidade de ser replicado para outros municípios que também possuem etnias indígenas”, comenta Lorraine Souza.

EM SEGUIDA AO CONSENSO, A EXECUÇÃO

Quando se conseguiu formar a agenda e o conjunto de planos a realizar, organizou-se um grande evento de socialização. “Foi um grande encontro na praça principal de Querência, os grupos de trabalho se reuniram para conversar sobre suas propostas com a comunidade, conta Lorraine Souza. Houve festejos, apresentaram-se grupos de artesãos, conjuntos musicais, e também os indígenas participaram com

■

A METODOLOGIA ESCOLHIDA PARA O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO, DELIBERAÇÃO, PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO FOI A DE PESQUISA APRECIATIVA.



mostras de sua cultura. Em uma cartilha, foram publicadas todas as propostas construídas nos grupos, com espaços para que as pessoas que a recebiam passassem por todas as mesas e recebessem uma etiqueta indicando que haviam falado com todos os representantes dos grupos e conhecido todos os planos, para no final concorrer a um livro. A ideia era que todos participassem, que todos os presentes ao evento tivessem conhecimento daquilo que se queria fazer.

Conseguida essa ampla divulgação, o passo seguinte para pôr em marcha os projetos foi o financiamento obtido através de seis fundos de recursos da Fundação André e Lúcia Maggi. Garantido o financiamento, prosseguiu-se com a capacitação dos integrantes dos diferentes grupos de trabalho, tanto na temática que os reunia como no gerenciamento das soluções, trazendo especialistas ou aproveitando os técnicos da região para pôr a agenda em funcionamento.

Exemplo disso foram as reuniões de capacitação em primeira infância, organizadas pela Rede intersetorial da primeira infância, que envolveram cuidadores informais, reguladores locais e “mães de creche”, para que estas últimas pudessem formar-se para atender às necessidades dos meninos e meninas que precisam de creches e não são atendidos pela falta de espaços públicos.

No caso do Plano Municipal de Agricultura Familiar e Indígena (PMAFI), deu-se muita ênfase à assistência técnica, tanto para começar a solucionar os problemas de posse da terra, como para abrir espaços para a comercialização. Nessa perspectiva, houve avanços no fortalecimento de três associações de produtores e organizou-se uma feira semanal da agricultura familiar nas noites de quarta-feira, quando os produtores que vêm dos assentamentos trazem seus produtos para vender ali, em ambiente mais acolhedor. Para isso foi preciso trabalhar com os produtores para garantir que seus produtos atendessem aos padrões exigidos, e por outro lado, promover a adequação do sistema de inspeção municipal para





a vigilância sanitária, de maneira que os agricultores familiares pudessem vender seus produtos com o selo de inspeção.

Também foram promovidos diálogos entre as escolas e os produtores do campo, para que pudessem participar das concorrências dos programas de alimentação escolar, fazendo as adequações aos seus processos e buscando acordos sobre os produtos que o programa pedia e eles podiam fornecer.

No terceiro ano do projeto, a Fundação André e Lúcia Maggi criou um fundo com R\$ 25.000 por municipalidade (cerca de US\$ 5.800), ao qual os grupos de trabalho tiveram acesso mediante projetos orientados para a formação de seus integrantes no tema que o grupo desenvolveu, com o compromisso de prestar contas ao final da gestão.

ELEANDRO CONHECE O POTENCIAL DE POTENCIALIZA

Eleandro Mariani Ribeiro vive em Querência há vinte e um anos. Veio do Sul, do Estado do Rio Grande do Sul. Tinha vinte anos quando chegou ao Mato Grosso. Sua esposa já vivia aqui, tinha vindo de outro estado do sul do país, Santa Catarina. Eleandro veio em busca de oportunidades de trabalho para uma região nova, ainda por ser explorada. “O Sul estava bastante saturado e aqui havia oportunidades de emprego, de investimento, de abrir novos negócios”, diz Eleandro.

“Eu me formei como técnico agropecuário e vim aqui para trabalhar em empresas que prestavam serviço de assistência técnica para produtores, trabalhei um tempo nesse ramo. Outros familiares meus também queriam vir para cá em busca de oportunidades; então, compramos um terreno próximo da cidade e começamos a trabalhar plantando hortaliças.”

“Nesse tempo que vivo no Mato Grosso, por seis anos fui presidente do sindicato de trabalhadores rurais, que reúne os pequenos agricultores rurais, pequenos produtores e assalariados rurais. Na última gestão, fui secretário municipal de agricultura, também por quatro anos. No momento, sou presidente de uma cooperativa de pequenos produtores, e foi representando essa cooperativa que eu participei dos trabalhos de Potencializa.”

“Quando a Fundação André e Lúcia Maggi veio trabalhar aqui, entraram em contato conosco. Na época eu era o secretário municipal de agricultura, e eles nos procuraram, como poder público, para ver como podíamos participar do projeto.”

“Potencializa é um projeto que vinha a ‘reinventar a roda’, é um trabalho que vem potencializar ações que já estão em andamento no município, por isso se chama Potencializa. Procura auxiliar para que as ações que são realizadas no município tenham melhor desenvolvimento, e que as instituições possam conhecer-se e trabalhar juntas.”

“Esse esforço serviu muito, porque algumas pessoas e instituições faziam trabalhos dos quais a comunidade não tinha conhecimento, e que poderiam servir a ela. Às vezes, uma atividade que eu estou realizando através da cooperativa poderia ajudar outra instituição que trabalhava neste município, e não tínhamos conhecimento dela. Por exemplo, uma instituição infantil que precisava comprar algum tipo de alimentos que vinham de fora, e não os que eram produzidos pelos agricultores locais, por puro desconhecimento.”



“Nós temos aqui no município uma feira livre para onde as pessoas trazem os produtos de sua terra e os vende diretamente aos consumidores, Fazíamos a feira todos os domingos, começando de madrugada, às 5h, até o meio-dia. Potencializa fez um estudo que mostrou que a comunidade precisava que a feira acontecesse em mais um dia da semana, e seria bom fazê-la na quarta-feira, no final da tarde. Essas mudanças deram um resultado muito bom, estão gerando melhores rendas para os pequenos produtores que necessitavam de um dia adicional para comercializar seus produtos. Além disso, os produtores que não podiam vir aos domingos têm agora outra oportunidade nas quartas-feiras; então, melhorou a comercialização para os pequenos agricultores.”

“Potencializa também estimulou e apoiou a venda da produção de nossos alimentos ao Programa de Alimentação Escolar que, por lei, deve comprar ao menos 30% dos alimentos do programa na agricultura familiar; então, ao fomentar essa produção, apoiava os pequenos produtores.”

“Mais do que benefícios econômicos diretos para a cooperativa, Potencializa, ao beneficiar a comercialização de nossos produtos e fortalecer nossos produtores, indiretamente também fortaleceu a cooperativa. O projeto traz uma forma de trabalhar para que a comunidade se conheça e possa ajudar-se mutuamente.”

“Potencializa, em si, já terminou seu trabalho conosco, mas os resultados do trabalho com eles continuam presentes, como as feiras que realizamos, as redes para a comercialização dos produtos e o fortalecimento dos produtores. E na cooperativa já temos alguns projetos: montar uma pequena fábrica de produtos lácteos, um frigorífico para pequenos animais, um armazém de grãos.”

MAIS QUE ALIANÇAS: REDES

Participaram do Projeto Potencializa mais de cem instituições públicas e organizações sociais e não governamentais, redes, espaços de participação e algumas empresas privadas. Em cada um dos grupos de trabalho, a participação ativa de diferentes atores gerou redes que permanecem e que traçaram para si objetivos de longo prazo.

Por exemplo, no grupo de trabalho da Agricultura Familiar, participaram quinze atores, entre associações de produtores, sindicatos de trabalhadores, cooperativas, Secretaria de Agricultura e o Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Familiar. Todas estas organizações formaram uma rede que tem como missão continuar garantindo a comercialização dos produtos locais e abrir novos mercados.

No grupo de Educação, Cultura e Esportes, participaram 28 atores: as escolas da região, as secretarias estaduais e municipais dessas áreas, associações artísticas, projetos culturais e o ministério público. Estas organizações continuam trabalhando sob o esquema de rede para promover melhorias no sistema educativo local e sua maior articulação com a realidade e os atores do território.

Do grupo de Assistência Social e Saúde, participam 22 atores: as secretarias de Educação, Saúde, Primeira Infância e Assistência Social, as associações de usuários e os conselhos municipais de Assistência Social, Saúde, Meio Ambiente e Alimentação Escolar. O Grupo quer continuar seu trabalho para pôr em prática as soluções identificadas de maneira conjunta, para resolver os problemas de falta de participação da comunidade, de integração das comunidades indígenas e de atenção integral à primeira infância.



OS RESULTADOS

Nesta primeira experiência em Querência, Potencializa trabalhou para fortalecer a rede de instituições legais, gerar maior articulação entre elas e contribuir para a preparação de uma agenda participativa de longo prazo, centrada no desenvolvimento local. Para Lorraine Souza, um sinal de que se avança na direção correta é a continuidade dos grupos de trabalho e de suas redes.

Outro resultado que foi destacado é o fortalecimento de três associações de produtores de agricultura familiar. Através do esforço realizado pelo grupo de trabalho que abordou esse tema, das feiras semanais, da articulação com o Programa de Alimentação Escolar do município e da venda de produtos agrícolas familiares em lojas e restaurantes locais, concretizaram-se os objetivos de melhorar a segurança alimentar e as rendas dos camponeses, e com isso favorecer a continuidade da cultura do campo. Lorraine Souza também destaca como resultado “a realização do Plano Municipal de Agricultura Familiar e Indígena (PMAFI) como forma de incidência na política pública”.

Com o grupo de Educação, cultura e esportes, conseguiu-se a construção coletiva de um banco de informações para utilizar os conhecimentos dos habitantes de Querência no melhoramento da educação. Por exemplo, produtores de mel de abelha ou enfermeiras vão falar sobre sua profissão na perspectiva de integrar mais a escola ao território.

A rede intersetorial de educação, saúde e assistência social também fez contribuições para conseguir maior integração entre as escolas, a cultura indígena e o território, além do mesmo esforço por articular-se em uma rede que trabalha em conjunto os problemas de saúde e assistência social.

No grupo de Assistência Social e Saúde, além do trabalho de capacitação e articulação para criar espaços não formais de cuidado das crianças. Conseguiu-se o fortalecimento do Conselho municipal da criança e do adolescente, e a formação de um grupo intersetorial orientado para a proteção da infância. Com isso, obteve-se também o reforço das políticas públicas locais relacionadas com o atendimento à primeira infância.

“Em nosso ponto de vista, uma das aprendizagens foi, principalmente, como mobilizar uma rede e como conseguir uma escuta aberta e atuante com diversos atores que possuem muitos interesses diferentes. Isso foi um desafio, não foi fácil, quando existem muitos temas não se conseguem tanto os objetivos. Nas novas experiências vamos procurar mais foco”, afirma Lorraine Souza.

Souza comenta que, dentro da empresa Amaggi, este projeto é entendido como um projeto estratégico nos municípios onde sua operação tem alto impacto. “Os dirigentes o entendem como necessário, por isso uma nova versão do Potencializa está atualmente em outras três cidades: em Porto Velho, Rondônia, em Itacoatiara, Amazonas, e em uma cidade chamada São Félix do Araguaia, aqui em Mato Grosso, muito próxima de Querência.”

Concluído o projeto ali em Querência, as redes que começaram a se articular e fortalecer com o Potencializa continuam trabalhando, procurando oportunidades, criando possibilidades de colaboração para a solução de problemas, animadas também por algo que tornou possível o projeto: gerar discussões relevantes sobre e para o desenvolvimento do território; discussões que já não são exclusivas do setor público, mas debatidas nas comunidades, criando um ambiente que favorece a possibilidade de tecer redes para dinamizar soluções para seus problemas. ■



COMPRAR PARA TRANSFORMAR

ARCOR, A MULTINACIONAL ARGENTINA DE ALIMENTOS, deu um passo à frente em matéria de apoio ao desenvolvimento e à sustentabilidade de comunidades vulneráveis: além de empoderar as pessoas, fortalecer as organizações e melhorar seus processos produtivos, passou a comprar sua produção. Por isso, seu programa de Compras Inclusivas Responsáveis – CIR foi distinguido com o primeiro lugar na categoria Negócios e Comunidades Sustentáveis do Prêmio Transformadores 2019, outorgado pela RedEAmérica.

O programa CIR utiliza um critério de inclusão social em sua cadeia de valor ao incorporar como fornecedoras do grupo empresarial as organizações de base que trabalham em contextos vulneráveis ou que estão formadas por populações em situação de vulnerabilidade.

A inclusão do desenvolvimento das comunidades na estratégia de sustentabilidade da empresa é um dos caminhos propostos pela RedEAmérica como modelo de negócios sustentável.

Arcor é um grupo industrial integrado por três unidades de negócio: Alimentos de consumo massivo, Agronegócios e *Packaging*. Está presente em mais de 120 países. É o primeiro produtor mundial de caramelos, o principal exportador de doces da Argentina, Brasil, Chile e Peru, e conta com um volume de produção diária de mais de três milhões de quilogramas. Possui 47 instalações industriais na América Latina e emprega mais de 21.000 pessoas para sua operação.

“A Arcor, ao nascer em uma comunidade muito pequena, em 1951, em Arroyito, Córdoba, sempre esteve muito atenta ao desenvolvimento e às necessidades do território, e logo foi transferindo essa experiência aos lugares onde se ia instalando”, afirma Mônica Camissaso, Gerente de Relações com a Comunidade da companhia. “Arcor sempre se preocupou com que seus fornecedores estivessem o mais próximo possível das fábricas e tivessem acesso à infraestrutura produtiva, ambiental e social de que necessitassem.”

Em 1991, deu-se um primeiro passo na política social da companhia com a criação da Fundação Arcor. A seguir, em conjunto com a Fundação, até 2004, quando chegou ao ponto mais alto o conceito de Responsabilidade Social Empresarial, a Arcor se perguntou se aquilo que vinha fazendo era suficiente ou se era exigido um passo adicional. Nesse momento, tomaram a decisão de separar o trabalho feito pela Fundação Arcor – focada em investimento social direto em educação e primeira infância, o que se



mantém até agora -, e deram início a um processo de fortalecimento do enfoque de responsabilidade social no interior da empresa. Para isto, fez-se um diagnóstico que mostrou oportunidades para ir adiante nesse caminho como empresa, e também alguns pontos fracos. “Em 2005, a Arcor detecta que existe uma oportunidade na cadeia de abastecimento para unir as três dimensões da RSE: o econômico com o social e o ambiental, e é a oportunidade para criar este programa que chamamos de Compras Inclusivas Responsáveis – CIR”, relata Mônica Camisasso.

O programa responde também à vontade explícita definida pela Arcor em seu Código de Ética e de Conduta, que incorpora como um de seus objetivos a inclusão social e econômica, particularmente de grupos que possuem alguma atividade produtiva e que se encontram fora do mercado competitivo. Para a Arcor, neste caso, trata-se de criar valor compartilhado entre uma grande empresa e várias organizações sociais.

A EVOLUÇÃO DO CIR

Em uma primeira etapa (2006 – 2009) trabalhou-se no *design* da política, das ferramentas e dos procedimentos que oferecessem possibilidades de institucionalizar o Programa no interior da companhia. Para isto, formou-se um primeiro grupo de trabalho interno com as áreas de Abastecimento e Relações com a Comunidade, com a assistência técnica de INCIDE, uma ONG de Córdoba vinculada ao mundo do microcrédito e dos empreendimentos produtivos de base. A outra linha desenvolvida consistiu em identificar fornecedores que estivesse em condições de trabalhar com a Arcor.

Foi este o momento-chave para gerar algumas ferramentas internas do Programa que foram determinantes em seu desenvolvimento. É o caso de uma lista de checagem para ser aplicada às organizações de base, que contribui para identificar suas potencialidades e limitações diante do cenário da comercialização de seus produtos. Paralelamente a esse processo, propôs-se aos analistas da empresa vinculados à compra de materiais auxiliares, como sacolas de polietileno e produtos de *catering*, a abertura a fornecedores de organizações sociais. Isto se complementou com um trabalho de análise, que ainda hoje se faz, sobre quais as compras necessárias que poderiam provir de tais organizações de base. Este trabalho busca identificar, de maneira conjunta com o analista de compras, aquilo que demanda essa base industrial e quais organizações com esse perfil socioeconômico podem ser potencialmente seus fornecedores.

O trabalho gerou para a Arcor um valioso processo de reflexão, capacitação e socialização das ferramentas, de forma que os analistas pudessem fortalecer sua visão em torno do que é a vulnerabilidade socioeconômica, por que uma unidade produtiva que se encontra em situação de vulnerabilidade necessita de acompanhamento diferenciado para superar suas condições de pobreza e exclusão, e como se pode criar condições para manejar esse processo.

“A meu ver, diz Ariel Torti, diretor executivo de INCIDE, a ONG que assessora o projeto desde seu início, este não é um projeto que tenha o objetivo de fazer desenvolvimento social ou inclusão econômica em si mesma, mas sua meta é ampliar as fontes de abastecimento de uma empresa que necessita de bens e serviços para seu processo produtivo, e a esse mecanismo tradicional de abastecer-se, acrescenta-se o olhar das organizações de base para gerar inclusão.”



Em 2010, a Arcor substituiu o conceito de Responsabilidade Social Empresarial pelo de Sustentabilidade. Desenvolveu-se, então, a nova política de sustentabilidade e isso gerou para o programa uma nova institucionalidade, desenvolvendo um processo que entende a empresa como sócia e corresponsável pelo desenvolvimento local. Neste marco, surge a Gerência de Relações com a Comunidade, com o objetivo de “promover o desenvolvimento integral das comunidades onde atuamos e o desenvolvimento sustentável das regiões onde operamos”.

Nesta fase, começou-se a pensar em um programa corporativo de compras inclusivas, e para isso foram criadas ferramentas juntamente com INCIDE e o INTI – Instituto Nacional de Tecnologia Industrial, que permitiram aprofundar a relação comercial e a visão da companhia, em um processo de crescimento de ambos os polos da relação: elevou-se o volume de demanda junto a El Arca – uma organização de base fornecedora de roupas de trabalho para a Arcor -, que pôde organizar-se e preparar-se para responder a essa solicitação, mas também a empresa se esforçou para criar mecanismos de relações comerciais mais inclusivas.

Igualmente, promoveu-se a formação de Comitês Locais de Relações com a Comunidade nas plantas e/ou complexos industriais da companhia para manejar as compras que cada uma delas realizam particularmente, seja com um fornecedor tradicional ou com uma organização social. Os comitês são formados pelo gerente da unidade industrial e as áreas de Recursos Humanos, Ambiental, Compras e a de Relações com a Comunidade. Os fornecedores locais são identificados pelo trabalhador social e pelo comprador da fábrica, que juntos fazem visitas, aplicam as ferramentas criadas para o caso, e assim começa a relação comercial em nível local.

Finalmente, em 2017, foram aperfeiçoadas algumas medidas para dar sustentabilidade ao programa CIR, como adiantamentos de pagamento que melhoraram as possibilidades de compra de matéria-prima para fornecedores vulneráveis, o desenvolvimento da base de dados de fornecedores e a implementação de um fundo rotativo à disposição desses fornecedores.

■

O PROGRAMA RESPONDE TAMBÉM À VONTADE EXPLÍCITA DEFINIDA PELA ARCOR QUE INCORPORA COMO UM DE SEUS OBJETIVOS A INCLUSÃO SOCIAL E ECONÔMICA.

EL ARCA, TRABALHO FEITO DE OUTRA MANEIRA

Se acontece uma economia diferente, outro mundo é possível. Esta frase se lê em uma faixa promocional de El Arca, que aparece numa foto em sua página da *web*. Esta promessa, a possibilidade de uma economia diferente, está sendo construída por essa associação que reúne pequenos produtores e consumidores da região de Mendoza, Argentina, a pouco mais de mil quilômetros a oeste de Buenos Aires, junto a Cordilheira dos Andes.

Em El Arca trabalham, na maioria, mulheres de áreas marginais e populares do oeste da cidade. Muitas delas chefes de família, com filhos com alguma deficiência ou a cargo de familiares; e a grande maioria



em situação de vulnerabilidade econômica. Em muitos casos, são mulheres que dificilmente poderiam concorrer a um posto de trabalho devido a suas responsabilidades familiares diárias ou a sua situação de vulnerabilidade. Elas trabalham em suas casas ou se reúnem em grupos de duas ou três mulheres, em pequenas oficinas onde produzem, por exemplo, os uniformes de trabalho para a Arcor. São 60 mulheres que possuem um trabalho estável, apesar da volatilidade e da incerteza econômica do entorno.

El Arca, que já tem 14 anos de trajetória na cidade, dispõe de quatro áreas de produção: alimentos (produtos enlatados: tomates, pêssegos, doces, geleias), artesanatos (móveis, cadernos, artigos para o lar), serviços (principalmente *catering* para eventos) e produção têxtil (uniformes de trabalho).

Esta área têxtil confecciona fundamentalmente dois produtos para a Arcor: camisas de trabalho e guarda-pós para os trabalhadores de suas fábricas. Há onze anos, quando começou sua relação comercial, a produção foi iniciada com 200 peças. Hoje, confecciona e fornece mais de 25.000 por ano.

Em El Arca existe uma equipe de operação que se encarrega de planejar a produção, da comercialização, logística e administração. A área têxtil coordena o plano geral com que se produz e se faz a compra dos insumos, assim como o projeto de corte dos tecidos – há três oficinas que se dedicam a cortar as peças. Esses cortes dos tecidos, junto com os demais insumos, por exemplo o fio, são entregues às produtoras em suas casas ou oficinas, conforme o número de peças que cada delas se comprometeu a produzir na semana. Todo o processo tem sua trajetória controlada em uma ficha de itinerário onde se vai anotando quem fez o pedido, quem fez o corte, quem fez a confecção da peça, a sua estampagem, quem controlou a qualidade, de maneira que se tem um registro da produção passo a passo. Finalmente, a peça confeccionada volta à equipe de operação, faz-se uma revisão final, a embalagem e a remessa a alguma das dezenove unidades ou complexos fabris que a Arcor mantém na Argentina.



“Arcor envia o pedido de cotização duas vezes por ano, no início e na metade do ano, porque uma das adaptações que foram feitas no modelo comercial foi conseguir que a Arcor compre no inverno as peças de verão, e vice-versa”, comenta Pablo Ordóñez, coordenador geral e um dos fundadores de El Arca. “Isso permite que se possa produzir grande quantidade de peças com tempo suficiente para as pequenas produtoras. Quando chega o pedido, o preço é estabelecido de maneira participativa: reúnem-se as produtoras, calculam-se todos os insumos e definem o valor do trabalho. Deste preço, 15% permanece em El Arca para sustentar a organização e a equipe de operação. El Arca não gera renda, mas autossustentabilidade.”

As produtoras também participam de uma reunião quinzenal, assistida ao menos por uma representante de cada oficina, para avaliar todo o processo produtivo. Nessas reuniões, também há capacitações para temas específicos ou para melhorar a organização da produção, onde muitas vezes a ideia é que a produtora que sabe mais ensine àquela que sabe menos. Não existe um lógica de competição, mas de solidariedade, de cooperação. É também um espaço para compartilhar a vida, colocam-se problemas pessoais ou dificuldades na comunidade para procurar entre todas o apoio ou as soluções. Compartilha-se a vida para realizar o processo de maneira integral.

“A relação com a Arcor tem sido de muito respeito mútuo, de muita paciência, e de construção mútua de conhecimento, diz Pablo Ordóñez. Não poderíamos ter chegado a este nível de produção e comercialização se não tivesse havido paciência, tanto por parte da empresa quanto da organização. A Arcor é uma das maiores empresas de alimentos da Argentina e, evidente, a lógica, os procedimentos, as formas organizativas de uma empresa assim são tremendamente diferentes dos de uma organização como El Arca. Então, talvez, o mais inteligente que pudemos produzir foi um conector entre esses dois mundos tão distintos, para que cada um possa atuar segundo suas necessidades, mas respeitando os códigos do outro.”

Para que esse vínculo fosse mantido, segundo Ordóñez, foi preciso superar três barreiras importantes relacionadas à lógica empresarial. Primeiro, os tempos de entrega: se a Arcor quisesse comprar no inverno o que iria usar no verão, poderia tê-lo feito erguendo um telefone e esperando que o pedido chegasse em poucos dias, mas as pequenas produtoras não teriam conseguido cumprir o tempo de entrega, motivo pelo qual a reestruturação dos tempos no interior da empresa para receber os pedidos foi determinante na inclusão das organizações fornecedoras.

Em segundo lugar, o sistema de pagamentos: a Arcor montou um sistema de adiantamentos de 50% da ordem de compra para que El Arca pudesse comprar o tecido, reconhecendo que se isto não fosse feito, não seria possível que as produtoras conseguissem o capital de trabalho para iniciar e cumprir com a produção.

Em terceiro lugar, o conhecimento por parte da empresa sobre a vida associativa das pequenas produtoras: El Arca abriu suas portas para que treze gestores de compras da Arcor conhecessem o mundo das produtoras e da associação, para que entendessem como era a questão dos tempos, dos espaços, dos recursos, das limitações, mas também da riqueza desses grupos produtivos, e como a empresa podia gerar, a partir de suas compras, um processo de desenvolvimento local.

“Essa relação de confiança, essa capacidade de escutar-nos e de mediar um diálogo entre dois mundos tão diferentes e de criar a conexão entre um e outro, creio que é o mais valioso que se possa resgatar deste esforço”, conclui Ordóñez.



A RELAÇÃO COM A ARCOR FOI DE RESPEITO MÚTUO, DE MUITA PACIÊNCIA E DE CONSTRUÇÃO CONJUNTA DE CONHECIMENTO, DIZ PABLO ORDÓÑEZ.

A empresa também acompanha El Arca Mendoza por diferentes maneiras extracomerciais. Entre elas, destinando fundos para o fortalecimento das condições de segurança das unidades produtivas nas oficinas têxteis, assumindo o custo de logística e distribuição das peças produzidas, aportando recursos para o fundo rotativo projetado por

INCIDE, e coordenando visitas de intercâmbio de produtoras têxteis de El Arca às fábricas da empresa.

Além de El Arca, a companhia tem outros 50 fornecedores do programa CIR em todo o território argentino. E compra deles brindes de fabricação artesanal para eventos que a companhia realiza e para o Prêmio para a Melhoria Contínua, concedido aos operários das fábricas que geram projetos de melhoria nas linhas de produção. Também são comprados materiais para a limpeza das fábricas, como sacolas e panos de chão, e serviços, especialmente de *catering*.

Para realizar essas compras, projetou-se uma matriz que permite identificar a conexão entre a oferta e a demanda: qualidades do produto requerido, abastecimento (tempo limite, volume, lugar de produção-distribuição, destino final), preço, regulações jurídicas e fiscais, e sustentabilidade econômica, ambiental e social.

RELAÇÕES COMERCIAIS MAIS ESTÁVEIS E DURADOURAS

Com o Programa de Compras Inclusivas Responsáveis, a Arcor pretende reverter a assimetria existente entre a demanda de um mercado muito competitivo e a oferta de agentes produtivos da economia social. O programa visualiza os fornecedores que se vinculam à Arcor como parceiros comerciais, estimula a bidirecionalidade no vínculo, resolve de maneira participativa as transações e cuida para que os resultados sejam bons e justos para ambas as partes.

Além disso, pretende que as relações comerciais perdurem no tempo, evitando assim compras esporádicas que não contribuem para desenvolver fornecedores a médio e longo prazo.

Para alcançar este propósito, foram definidos três resultados como os principais a serem obtidos com a experiência:

1. Ampliar e melhorar as fontes de abastecimento, favorecendo a inclusão econômica de unidades produtivas de economia social de forma sustentada.
2. Gerar oportunidades de negócios para essas unidades produtivas com menor acesso ao mercado, promovendo sua inclusão na cadeia de valor da companhia.
3. Contribuir para a sensibilização e incidência pública em torno do desenvolvimento de cadeias de valor que incluam, a partir de seu poder de compra, esse tipo de empreendimentos.

Ao se encaminhar para esses objetivos, o programa CIR da Arcor situa-se claramente na visão de Empresa + Comunidade estimulada pela RedEAmérica, que pretende que o desenvolvimento sustentável



das comunidades seja incorporado ao modelo de negócios e permeie as diferentes áreas das empresas. O programa conseguiu que a procura de fornecedores por parte do grupo empresarial seja realizada aplicando critérios de inclusão social e fortalecendo as capacidades de produção e negociação de pequenas unidades produtivas, na perspectiva de manter relações econômicas a longo prazo, mais simétricas e que assegurem o desenvolvimento de seu entorno e a consolidação de comunidades sustentáveis.

PARTICIPAR PARA MELHORAR O PRODUTO E A RELAÇÃO COMERCIAL

No processo das compras inclusivas responsáveis, as unidades de produção de economia social se encontram para dialogar em diversos momentos e espaços com funcionários da Arcor.

Assim, no marco desses espaços de conversação direta, foram realizadas melhorias na confecção das peças de acordo com as necessidades dos trabalhadores; modificou-se o processo de compra para acomodá-lo às possibilidades de resposta do fornecedor e se implementaram melhorias no armazenamento das peças para facilitar o manejo dos espaços. Tudo isto foi possível graças ao trabalho participativo e conjunto dos comitês de relações com a comunidade na empresa e daqueles que confeccionam e comercializam as peças em El Arca.

Também se realizam encontros para sanar diferenças e acordar ajustes que melhorem a relação. Para isso foi formada uma equipe de trabalho intersetorial que opera em aliança entre os analistas de compras da empresa, as analistas de Relações com a Comunidade nas fábricas, El Arca como espaço articulador das mulheres produtoras, e INCIDE como assessor.

FAZER ALIANÇAS PARA FORTALECER O PROGRAMA

O programa CIR é o fruto de uma aliança forte e estável de três agentes: El Arca Mendoza, que funciona como espaço coletivo e articulador dos processos de inclusão e trabalho; a Arcor como comprador responsável e motor de toda a operação; e o INCIDE, Instituto para a Cultura, a Inovação e o Desenvolvimento, com 25 anos de experiência apoiando o desenvolvimento socioeconômico de empreendimentos de base que visam a desenvolver processos produtivos e comercializá-los. Com o pedido que a Arcor fez ao INCIDE, começaram a explorar esta linha enfocada em como estimular nos setores privado e público a demanda orientada para o setor produtivo de base.

INCIDE apoiou a construção da política de compras inclusivas responsáveis, desenvolveu juntamente com a equipe da Arcor as ferramentas que favorecessem a operação prática do programa, bem como apoiou os processos de formação e acompanhamento, tanto no interior da Arcor como nas unidades produtivas de El Arca.

Também ocorreram outras alianças para assuntos mais pontuais: com o Instituto Nacional de Tecnologia Industrial – INTI, desenvolveu-se uma matriz de análise que permite identificar os pontos críticos na relação comercial entre a empresa e os fornecedores, em temas como especificações do produto, características do abastecimento, aspectos administrativos e de pagamento, regulações fiscais, logística e qualidade, entre outros, o que permitiu desenhar um plano de desenvolvimento de acordo



com as necessidades de cada empreendedor. O INTI também fortaleceu processos técnicos produtivos em El Arca para otimizar os moldes, os cortes, as peças.

A Universidade Nacional de Cuyo contribuiu com conhecimentos para resolver problemas específicos, por exemplo construir a ficha de itinerário para conseguir o rastreamento da peça.

O Instituto de Tecnologia Agropecuária – INTA trabalhou com uma cooperativa de mel e outros fornecedores para melhorar produtos que eram vendidos à empresa; enquanto a ARCOR desenvolveu o negócio de comercialização de pêssegos em lata, houve um fornecedor ao qual o INTA apoiou na melhoria da produção.

Além disso, a Fundação Oftalmológica Zaldívar deu assistência às fornecedoras, em algumas oportunidades, para melhorar suas condições de visão, e o Foro de Economia Social contribuiu com a reflexão em torno de mecanismos de organização de unidades produtivas como El Arca.

O CIR, UMA FONTE DE APRENDIZAGEM

A Arcor aprendeu que seu “poder de compra” possui uma força transformadora ilimitada (poder fazer, poder incluir, poder transformar). Aumentar a consciência a esse respeito dentro e fora da companhia é parte substancial dos ganhos do programa.

“Se comprar é um mecanismo que garante a operação do negócio e constrói sustentabilidade, torna-se inevitável considerar, com os olhos da área de Compras, como a partir do negócio se assume corresponsabilidade e se busca o desenvolvimento de sentido social e ambiental no fato de comprar para produzir”, diz a Arcor na ficha de apresentação do programa ao Prêmio Transformadores.

A partir do aspecto operativo, mencionam cinco aprendizagens decisivas:

1. Exercitar mais a escuta para modelar com precisão o perfil da oferta (alcances, limitações, oportunidades).
2. Antecipar tempos de demanda (a oferta costuma produzir em tempos artesanais ou quase industriais).
3. Analisar e realçar os requisitos e procedimentos financeiros da demanda e o impacto da mesma no ofertante.
4. Trabalhar pedidos de cotização com amostras e orçamentos abertos.
5. Assumir que, muitas vezes, é necessário criar “arquiteturas” comerciais *ad hoc* que transcendam a lógica espasmódica e tradicional de negociação entre oferta e demanda.

A partir destas aprendizagens, INCIDE começou a transferir este conhecimento para outras empresas, mediante a sensibilização e capacitação dos compradores, a definição de uma política específica e o desenvolvimento dos instrumentos e procedimentos que permitam o crescimento dos negócios inclusivos na companhia. Junto com outra empresa social, o INCIDE realizou uma série de encontros com empresas como a Renault Argentina, YPF ou DirectTV, que fizeram compras responsáveis, e que estão decididas a seguir o caminho do abastecimento com esta visão de sustentabilidade e inclusão. “E nesse processo, comenta Ariel Torti, a Arcor tem a liderança graças a sua experiência e sua generosidade em compartilhar o que conseguiu.”



OS RESULTADOS

Para a Arcor, um resultado importante do programa da Compras Inclusivas Responsáveis é a sua própria durabilidade, tanto no contexto internacional como no nacional e nos territórios onde opera, contribuindo para a geração de oportunidades e a distribuição da riqueza a partir de sua capacidade de consumo. Isto, por sua vez, promove a sustentabilidade das unidades de produção de economia social, que estabelecem uma relação comercial e de crescimento com a companhia.

Além disso, o desenvolvimento de unidades produtoras no entorno, com capacidade empreendedora e habilidades para inserir-se no mercado, permite enfrentar melhor o déficit de oportunidades que pode oferecer a economia em tempos difíceis, dotando-as de capacidades para encontrar e satisfazer novas demandas de produtos fora do grupo Arcor.

“Para nós, o passo significativo dado pelo CIR da Arcor consiste em entrar plenamente a explorar possibilidades de negócio concreto dentro de sua cadeia de valor com organizações de base, afirma Ariel Torti. Notam-se muitos esforços de empresas que financiam processos de desenvolvimento de base de organizações que podem, ou não, comercializar seus produtos ou serviços, e é muito bom que isto aconteça; mas ensaiar uma vinculação comercial de longo prazo, comprar delas, isto foi mais inovador, porque significa fazer uma aposta que habitualmente as empresas não fazem ou em que apenas fazem pequenas contribuições.”

O CIR gerou, para as produtoras de El Arca, rendimentos de aprox. ARS\$ 1.650.000 (US\$ 37.000 aprox.) no último ano. O fundo de sustentabilidade de El Arca totalizou ARS\$ 750.000 (US\$ 16.800 aprox.).

Atualmente, El Arca possui mais de 60 produtoras envolvidas, 55% das rendas de suas famílias são provenientes desta atividade, e mais de 65% dos rendimentos das oficinas têxteis provêm da vinculação com El Arca, que viu aumentar sua confiabilidade por ser fornecedora da Arcor e cumprir com seus padrões de qualidade, o que melhora sua capacidade de negociar.

“Hoje, o contexto atual de nosso país impõe-nos gerar novos mecanismos que nos permitam fortalecer a relação comercial com as organizações de base, assim como sustentar um preço justo para ambas as partes”, comenta Mônica Camisasso. Maior ainda é o desafio de aumentar a capacidade de compra da Arcor e seu nível de consumo na economia social; para isso estamos identificando outros tópicos que consolidem o vínculo com os fornecedores já integrados e venham a somar novos empreendimentos à nossa rede de abastecimento.”

Desta maneira, a Arcor prossegue na busca de aprofundar suas contribuições para o desenvolvimento de comunidades a partir de sua estratégia de negócios, fortalecendo sua cadeia de valor através da incorporação de lógicas sociais inovadoras; contribuindo com a geração e distribuição mais equitativa da riqueza a partir da criação de oportunidades de trabalho; melhorando o capital social e a infraestrutura local, e contribuindo para a geração de valores, conhecimentos, práticas e habilidades nos grupos sociais com os quais faz contato, como uma maneira de construir comunidades mais sustentáveis. ■



UMA PLATAFORMA PARA CRESCER COM A COMUNIDADE

ÀS 9 DA NOITE DE 30 DE JUNHO DE 2010, o furacão Alex entrou no território mexicano com ventos de 167 quilômetros por hora e o impressionante diâmetro de 900 quilômetros. As chuvas torrenciais que ele desencadeou ocasionaram o transbordamento de vários rios, a água levou tudo o que encontrou em seu caminho. Para o estado de Nuevo León, o mais atingido juntamente com Tamaulipas, a catástrofe foi “o fenômeno mais forte de sua história”, nas palavras do governador da época.

Juntamente com a ajuda que se debruçou sobre a região, a Cemex, uma das três maiores cimenteiras do mundo, chegou com 280 toneladas de alimentos e 50 de cimento, material com que seriam construídas, no ano seguinte, cerca de 200 moradias em 10 municípios. Mas não foram construídas de qualquer maneira: com o cimento e outros materiais foram levados blocos de cimento e capacitou-se a comunidade para que ela produzisse seus próprios blocos e contribuísse com trabalho para a construção de suas casas e de outras vítimas. Assim nasceu o programa de autoconstrução Construyo Contigo, principal componente da plataforma Crecimientos, que a Cemex apresentou ao IV Prêmio Transformadores da RedEAmérica, e com a qual obteve o segundo lugar da categoria Negócios e Comunidades Sustentáveis.

Naquela ocasião, a Cemex já possuía uma importante caminhada em matéria de aproximação dos setores vulneráveis. Em 1998, havia criado o programa Patrimonio Hoy, seu primeiro negócio inclusivo para famílias de baixos recursos. E o tinha criado de maneira bem particular. Segundo conta Dulce Adriana Alejandre, Gerente de Negócios Inclusivos da Cemex, em sua intervenção em um seminário *online* sobre Empresa + Comunidade da RedEAmérica, a companhia, ao se dar conta da importância do mercado do cimento nos setores mais populares, destinou uma equipe multidisciplinar com algumas universidades para ir viver em um bairro da cidade de Guadalajara e indagar sobre os desafios das famílias de escassos recursos para a construção de suas moradias.

“Um dos temas que identificamos é que o maior desafio é o acesso a um crédito, observa Dulce Alejandre. As famílias da base da pirâmide, que são famílias com menos de dez dólares/dia, não contavam com uma assessoria técnica especializada, nem tinham um mecanismo de crédito ou de poupança que lhes permitisse começar a construir sua moradia. Também havia dificuldades para ter acesso aos materiais; geralmente a família economizava para comprá-los, mas se não conseguia a mão de obra, os materiais



acabavam se perdendo. Daí, então, nasce o Patrimonio Hoy, que é basicamente uma solução que oferece acesso a crédito e assessoria técnica para acompanhar as famílias em seu projeto de construção.”

De fato, Patrimonio Hoy oferece um crédito que não exige histórico creditício. Contribui-se com uma cota inicial em torno de US\$ 25 e com isso se tem acesso a assessoria técnica de um arquiteto para desenhar aquilo que se queira fazer, seja renovar o banheiro ou acrescentar outro andar à casa. Podem ficar apenas com esse projeto ou continuar, para o que se requer uma poupança mensal com a qual comprar materiais de construção e começar o processo de autoconstrução. Com esta economia, podem ter acesso a crédito em dinheiro e comprar mais materiais para acelerar o seu projeto. Uma casa completa pode demorar seis anos para ser construída com o programa, mas sem este apoio, no México, poderia demorar até quinze anos.

A experiência com este programa levou a Cemex, em 2006, a projetar os Centros Produtivos de Autoemprego – CPA, um modelo com o qual se procurou atingir a população mais vulnerável, em condição de pobreza e sem renda fixa, que necessitasse de melhorar sua moradia. Nos CPA, a Cemex entrava com um pacote de cimento e agregado, maquinaria e capacitação, e mediante alianças com os governos locais, estes proporcionavam os terrenos e a organização das famílias para que produzissem determinada quantidade de blocos de cimentos. Do total dos blocos, 50% eram retidos por essas famílias, em troca de sua mão de obra e para a construção de suas moradias, e outros 50% eram comercializados no mercado local.

“O custo benefício era muito grande, porque em três dias de trabalho podiam gerar aquilo que lhes custaria o equivalente a um mês de salário em um trabalho formal, comenta Mario González, Líder de Valor Compartilhado e Inovação da Cemex. E com os 50% que se vendiam, a companhia comprava a matéria-prima para que outra família replicasse o ciclo.”

Com esta proposta, a Cemex chegou a Nuevo León em 2010, para apoiar as vítimas do furacão, e começou-se a gestar o Programa Integral de Autoconstrução, que depois seria chamado Construyo Contigo.

Juntou-se à fábrica de blocos uma solução financeira para que as famílias pudessem comprar outros materiais e produtos acabados, e mês mo ter acesso a subsídios em aliança com os governos de estados e o nacional, assim como a assessoria técnica. Ao redor disso, começaram a desenvolver-se outros serviços básicos para a moradia, como os painéis solares e as estufas ecológicas construídas em concreto.

CONSTRUIR UM FUTURO MELHOR, INCLUSIVO E SUSTENTÁVEL

Todo esse esforço é marcado pela proposta de sustentabilidade da Cemex, que em sua dimensão social pretende conseguir cidades e comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis, ao construir uma infraestrutura sólida e de alta qualidade e oferecer produtos e soluções acessíveis também para a base da pirâmide. É ali que se localiza sua estratégia de negócios responsáveis.

Em 2014, motivados pela celebração do Social Business Summit, no México, criou-se a Plataforma Crecimientos, que de início se chamou Círculo de Inovação Social, e que se converteu no guarda-chuva sob o qual a Cemex inova e incuba as iniciativas destinadas às comunidades em condição de maior pobreza e vulnerabilidade socioeconômica.



A plataforma se enquadra perfeitamente na proposta de Negócios e Comunidades Sustentáveis da RedEAmérica, a qual propõe que quando as empresas entendem que os impactos sociais e ambientais são um tema estratégico para o negócio, com o tempo transformam sua estrutura organizacional, suas políticas e sua estratégia para produzir valor compartilhado de diferentes formas e entrar em uma relação ganha-ganha com as comunidades de seu entorno.

Nessa perspectiva, Crecimientos tem como objetivo principal inovar e expandir

o impacto e o alcance dos modelos de negócio atuais da Cemex, trabalhando junto com sua cadeia de valor, com os governos, as entidades de microfinanças, os empreendedores sociais e as comunidades de baixa renda para construir ambientes de vida e bem-estar estimulantes e sustentáveis.

A Plataforma Crecimientos, da qual hoje fazem parte todas as iniciativas da Cemex para a base da pirâmide, como Patrimonio Hoy, Construyo Contigo e Franquia social, opera atualmente no México, em Costa Rica, Colômbia, República Dominicana e Nicarágua, impactando um total de 65.000 famílias em 2018. Seu propósito: criar valor compartilhado ao incorporar a população de baixa renda como sócios, consumidores, provedores e/ou distribuidores.

■

AS FAMÍLIAS DA BASE DA PIRÂMIDE, QUE SÃO FAMÍLIAS COM MENOS DE DEZ DÓLARES POR DIA, NÃO CONTAVAM COM UMA ASSESORIA TÉCNICA ESPECIALIZADA, NEM TINHAM UM MECANISMO DE CRÉDITO OU DE POUPANÇA QUE LHESS PERMITISSE COMEÇAR A CONSTRUIR SUA MORADIA.

CONSTRUYO CONTIGO, UMA SOLUÇÃO INTEGRAL

Fazem parte de Construyo Contigo, o programa de autoconstrução da plataforma, além dos Centros Productivos de Autoempleo – CPA (chamados Bloqueras Solidarias em alguns países), outras três iniciativas que atuam de maneira independente.

Yo Construyo é a primeira etapa do processo. Com esta oficina, de sessenta horas, os participantes adquirem conhecimentos básicos para o projeto e a autoconstrução de sua moradia. Aprendem o trabalho de pedreiro, encanador, eletricista e outros ofícios relacionados com a construção, que posteriormente podem oferecer à comunidade e gerar renda. A oficina se apoia no Manual de Autoconstrução que a Cemex criou com o apoio da Universidade Nacional Autônoma do México – UNAM, nos anos 90, e que foi traduzido para diferentes línguas indígenas, e é também o recurso mais visitado na página *web* da companhia.

Construapoyo, por sua vez, é uma ferramenta digital projetada para colaborar com governos e entidades doadoras, e que opera nas lojas de materiais de construção afiliadas à rede da Cemex. Com ela, as organizações que desejam fazer chegar pacotes de materiais a famílias em situação de vulnerabilidade ou vítimas de um catástrofe, podem fazê-lo obtendo e troca a conformação da entrega através de faturas ou fotografias. Previamente selecionadas, as famílias recebem cartões pré-pagos com os quais podem ir às



lojas da rede (que no México são mais de 7.000) e utilizá-los. Os doadores ou microfinanciadores podem monitorar em tempo real como estão sendo executadas as obras, o que assegura não só a transparência, mas também que o recurso destinado seja utilizado realmente para a compra de pacotes de materiais.

Construyo Contigo é complementado com oficinas de promoção humana que desenvolvem as capacidades produtivas dos participantes que assim o desejarem, gerando uma oferta de serviços e/ou produtos dentro da comunidade. Estas oficinas também fomentam a organização da vizinhança e as boas relações na comunidade.

“O programa foi desenhado em conjunto com as famílias, comenta Mario González. Temos os elementos para poder flexibilizar e adequar os projetos às condições e necessidades das pessoas. Cada projeto de Construyo Contigo incorpora características, recursos e pontos fortes das próprias comunidades às quais se dirige, e o êxito de cada um é proporcional à medida em que as pessoas o tornem um projeto delas. E ainda que, de início, a intensidade de relacionamento seja muito alta, conforme avançamos projetos isto vai-se invertendo e, hoje, por exemplo, há projetos em que, se tu voltas quatro anos depois, as moradias continuam crescendo. Nós chegamos até certo limite, mas se um projeto fica como Franquicia Social, que continua provendo materiais para as famílias, elas continuam construindo e melhorando suas moradias.”



Franquicia Social é outra iniciativa incubada na Plataforma Crecimientos. Ela surgiu da pergunta a respeito de como gerar, além de soluções de moradia, capacidades produtivas para que as famílias pudesse empoderar-se economicamente. Uma coisa que as famílias pediam era a opção de que as fábricas de blocos montadas nos CPA, com as quais fazem, além dos tijolos, diversos elementos para a construção, como vigas e blocos de pavimentação, permanecessem como um negócio. Por isso, em 2016, iniciou-se um projeto piloto que foi chamado de Franquicia Social, com a proposta de que nos projetos de autoconstrução uma família ou uma cooperativa pudesse ficar com a máquina de blocos e operá-la em um esquema de negócio familiar. Entrega-se o maquinário em comodato e abre-se uma linha de crédito para a compra de materiais, com assessoria técnica, para que sejam criados, por sua vez, empregos diretos na comunidade.

Franquicia Social ainda não encontrou o modelo ideal, mas o Fomin – Fundo de Investimento Multilateral do BID (agora IDB Lab) ajudou a transformá-lo em um modelo de microfranquia que, atualmente, está em uma etapa de experimentação.

Na Plataforma Crecimientos, também foram desenvolvidas as estufas ecológicas, que têm o propósito de substituir o uso do fogão tradicional, que produz altas emissões de fumaça, provocando graves problemas de saúde. Seu desenho concentra o calor em um compartimento de concreto fechado e protegido que reduz em até 99% as emissões de fumaça dentro da residência, o que praticamente elimina o risco de inalação de monóxido de carbono. A quantidade de lenha de que a família necessita para cozinhar ou gerar calor também é reduzida em cerca de 75%.

“Na Cemex, procuramos criar oportunidades através de negócios sociais e inclusivos que beneficiem as comunidades em que operamos, afirma Juan Romero, presidente da Cemex México. Através de programas como Construyo Contigo, ajudamos a construir comunidades melhores mediante o acesso a uma moradia adequada.”

ALIANÇAS PARA A PRODUÇÃO SOCIAL DE MORADIA

Há dezoito anos, no governo de seis anos de Vicente Fox, criou-se no México uma política pública que reconhece a moradia como um direito, não como um produto comercial, e que hoje permite que existam alianças transparentes e regulamentadas para a produção social de moradias. A partir daí, foram criadas as regras de jogo para que ONGs, empreendedores sociais, autoconstrutores e governos se encontrem e colaborem.

Esta política possui um aparato executor, tem recursos e três figuras de trabalho: a entidade executora (organizações com ou sem fins lucrativos que constroem casas para o segmento da autoconstrução), a entidade financeira (que fornece créditos para o melhoramento ou a construção de residências) e uma terceira com a função de supervisão (que verifica se os beneficiários estão recebendo serviços de qualidade e de acordo com a lei). Neste marco, o governo estabeleceu que, para cada projeto de construção ou melhoramento da residência, aportaria um subsídio de 50%; cerca de 30% a 40% seria proveniente do microcrédito, e a família assumiria entre 10% e 20%, oferecidos em espécie ou como mão de obra. E existe todo um mecanismo para que se possam celebrar esses acordos.



O primeiro contato das famílias que desejem ter acesso a este benefício é através das entidades financeiras, que pagam às executoras os projetos de moradia. Os municípios e os ministérios têm o direito de envolver-se como entidades executoras ou como entidades financeiras.

“É isto que nos permitiu fazer essas alianças com governos, tanto locais como estaduais, com os empreendedores sociais e as ONGs, comenta Mario González, As universidades têm um papel muito importante em quase todo projeto, pois se envolvem com urbanistas, com arquitetos, o que nos permite o intercâmbio de ideias e a colaboração para melhorar aquilo que propomos. No final, todos procuramos que essas famílias superem sua situação de pobreza, mas não de maneira passiva, senão corresponsável, seja contribuindo com um percentual de seu valor, seja formando comissões para a governança desses projetos. Com esta política, temos podido integrar-nos em todo este ecossistema de produção social de moradias.”





OS RESULTADOS

A Plataforma Crecimientos representou para a Cemex um significativo benefício. Os rendimentos obtidos através de sua rede de varejistas, companhias subsidiárias e empresas conjuntas com empreendedores sociais sobem a mais de 32 milhões de dólares. Além disso, aumentou sua base de clientes e fortaleceu sua cadeia de valor e o compromisso das partes interessadas.

■

SEGUNDO CIFRAS DA COMPANHIA DE 2018, CRECIMIENTOS IMPACTOU MAIS DE 3,5 MILHÕES DE PESSOAS NO MÉXICO, PANAMÁ, COLÔMBIA, GUATEMALA E NICARÁGUA.

Segundo cifras da companhia de 2018, Crecimientos beneficiou a mais de 3,5 milhões de pessoas no México, Panamá, Colômbia, Guatemala e Nicarágua. Mais de 234.000 casas de família foram construídas, o que representa 4,5 milhões de metros quadrados de moradias para famílias na base da pirâmide. Além disso, o programa permitiu reduzir em 60% o tempo e em 30% o custo de construção de uma casa.

Patrimonio Hoy teve 75.000 participantes em 2018, com 4,6 milhões de metros quadrados construídos e 602.000 famílias beneficiadas.

Interrogado sobre as razões do êxito de Crecimientos, Mario González afirma que acima de tudo ele tem a ver com a empatia: o fato de a Cemex ter flexibilizado processos em seu interior para criar alianças com ONGs, com empreendedores sociais, com governos. “Quebrou-se um paradigma e conseguimos criar uma linguagem que gera a confiança, e demonstrar essa empatia de maneira que a Cemex fosse considerada como um aliado em outros projetos.”

Outro assunto mencionado por González diz respeito à liderança da direção. “Nossa diretora de Responsabilidade Social foi hábil em falar a linguagem do desenvolvimento social e a linguagem dos negócios para criar as condições dentro da companhia, com as quais esses projetos pudessem prosperar. Isto foi essencial para haver um entendimento, para que existisse uma equipe e recursos, que isso fosse comunicado à alta direção e esta quisesse ver mais, de maneira que a proposta fosse crescendo e avançando.”

“Há também o monitoramento e a avaliação, porque os projetos são avaliados financeiramente e possuem indicadores a serem cumpridos. Foram criados indicadores muito claros, com os quais se conseguiu medir o impacto de alguns dos projetos, como o fato de ter uma residência se converte em um ativo que dá à família o acesso ao crédito, à estabilidade e à saúde, por exemplo.”

Desta maneira, Crecimientos avança como um ambiente para a inovação, o desenvolvimento e a oferta de produtos e serviços que criam valor e aporta sustentabilidade para a empresa, um dos quatro caminhos que propõe a RedEAmérica em seu programa Empresa + Comunidade. Uma plataforma que também aporta valor para as famílias e comunidades da base da pirâmide, que concretizam em menor tempo e menor custo um dos elementos centrais de sua sustentabilidade e seu bem-estar: sua moradia. ■



Producto Sanjuanero

TEPETL CAFÉ
—Aroma que despierta—

O CAFÉ, UMA OPORTUNIDADE PARA O TERRITÓRIO

QUANDO A CEMENTOS PROGRESO chegou há doze anos à comunidade de Asunción Chivoc, no município de San Juan de Sacatepéquez, a 35 quilômetros de Ciudad de Guatemala, constatou que ela ocupava o primeiro lugar em desnutrição crônica em todo o departamento de Guatemala. Mas também encontrou uma forte oposição a seu projeto de ali construir uma nova fábrica na região, onde havia jazidas de calcário apropriadas para seu negócio.

A oposição das comunidades da região ao projeto fez com que a construção da fábrica – que podia ter sido feita em quatro anos – levasse doze anos, e o primeiro saco de cimento saísse apenas em fevereiro de 2019. Entretanto, o conflito foi a oportunidade para construir uma nova forma de relacionamento empresa-comunidade que hoje se baseia na confiança e no respeito. Ao longo do caminho, ambos os agentes descobriram como contribuir para o desenvolvimento de território.

Nessa longa viagem, o trabalho conjunto foi a chave para gerar novas e melhores formas de organização que culminaram no melhoramento do cultivo de café através de inovações tecnológicas que aumentaram a produtividade de pequenos agricultores e lhes permitiram ter acesso a mercados de forma competitiva, tudo isto com o acompanhamento de Cementos Progreso. Por esta razão, essa experiência, apresentada na quarta edição do Prêmio Transformadores em 2019, obteve o segundo lugar na categoria de Negócios e Comunidades Sustentáveis.

San Juan de Sacatepéquez tem cerca de 160.000 habitantes, 95% deles da etnia maia *kaqchikel*, e 50% na zona rural. Os jovens de 0 a 30 anos constituem 67% da população e têm oportunidades de trabalho muito reduzidas. A população economicamente ativa é de 34% do total (24,62% homens e 10,38% mulheres). A pobreza alcança 40,87% da população, e a pobreza extrema 9,48%. Tem altos níveis de analfabetismo, desnutrição e reduzida assistência à saúde.

Os principais motores econômicos da região são a produção de flores e a fabricação de móveis. Também se produz artesanato e fogos de artifício, há turismo e comércio formal, assim como agricultura de subsistência.

A Cementos Progreso, com duas fábricas no país e cerca de 5.000 empregados, com uma produção de 1,5 milhões de toneladas de cimento ao ano, trabalhou estes doze anos – de início através da Fundação Carlos F. Novella, que faz parte do grupo, e em conjunto com ela – projetos de segurança alimentar,



educação e projetos produtivos nas comunidades de San Juan de Sacatepéquez, com um enfoque de desenvolvimento de base, e alinhados com o Plano Nacional de Desenvolvimento K'atun Nuestra Guatemala 2032, e com a agenda dos ODS.

MELHORAR A PRODUTIVIDADE E FUGIR DOS COIOTES

Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do território e trabalhar de forma articulada com as comunidades da área, Cementos Progreso identificou, há oito anos, a produção de café como uma oportunidade de desenvolvimento para San Juan de Sacatepéquez, terra temperada entre 1.500m e 2.200m de altitude, ideal para cultivar diferentes qualidades de café.

“O projeto iniciou-se com o levantamento de uma linha de base que consistiu no mapeamento da produção de café na região. Começou-se por sondar nas comunidades vizinhas da fábrica o potencial para a produção de café, e verificou-se que havia boa quantidade de cafeicultores e que era necessário apoiá-los”, conta Lázaro Sirin, Gestor Comunitário de Cementos Progreso.

Porém, esses cafeicultores possuíam pequenas extensões cultivadas de maneira quase residual, com baixa produtividade, pouco conhecimento do processo, e com a venda do grão sem processamento a “coiotes” (intermediários) que pagavam preços muito baixos. Além disso, o município não aparecia no mapa de produção de cafés especiais da Guatemala, nem o produto era reconhecido como importante na região.

O objetivo proposto foi ambicioso: posicionar o café sanjoanense como um dos melhores do país, utilizando processos de produção sustentáveis para obter cafés diferenciados e/ou especiais, e conseguir os melhores preços. Ademais, dar a conhecer esta experiência como um modelo de desenvolvimento que se pudesse replicar para outras comunidades com semelhantes potenciais.

“Primeiro identificou-se a possibilidade de poder apoiá-los na formação de uma cooperativa, comenta Víctor Ayala, Gerente Social da companhia, para que se formalizassem e adquirissem técnicas, elevassem a produtividade e a qualidade, e, lógico, para que localizassem mercados. Houve todo um processo de promoção e aprendizagem do cooperativismo. Foram levados a conhecer outras cooperativas aqui na Guatemala, para que pudessem avaliar os benefícios que elas geram e como eles poderiam ser mais efetivos, eficientes e obter melhores rendimentos a partir da formação da cooperativa.”

Em 4 de outubro de 2013, firmou-se a ata de constituição com 55 sócios fundadores, os quais cumpriram com todos os requisitos legais. Assim que se viu como organização legalmente constituída, em 18 de março de 2014, celebrou-se a primeira assembleia geral da Cooperativa Integral Agrícola Cafetaleros de San Juan de Sacatepéquez, Ciacafé RL.

A Cementos Progreso contratou um profissional exclusivamente designado para prover capacitação e assistência técnica aos produtores durante todo o ano cafeeiro (abril a março). A metodologia empregada para a formação tem 80% de prática e 20% de teoria, em língua *kaqchikel*, e inclui o desenvolvimento de parcelas demonstrativas para a transferência de tecnologia. Foram trabalhados temas de conservação de solos e de água, manejo da rega, podas, controle de pragas e doenças, semeadura, plantação de viveiros, fomento organizacional e planos de negócio.



Com o melhoramento da infraestrutura e a assistência técnica, conseguiu-se avançar até o beneficiamento do grão para chegar ao café pergaminho (grão seco), que em seguida é debulhado mediante uma máquina para poder oferecê-lo aos clientes na qualidade ouro (pronto para ser torrado).

Melhoradas as formas de produção, elevada a produtividade e incrementada a qualidade, deu-se o passo seguinte: buscar a comercialização do café. Para isso, a Cementos Progreso ajudou a identificar possíveis compradores, que estiveram abertos à proposta e se arriscaram a compra-lo da Ciacafé, e apoiou a preparação dos membros da cooperativa para que levassem adiante os contatos e as negociações.

“Enviamos amostras a possíveis compradores e, a seguir, eles fizeram visitas à cooperativa, analisaram os perfis de xícara que apresentam nossos cafés e, por sua qualidade, optaram por comprar o grão da cooperativa”, comenta Lázaro Sirin.

Desta maneira foram consolidadas cadeias comerciais com três clientes importantes: a fazenda Bella Vista, que cultiva e vende café na Guatemala, a Ristreto S.A., que distribui café para a cadeia Coffee Shop e outros clientes, e a Desombra S.A., também distribuidora de café. Igualmente, a cooperativa começou a vender o produto para cafeterias e clientes locais.

O TRABALHO CONJUNTO FOI A CHAVE PARA GERAR NOVAS E MELHORES MANEIRAS DE ORGANIZAÇÃO PARA O MELHORAMENTO DO CULTIVO DE CAFÉ.

CRESCER, MAS A PASSOS SEGUROS

Com seus trinta anos de idade, Dimas Boror já leva dois anos como presidente da cooperativa Ciacafé, e seis como membro ativo. Possui aproximadamente três quarteirões de café juntamente com seu pai, com plantas novas e recém-renovadas, e dali estão extraindo de 75 a 100 quintais do grão ao ano. (1 quintal = 58,3kg)

“Desde o tempo de nossos avós e nossos pais, viemos com essa cultura de ter cafezais, mas sem vê-la como um potencial econômico para a família. Os cafezais continuavam abandonados e a cada ano esperávamos o que eles dessem, até porque não era feita a manutenção que a planta exigia. A única coisa que fazíamos era colher o pouco café e vendê-lo ao intermediário, nada mais. Recebíamos um preço muito baixo, porque o vendíamos maduro.”

“E notem que, apesar de tantos conflitos que aqui aconteceram por mal-entendidos dentro das comunidades, nós soubemos aproveitar as oportunidades que a Cementos Progreso nos proporcionou, uma delas nos cursos de café para aprender as técnicas agronômicas e aplicá-las às nossas plantações. Como resultado disso, formamos uma cooperativa para trabalhar de forma organizada e alcançar mercados que então não conhecíamos.”

“Entretanto, de início, quando já processávamos nosso produto para secá-lo, também tivemos muitos problemas porque desconhecíamos como comercializar este produto. Porém, a Cementos Progreso



nos ajudou a decidir de que maneira deveríamos bater a essas portas, fazer os contatos e, então, como cooperativa, nós fomos oferecer nosso produto. Foi assim que conseguimos nossos clientes.”

“E fomos aprendendo que não era só oferecer, mas entregar amostras para fazerem o perfil de xícara. Também aprendemos que não bastava ter uma relação comercial com o cliente, de compra e venda, mas também gerar uma cadeia comercial para que eles, como clientes, também se envolvessem em nossos processos e, assim, oferecer-lhes o produto de que necessitam, com a qualidade que exigem e com os processos realizados da maneira como eles querem.”

“E assim eles pagam o preço justo para nosso produto. Definitivamente, esse preço melhorou. Nós sempre permanecemos nos preços do mercado, e essa foi a motivação de nossos associados para melhorar os processos a cada ano. Temos melhorado cerca de 120 a 130 por cento nos preços obtidos. É aí que nos damos conta de que vale a pena o esforço a partir do campo, fazendo os processos a partir da cooperativa e mantendo uma boa relação com os clientes.”

“E com estes preços, nós podemos ter a oportunidade de dar à família uma alimentação melhor, melhor educação para nossos filhos e, afinal, ter um extra para poder investir novamente em nossos cafezais.”

Dimas se entusiasma quando lhe perguntam pelos planos da cooperativa para o futuro:

“Nosso objetivo é crescer a cada ano, sim, mas com passos seguros. Na atualidade temos a capacidade de processar 75 quintais de café ao dia. Ou seja, temos um pequeno beneficiamento porque procuramos a maneira de crescer nas instalações para podermos produzir a quantidade que corresponda à demanda que teremos, pois já estamos vendo que, dentro de três anos, nossa capacidade de beneficiamento se tornará pequena.”





“Mas também precisamos ter a visão de inovar nos processos, na obtenção de melhor qualidade, para que nossos clientes fiquem mais satisfeitos com o produto. Então, é crescer no beneficiamento, crescer em associados e ter clientes que se importem com aquilo que fazemos. Enquanto cooperativa, nós também queremos ter uma denominação de origem para nosso café, e que nosso município seja reconhecido como terra de bom café e de bons cafezais. E, enfim, para que possamos ter a oportunidade de comercializar com outros países. Além de um mercado nacional, onde estamos agora, também queremos exportar.”

CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE

O café em Assunción Chivoc é um negócio familiar, cada sócio da cooperativa tem sua própria produção, com a média de cinco cordas (uma corda equivale a 1.110 m²), e envolve cerca de seis pessoas da família. Mas o fato de ser familiar não quer dizer que não tenham uma visão empresarial. Tanto a cooperativa, como cada uma das fazendas, possuem um plano de negócio onde cada produtor assumiu seu papel como gerente de sua plantação.

Todos os anos, se estabelece um plano de operação anual para a cooperativa com um cronograma de atividades, orçamento e designação de responsabilidades. “São definidas quais as prioridades a trabalhar de acordo com uma análise do ano anterior: quais foram nossas fraquezas ou que problemas foram detectados, comenta Lázaro Sirin. No ano passado, tivemos alguns problemas com a secagem; então, no planejamento deste ano, pusemos o foco na construção de estufas e na ampliação de pátios para estarmos mais bem preparados para a colheita deste ano.”

O Conselho de Administração da Ciacafé realiza assembleias extraordinárias todos os primeiros sábados do mês, durante o ano calendário, com o objetivo de avaliar resultados e dar acompanhamento às atividades de acordo com o plano de trabalho.

A cooperativa também se esforça para conservar seu entorno. Todo o projeto se realiza mediante uma plataforma de melhoramento continuado com práticas de conservação, cuida e melhoria dos solos, economia no consumo de água, que é escassa na região, semeadura de árvores com vocação florestal e folhas largas para a geração de matéria orgânica e sombra, e semeadura de árvores frutíferas que contribuem para que as aves aninhem nas plantações. Trabalha-se igualmente na eliminação de produtos químicos nocivos ao meio ambiente e à saúde humana.

Paralelamente, porém, a Cementos Progreso trabalha com a cooperativa e a Associação Nacional do Café, Anacafé, na preparação de outros setenta sócios potenciais, pois com o aumento de associados é possível melhorar as capacidades para os processos de secagem e beneficiamento do grão e, assim, conseguir maior volume do produto e incrementar a capacidade de resposta ao mercado.

“Agora estamos procurando tornar mais sustentável o projeto, afirma Víctor Ayala. Para consegui-lo, é necessário primeiro que possam ter melhor comercialização, conseguir mais mercados para fortalecer o produto. E que a cooperativa como tal vá se fortalecendo, ampliando as condições técnicas e de infraestrutura, a área de lavagem, as estufas para secagem, todo o processo. Neste ponto, a Anacafé – Associação Nacional do Café está oferecendo assessoria técnica. Isto também é importante: fazer conexões para a gestão de soluções e apoios; e também nisto nós ajudamos, porque o nível acadêmico é limitado, o



que faz mais difícil a gestão junto a instâncias nacionais, associações e outras. Também estamos fazendo oficinas de capacidades para a gestão, porque sabemos que se eles não impulsionam a gestão a partir de seus próprios interesses, é muito difícil que possam ampliar o seu âmbito de ação”, comenta Víctor Ayala.

ALIANÇAS PARA CRESCER E FORTALECER-SE

Os associados da cooperativa Ciacafé participaram em todo o desenvolvimento do projeto, contribuindo com suas terras e seu trabalho, mas também participaram na preparação da linha de base, na formação da cooperativa e no melhoramento dos processos produtivos e comercialização do grão.

A Cementos Progreso foi seu principal aliado, com o aporte de assistência técnica, propiciando a organização e fazendo os contatos para conseguir assessoria e obter encadeamentos comerciais. Também doou insumos e materiais que não são obtidos na localidade para o desenvolvimento do projeto.

A fazenda Bella Vista, importante produtor e comercializador de café da região, entra com a máquina de beneficiamento seco e a torrefação do café na cooperativa e compra-lhe o grão para comercializá-lo.

Dois outros importantes clientes e aliados são a Ristreto S.A., que compra café verde e o distribui aos *coffee shop* Café Barista. DEsombra S.A. também o compra verde e apoia o processo de capacitação para filhos de associados em assuntos de catação.

A Associação Nacional do Café – Anacafé, uma organização privada cujo objetivo é fortalecer a economia nacional através da produção e exportação de café, prestou assessoria técnica em assuntos agrícolas (manejo agrônômico do café, controle de fungos e da broca) e no fortalecimento do beneficiamento do grão.

O Instituto Nacional de Cooperativas – Inacop forneceu a formação em cooperativismo e acompanhou o fortalecimento da organização. A Agromsa, uma empresa do grupo Progreso, apoiou a análise de solos e seu melhoramento através de correções agrícolas, e levou alguns membros da cooperativa para conhecerem outras experiências de cafeicultura na Guatemala.

A municipalidade de San Juan doou as placas para o telhado do local de beneficiamento.

A Cemento Progreso também convida de modo constante embaixadores de outros países para conhecerem o projeto da Ciacafé, com a perspectiva de abrir mercados internacionais, e organiza encontros com cafeicultores do país para estimular o desenvolvimento de projetos similares.

OS RESULTADOS: TRANSFORMAR O TERRITÓRIO

Na atualidade, a Ciacafé possui 55 associados (42 homens e 13 mulheres), mas das oficinas de assistência técnica participam mais de 150 produtores de 5 comunidades do município.

Na colheita do ano de cafeicultura 2014/2015, foram processados 35 quintais de café seco; para o ano 2016/2017, foram 250 quintais, e para o ano 2017/2018 foram 401, o que demonstra o crescimento e a maturidade desta iniciativa. A comercialização desse café gerou em novembro de 2018 uma renda aproximada de GTQ\$ 120.750 (US\$ 15.690 aprox.), o que dinamizou a economia em todo o território.



Para 2019, espera-se um crescimento de 50%, se comparado com a colheita 2017/2018.

A Ciacafé foi reconhecida pela Associação Nacional do Café como uma das cooperativas de maior crescimento. Seu processo de beneficiamento úmido utiliza menos de 50% de água, em comparação com outros beneficiamentos.

Talvez, porém, o mais importante não sejam as cifras, mas o fato de ter tornado visível uma nascente indústria de café de pequenos produtores em San Juan de Sacatepéquez, e fazê-la conhecida em todo o país e no exterior.

Ali existem cada vez mais plantações tecnificadas e mais famílias apostam no estabelecimento de novos cafezais para crescer anualmente, em média, uma corda por família, de modo a atingirem todos os cafeicultores cinco cordas por família. Com isto, pode-se contribuir significativamente para a economia das famílias: mais de GTQ\$ 30.000 por família/ano, o que equivale a GTQ\$ 2.500 mensais (US\$ 3.895 por ano, aprox.).

Este modelo de desenvolvimento, aplicado no município tanto ao café como às flores, permitiu o avanço da construção da fábrica de Cimentos Progreso ao favorecer o diálogo com a municipalidade e as comunidades, e o mútuo apoio. Mas também conseguiu que muitas das famílias envolvidas acreditem em si mesmas e em suas capacidades produtivas e empresariais, ampliem seus conhecimentos, se empoderem e transfiram tecnologias para outras famílias que ainda não integram o projeto, mas desejam fazê-lo.

Soma-se a tudo isso o empoderamento das mulheres, já que 40% dos participantes são mulheres, com que se aposta na igualdade de gêneros e na redução do machismo na produção agrícola. Para isto se está trabalhando em um selo de café feminino e no envolvimento dos/das jovens filhos/as de associados para que se envolvam na iniciativa e na organização cooperativa.

“Muito além do licenciamento social para operar, o mais importante para nós é que as pessoas nos vejam como sócios e aliados para seu desenvolvimento. E saibam que têm um vizinho que as pode apoiar para fortalecer capacidades que as levem a ser protagonistas de seu próprio desenvolvimento. E isto, logicamente, redundará em assuntos de licenciamento social, comenta Víctor Ayala. Por outro lado, porém, que as pessoas se deem conta de que têm a capacidade para mudar seu entorno, e iniciativas como esta lhes demonstrem que são capazes de melhorar com sua própria atuação.”

“Nós sempre dizemos que não podem existir empresas de sucesso em territórios empobrecidos. Então, a questão é como nós favorecemos o desenvolvimento em benefício das comunidades e de suas famílias, mas sem substituir os agentes. Nossa finalidade não é substituir a responsabilidade do Estado, mas ser um aliado estratégico para o desenvolvimento das comunidades e de seus territórios.” ■

■

ESTAMOS FAZENDO OFICINAS DE CAPACIDADES PARA A GESTÃO, PORQUE SE ELES NÃO IMPULSIONAM A GESTÃO A PARTIR DE SEUS PRÓPRIOS INTERESSES, É MUITO DIFÍCIL QUE POSSAM AMPLIAR O SEU ÂMBITO DE AÇÃO.

■

¹ La corda é uma medida de longitude e extensão. A mais comum é de 50 varas castelhanas. Uma corda equivale a 1.100 m² (33 × 33 m aprox.).



CAPITAL SOCIAL: COMO DIFERENCIAR-SE PARA COMPETIR

HÁ 20 ANOS, QUANDO A CONSTRUTORA BOLÍVAR decidiu focar-se no mercado das moradias de interesse social, começou a pensar em um argumento forte para se diferenciar de seus competidores. E com o tempo parece ter alcançado a fórmula para consegui-lo: edificar e vender, mas acompanhando seus compradores para construir comunidades sustentáveis e, com isso, gerar valor para ambas as partes.

Isto é o que está conseguindo com o *EnConjunto*, o programa de construção de capital social com o qual ganharam o primeiro lugar na categoria de Negócios e Comunidades Sustentáveis – Não membros, na quarta versão do Prêmio Transformadores. *EnConjunto* favorece a construção de convivência e cultura cidadã como parte integrante do negócio, e com isso se compromete com o desenvolvimento sustentável das comunidades que adquirem os produtos da construtora.

Assim, o programa tem quase vinte anos de amadurecimento, desde que, em 1999, o governo colombiano expedira uma nova lei de moradias que modificou o manejo de subsídios, aumentou radicalmente a possibilidade de adquirir um teto próprio por parte da população de menores recursos e abriu um amplo mercado. Nessa época, a Construtora Bolívar edificava moradias para estratos médios e médio-altos, e ao contemplar o segmento de interesse social¹ começou a pensar que teria de se diferenciar para poder competir, pois não seria a única construtora a olhar nessa direção. Então, criou um concurso para premiar o conjunto residencial mais bonito como estratégia para fidelizar os clientes.

“Indo ver qual era o mais bonito, entramos nos conjuntos e nos demos conta de que, a partir da área comercial, que havia uma enorme oportunidade não somente em premiar o mais bonito, mas também de contribuir com eles para a construção de comunidades sustentáveis. E na verdade isto aconteceu porque o Grupo Bolívar – do qual faz parte a construtora – traz muito enraizado em seu DNA o impacto social dos negócios. Então, começamos a trabalhar com as comunidades, a conhecer quais eram as suas dificuldades”, relata Alejandra Robledo, Gerente de Criação de Capital Social.

¹ A habitação de interesse social – VIS, na Colômbia, é aquela que se desenvolve para garantir o direito à moradia das famílias de menor renda e cujo valor máximo é de 135 salários mínimos legais mensais em vigor (COP\$ 105 milhões, US\$ 30.000 aprox.).



A INICIATIVA FAVORECE A CONSTRUÇÃO DE CONVIVÊNCIA E CULTURA CIDADÃ COMO PARTE INTEGRAL DO NEGÓCIO, E COM ISSO SE COMPROMETE COM O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS COMUNIDADES.

Nesse trabalho, descobriram que os compradores de habitações de interesse social – VIS, que vinham de bairros abertos, de zonas rurais ou de aluguel, em sua maioria não conheciam a lei de propriedade horizontal², nem estavam acostumados a conviver com vizinhos tão próximos de suas casas.

“As pessoas se perguntam: ‘Então existe uma lei que me obriga a pagar uma

taxa de administração, obriga a termos um conselho de administração, a ter de pagar pela manutenção das áreas comuns, a ter de contratar um administrador?’” – comenta Sandra Buitrago, a Gerente de Relações com a Comunidade. “Quando elas chegam, não sabem como manejar o lixo, então apresentam-se muitos conflitos por causa desse assunto. Além disso, as pessoas que nunca tinham vivido nesse tipo de moradia possuem até três cachorros e gatos, que ladram o dia inteiro, vão fazer suas necessidades nas áreas comuns, e não recolhem os dejetos. Trazem diferentes culturas e, por exemplo, os problemas de ruído por alto-falantes ou festas são muito fortes, até porque agora vivem muito perto uns dos outros.”

“E em acréscimo – comenta Alejandra Robledo – as assembleias eram um desastre. No início construíamos casas com um jardim à frente, os proprietários faziam ali uma horta e punham galinhas, e os cães perseguiam as galinhas e, então, brigavam por isso.”

Começou-se por trabalhar com os administradores dos conjuntos e com os conselhos de administração. Criou-se com a Universidade Jorge Tadeo Lozano um curso em administração e gestão da propriedade horizontal, que ainda hoje continua sendo feito, no qual são graduados gratuitamente cerca de 200 pessoas a cada ano. Também começaram a compartilhar cursos com as Câmaras de Comércio para os residentes dos conjuntos, para que a partir de sua função (como administradores e/ou membros do conselho de administração) contribuam para a sustentabilidade de sua copropriedade.

Há doze anos, com a contratação de Robledo, que acabava de defender uma tese sobre como se poderia gerenciar e ampliar o capital social a partir de programas de responsabilidade social, e com o interesse da presidência da companhia em contribuir para a construção de convivência no país a partir das famílias, começou-se a dar impulso ao programa. Para isso contribuíram duas intervenções externas. A primeira, uma mensuração de capital social realizada pela Fundação Antonio Restrepo Barco, na qual se fizeram achados muito importantes, propondo que para conseguir o desenvolvimento era necessário passar do trabalho com administradores e conselhos de administração para o trabalho direto com a comunidade, entendendo-se que a essência do capital social é a confiança entre os próprios agentes da comunidade, e que a confiança nos seres humanos é uma emoção que tem seu ponto de partida no conhecimento.

² A Lei 675 de 2001 ou Lei de Propriedade Horizontal regula, na Colômbia, os imóveis (conjuntos residenciais, condomínios, edifícios) onde concorrem direitos de propriedade sobre bens privados e direitos de copropriedade sobre o terreno e os bens comuns, com o fim de garantir a boa administração, a segurança e a convivência.



“Quando eu falo a meu vizinho através de meu administrador, eu não conheço o meu vizinho, com o qual as relações de confiança são filtradas através do administrador – afirma Alejandra Robledo -, e cria-se confiança entre o morador e o administrador, mas não entre os vizinhos. Então, esse estudo permitiu-nos ver algo muito lógico, mas que ainda não tínhamos visto. Nesse momento, fizemos uma mudança muito importante no programa, e além de trabalhar com os administradores, começamos a gerar atividades que fizeram com que as pessoas se reunissem.”

A segunda intervenção no programa foi realizada a partir de uma avaliação feita, há três anos, pela Universidade de los Andes, para verificar quais eram as atividades e iniciativas, entre as muitas que se realizavam como parte do programa, que geravam mais capital social.

“A partir desse estudo, escolhemos as quatro moedas de troca de nossa definição de capital social: primeiramente, atividades que permitiam que as pessoas conhecessem seus vizinhos em um nível de relativa profundidade; segundo, aquelas que permitiam que as pessoas se associassem de maneira formal e informal em torno de um interesse comum ou de um objetivo; terceiro, as atividades que instalavam competências e capacidades para utilizar mecanismos alternativos de solução de conflitos; e quarto, os espaços onde as pessoas conheciam e aplicavam as normas”, conta Alejandra Robledo.

Robledo se refere a quatro atributos de todos os projetos de *EnConjunto*: 1) a *coesão social*, isto é, que nos agrupamentos de moradias as pessoas comecem a gerar laços de confiança através do conhecimento mútuo; 2) que se formem grupos de interesse comunitário, formais ou não formais, como a frente de segurança, um grupo de danças ou o próprio comitê de convivência, para gerar *densidade associativa*; 3) que se promova a *solução pacífica dos conflitos*, conseguindo que as pessoas entendam que existem meios diferentes do confronto e da violência para resolver suas diferenças; e 4) a *cultura da legalidade* na perspectiva de que cada um dos projetos adotados contribua para o fortalecimento de valores e princípios, e para o conhecimento da Lei de Propriedade Horizontal e de outras normas aplicáveis à vida em copropriedade.

Nessa perspectiva, uma importante inovação do *EnConjunto* foi o desenvolvimento de seu Modelo de Segurança e Convivência, que reúne estas duas dimensões da vida em comunidade para dar-lhes uma solução integral: de uma parte, busca desenvolver habilidades para a vida em comum, sobretudo em assuntos de liderança, negociação, construção de acordos e respeito pelo outro, o que contribui para a construção de relações mais harmoniosas entre vizinhos; e por outra parte, procura-se que os cidadãos dos conjuntos entendam que a segurança é um assunto que diz respeito a todos, não depende exclusivamente da polícia ou da prefeitura, e que eles estão em condição de contribuir para a gestão de sua segurança. Para isso se trabalha estreitamente com as secretarias de segurança e convivência cidadã dos municípios onde se localizam os conjuntos residenciais, com o objetivo de aproximar a polícia da comunidade, derrubar barreiras e preconceitos, e estimular a colaboração mútua através, por exemplo, da organização de frentes de segurança nos conjuntos.

O TRABALHO COMEÇA ONDE AS OUTRAS CONSTRUTORAS TERMINARAM

A Construtora Bolívar é a maior do país. Da edificação de 300 ou 400 habitações por ano, passou a completar cerca de 12.000 no mesmo período. Um conjunto de Moradias de Interesse Social desenvolvido



pela Construtora Bolívar possui pelo menos 400 habitações que, multiplicadas pela média de pessoas por moradia (3,2), soma um total de 1.200 habitantes. Em outros projetos, a Construtora pode construir até 15.000 habitações, impactando mais de 40.000 pessoas. Este é o tamanho do desafio. E a premissa principal é que em nenhum caso ela abandona os compradores assim que são vendidas as habitações.

Nos 12 ou 24 meses anteriores à entrega, quando se paga a cota inicial, começa a aproximação com a futura comunidade. São convocados os clientes para uma série de conversações em que são preparados para a vida em comunidade, para que conheçam um pouco aquilo que está por vir e que deverão enfrentar, em especial quanto às normas de propriedade horizontal.

Quando mais da metade dos proprietários já estão ocupando suas moradias, realiza-se um diagnóstico participativo, no qual se indaga a respeito das principais dificuldades no novo ambiente, para definir com eles três prioridades nas quais irão trabalhar. Essas prioridades dão origem a projetos que são assumidos em aliança com ONGs e entidades estaduais e regionais. Os projetos focalizam três linhas temáticas: *Convivência Diária*, quando se promove o bom uso dos recursos econômicos das famílias e da copropriedade, o conhecimento da lei de propriedade horizontal e as boas práticas de governo corporativo nos conjuntos; *Convivência no Ambiente*, que estimula o uso razoável de serviços públicos e recursos naturais, o bom manejo dos animais de estimação, a reciclagem e a gestão de riscos de desastres nos conjuntos; e a *Convivência Segura*, em que se promove a resolução pacífica dos conflitos dentro e fora das copropriedades, fortalecendo as relações de vizinhança e a convivência.

“Existem conjuntos onde nos dizem: ‘Aqui há um monte de rapazinhos que não fazem nada! Passam o tempo lá fora tocando música, fumando’ – anota Sandra Buitrago -, e decidem que este é um tema prioritário: o uso indevido do tempo livre de crianças e jovens, que é muito recorrente e muito grande.



Ali podemos levar nosso projeto *Conviver Jogando*, que usa a metodologia do futebol para a paz. Nossa equipe de trabalho é de 22 pessoas, e nenhuma é mais especializada neste assunto, nem tem a capacidade de ir liderar uma atividade com mais de 150 pessoas; então, fazemos alianças estratégicas com fundações ou com entidades públicas, por exemplo, neste caso, com a Fundação Tiempo de Juego, com a qual fazemos um projeto e convocamos os garotos; quando já temos os inscritos, levanta-se a linha de base e começamos o trabalho. No final, faz-se uma avaliação de resultados para verificar se foram geradas as mudanças que esperávamos e, além disso, avaliamos a criação de capital social.”

Quando o problema são os animais de estimação, outro muito recorrente, fazem-se alianças com as entidades públicas que manejam o assunto, e a estratégia consiste em organizar oficinas para melhorar seu manejo, campanhas de desparasitação e outras atividades por parte do aliado público que desempenha essa tarefa território.

Em 2019, por exemplo, desenvolveu-se e pôs-se em prática o projeto *Pedaleo Conjunto*, porque vários conjuntos mencionaram que seu maior problema era a mobilidade. Com este, procura-se despertar a consciência na comunidade sobre o uso da bicicleta como alternativa de transporte. Procuraram um sócio (a ONG Mejor em Bici) que ajuda a despertar essa consciência nos moradores. No início do projeto, levantaram a linha de base: quantas pessoas usam a bicicleta para se deslocarem, a que horas a utilizam, quantos possuem bicicletas, quantos estariam dispostos a deixar seu carro ou o transporte público para movimentar-se em bicicleta, entre outros pontos. E, além disso, os indicadores de capital social: quantas pessoas do conjunto você conhece, em quantos grupos ou comissões você se encontra no momento, e se conhece alguém a quem recorrer em caso de um conflito. Assim que foi desenvolvido o projeto, avaliou-se se ele cumpria com sua finalidade: gerar consciência para que mais pessoas subam em uma bicicleta e transformem suas vidas de muitas maneiras.

“Somos muito cuidadosos em não sair de nossos eixos temáticos e das linhas que temos, comenta Sandra Buitrago. Há muitas comunidades que se interessam pelo empreendimento, por cursos de inglês ou por turmas de aeróbica. Não aceitamos essas propostas porque nosso foco é criar capital social, e não vamos consegui-lo ensinando inglês. É que não se trata somente de gerar capacidades, habilidades, melhorar uma problemática, mas também que sejam conseguidos esses laços de confiança, que se formem os grupos de interesse, e isto não se consegue através de certas atividades.”

O acompanhamento às comunidades é contínuo, e assim os projetos pontuais vão cumprindo o seu ciclo. “Nós dizemos a eles: ‘Fiquem tranquilos, não se preocupem porque não vamos deixá-los sozinhos; estaremos sempre acompanhando vocês. E quando precisam de alguma coisa, chamam por nós. Não vamos entregar-lhes o conjunto e sair correndo; será uma responsabilidade conjunta de vocês e de nós’”, comenta Sandra.

VOCAÇÃO: LÍDER SOCIAL

Ana Ladino tem 41 anos e duas filhas, uma de 11 anos e outra de 9. É diplomada como Técnica em Sistemas, mas faz tempo que está desempregada. Apesar disso, desde que ela chegou a Parques de Bogotá – um condomínio do sudoeste da cidade, onde a Construtora Bolívar ergueu mais de 11.000 moradias



UMA INOVAÇÃO IMPORTANTE DE ENCONJUNTO FOI O DESENVOLVIMENTO DE SEU MODELO DE SEGURANÇA E CONVIVÊNCIA, QUE UNE DUAS DIMENSÕES DA VIDA EM COMUNIDADE PARA DAR-LHES UMA SOLUÇÃO INTEGRAL.

de interesse social de diversos níveis – não deixou de trabalhar como líder social, atividade a que dedica seu tempo e que lhe trouxe grandes satisfações.

“Quase toda a minha vida eu vivi em Suba – no outro extremo da cidade. Ali, tinha meus vizinhos, meus amigos, minha família, e foi duríssimo chegar, três anos atrás, a uma localidade totalmente nova, sem conhecer ninguém. Eu permanecia fechada no apartamento porque não

tinham com quem falar. Mas notem que foi aqui que pude começar o trabalho social.”

“Então, dediquei-me com minhas filhinhas a ir à biblioteca o tempo todo. Ali me inteirei sobre um concurso feito por BiblioRed (a Rede de Bibliotecas Públicas de Bogotá) sobre famílias bibliotecárias. Eu me inscrevi e – oh! surpresa! – e fui a ganhadora. Mas quando foram entregar a maleta, explicaram-nos que a ideia não era ler apenas com a família, mas com a comunidade. Eu estive fazendo acompanhamento a um grupo de adultos que existia ao chegar aqui e pensei em compartilhar a leitura com eles, que me conheciam, e também fiz isso com crianças.”

“E vejam que a Construtora Bolívar, desde que nos entregam o apartamento, cuida de todos os moradores, que é o que interessa. Então, penso que como eu já trabalhava com a comunidade, alguém lhes deve ter falado e a encarregada do social aqui em Parques de Bogotá me localizou e disse-me que sabia que eu estava trabalhando com adultos, pediu que lhe contasse como era essa história, e eu lhe contei e começamos a trabalhar.”

“Acompanhei as crianças quando eles vieram para trabalhar com o tema dos guardiões da água, porque eu sempre colocava minhas filhas em projetos que eles traziam. Também as levaram ao Centro de Zoonoses (hoje Instituto Distrital de Proteção e Bem-estar Animal) quando trabalharam o tema dos animais de estimação, e ali aconteceu uma coisa bonita porque, devido a essas oficinas que fizeram com as crianças, eles as conscientizaram sobre a importância de cada um contribuir com seu grãozinho para que os animaizinhos não fiquem sofrendo em suas casas, mas cuidem deles, queiram bem a eles, tanto que acabamos por adotar uma gata, que se chama Mia.”

“O tema da convivência foi muito bem trabalhado porque é um dos três mais difíceis que temos, porque muitas pessoas não vinham da vivência em uma propriedade horizontal, mas vinham de bairros populares, não sabiam como se deve aplicar certas normas; então, foi uma odisséia o seu manejo, pois também nos acompanharam com muitas oficinas. A última que trouxeram foi uma oficina sobre solução de conflitos, com a Câmara de Comércio, muito boa, em que nos ensinam a tolerância, como resolver um problema com os vizinhos.”

“Eles também trabalharam recentemente o tema da utilização de bicicletas, sobre como conscientizar as pessoas de que este também é um meio de transporte. Fazia muitos anos que eu não subia em uma bicicleta, e conseguiram que eu voltasse a subir. Fizemos uns passeios de bicicleta, um noturno e outro no domingo passado. Pode ser que o comparecimento não tenha sido como se esperava, porque este



lugar é muito grande, mas saímos de bicicleta para compartilhar, para nos conhecer e conhecer nossas ruas. Foi algo muito estimulante para todos.”

“Para mim, a Construtora me deu muita formação. Há pouco eles fizeram um curso para líderes, foi o melhor que podia ter feito. Tenho o acompanhamento de várias entidades, de varias secretarias, porque trabalho tudo o que chegar à comunidade, mas a Construtora foi a única que pensou que um líder deve ser reconhecido como tal. Eu creio que este foi o diploma que mais valeu para minha vida, sério, e penso mantê-lo em minha sala, porque existe uma entidade que reconhece o trabalho da gente.”

“E este trabalho semeou alguma coisa nas pessoas, ajudou-nos a ter consciência de que se contribuímos, podemos fazer uma mudança. É triste que nem todo mundo entenda a importância de tudo o que eles oferecem, porque se o entendessem, nossa comunidade teria progredido muito mais. E hoje, tendo um grupo de adultos com o qual trabalho faz dois anos, a única coisa que faltava eles já a têm como plano piloto, que é trabalhar com adultos, e então isso é genial.”

RESULTADOS PARA TODOS

Mais de 15.000 famílias que vêm de contextos, lugares, culturas e costumes diferentes, mudam-se a cada ano para os conjuntos residenciais de Moradia de Interesse Social erguidos pela Construtora Bolívar em cidades e municípios como Barranquilla, Bogotá, Cajicá, Chía, Cartagena, Funza, Ibagué, Madrid, Mosquera, Ricaurte, Santa Marta, Soacha, Soledad, Cáli e Zipaquirá.

Em todos eles, *EnConjunto* se dedica a resolver dificuldades tanto para a companhia como para a comunidade. *EnConjunto* permitiu que a Construtora enfrentasse da melhor forma o risco da possível desvalorização dos imóveis por sua deterioração, como também do entorno dos conjuntos, o que por sua vez resulta em risco para os bancos, diante do possível prejuízo da garantia hipotecária. Além disso, um conjunto residencial mal administrado gera a deterioração das construções e das áreas comuns; portanto, iria prejudicar a reputação da companhia e a possibilidade de recompra e de recomendação, o que afetaria a sustentabilidade do negócio.

E para a comunidade e para a região, *EnConjunto* reduziu o risco do surgimento de problemas sociais complexos, tais como o mau uso de espaços comuns, privados e públicos, o manejo inadequado de animais de estimação, do ruído, dos resíduos sólidos e, em geral, de todos os recursos do conjunto, além de situações de conflito como rixas entre vizinhos ou a má administração do tempo livre de crianças, adolescentes e jovens, o que pode gerar focos de insegurança nos conjuntos residenciais e seus arredores.

Por tudo isso, *EnConjunto* agrega valor à oferta comercial, pois contribui para a sustentabilidade e a manutenção das moradias e seus entornos, mas também para a construção de relações próximas e duradouras da construtora com as comunidades. Contribui para que as comunidades e órgãos de governo dos conjuntos adotem bons hábitos e práticas, que permitem que suas moradias se valorizem e seja gerado o fortalecimento da marca, a fidelização dos clientes e a valorização de suas habitações, o que atribui rentabilidade ao negócio.

No último estudo de recomendação realizado pela companhia em 2018, 74% dos entrevistados dizem que um dos fatores para recomendar a Construtora Bolívar é o *EnConjunto*.



A quantidade de informação que os operadores do programa recolhem em campo proporciona valiosos insumos para a tomada de decisões nas diferentes etapas de construção dos novos projetos, desde a compra do lote (com a identificação e análise de riscos sociais e ambientais) até o processo de construção de comunidades.

Mas também cria valor nas comunidades ao construir confiança, vizinhança, organização e mecanismos para uma convivência harmoniosa entre os vizinhos, e dos vizinhos com seu entorno, o que sem dúvida incrementa a qualidade de vida dos moradores.

No marco de *Convivência Diária*, uma das iniciativas do programa, foram diplomadas em gestão e administração de propriedade horizontal cerca de 2.700 pessoas. Em *Convivência no Ambiente*, hoje são mais de 3.800 crianças, jovens e adultos treinados para o consumo sustentável de recursos e mais de 2.500 beneficiários do programa de manejo adequado de resíduos sólidos, que lhes permite tornar-se multiusuários das empresas prestadoras de serviços de limpeza.

Com o *Convivência Segura*, foi possível impactar 75.000 pessoas em 62 conjuntos dentro e fora de Bogotá. O Modelo de Segurança e Convivência do programa é o primeiro e único na Colômbia que está orientado para gerenciar a segurança e a convivência em propriedade horizontal. Graças a ele, conseguiu-se recuperar espaços públicos que eram sentidos como inseguros, capacitar e empoderar líderes comunitários, melhorar as relações com entidades públicas e privadas e gerar sustentabilidade. Organizações como ACDI/VOCA solicitaram assessoria e transferência do modelo para abordar problemáticas similares em ambientes urbanos e rurais do país.





Na pesquisa de 2017 sobre o índice de satisfação do programa e os resultados da criação de capital social, pôde-se constatar que 70% dos entrevistados consideram que *EnConjunto* contribui para a criação de expectativas compartilhadas sobre o território em que habitam. O programa recebeu mais de vinte reconhecimentos, prêmios e certificações em diferentes áreas relacionadas com a contribuição que ele faz para melhorar a vida de seus clientes.

TRÊS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O ÊXITO DO PROGRAMA

Alejandra Robledo não tem dúvidas quando interrogada a respeito dos fatores que contribuíram para o êxito de *EnConjunto*: “Primeiramente porque este não é um programa de filantropia estratégica e vai muito além da responsabilidade social. Somos parte do ciclo do negócio, e isto é muito importante no interior da companhia. Nós desenhamos os projetos para que as atividades funcionem bem nos conjuntos, para que os temas ambientais funcionem, porque isso é matéria-prima para nosso trabalho nas comunidades. Então, o fato de que a ação social do negócio esteja embutido nele é muito importante para a sustentabilidade interna do programa”.

“Em segundo lugar, estamos com os proprietários o tempo todo, há um exercício de trabalho de campo muito forte, tratando de identificar quais são as suas dores e de projetar com o usuário, e não fazer isto a partir do escritório.”

“E o terceiro ponto são as alianças estratégicas: tudo o que fazemos, nós o fazemos através de mais de 25 aliados com quem trabalhamos, entre os quais estão ONGs especializadas em desenvolvimento de competências para a vida, em reciclagem, em gestão de riscos, em propriedade horizontal, em segurança. Trabalhamos com fundações e ONGs que desenvolveram competência em temas muito específicos, mas também, e de maneira muito próxima, com entidades públicas nacionais e regionais: secretarias de governo, do meio ambiente, de convivência e segurança. Um de nossos principais aliados é a Fundação Bolívar Davivienda, porque nós temos 150.000 moradias entregues na Colômbia, e chegar a este número de habitações, agrupadas em 280 conjuntos, requer uma equipe muito grande, mas esta equipe existe através dos voluntários do Grupo Bolívar, que são mais de 5.000 em toda a Colômbia.”

A Construtora Bolívar trabalha atualmente com 25 aliados, entre os quais se encontram, além das mencionadas entidades públicas, fundações e ONGs como Somos Capazes, Futbol com Corazón, Despacio, Mejor em Bici, Tiempo de Juego, Fundación Carvajal e Dunna em *Convivência Segura*. Já *Convivência Ambiental* tem alianças com autoridades ambientais regionais, empresas de limpeza, entidades públicas, prefeituras locais, a Cruz Vermelha Colombiana, KPMG Advisory, a Fundação Línea Verde e a Fundação Pavco. E *Convivência Diária* conta com convênios com a Universidade Jorge Tadeo Lozano, a Câmara de Comércio de Bogotá e a de Barranquilla, e o Banco Davivienda, por exemplo.

EnConjunto não só aproxima milhares de colombianos do sonho de possuir casa própria, mas além disso agrega valor à vida dos proprietários na medida em que fortalece a sustentabilidade do negócio da Construtora Bolívar. Trabalhar em aliança com diversos agentes sociais para criar valor compartilhado, gerar sinergias para contribuir para a sustentabilidade do negócio e favorecer a criação de comunidades sustentáveis e em permanente diálogo com seu entorno, fazem de *EnConjunto* um bom exemplo de esforços entre empresa e comunidade, e é um negócio perfeito para quem dele participa. ■

Euterpe Edulis
JUCARA



INCHUWI



LEGADO
DAS ÁGUAS
RESERVA VOTORANHEIM

SUSTENTABILIDADE E VALOR COMPARTILHADO: UM LEGADO PARA O FUTURO

A MATA ATLÂNTICA é uma formação vegetal que se estende por todo o litoral oceânico do Brasil, desde o Rio Grande do Norte até o Rio Grande do Sul, e cobre, total ou parcialmente, dezessete estados desse país. Este bioma é tão importante em termos ambientais quanto a Amazônia, e alguns especialistas avaliam que ele contém a mais alta biodiversidade do planeta. Ali estão localizadas as reservas de água para o abastecimento de 70% da população brasileira.

Entretanto, dessa floresta imponente que deslumbrou os portugueses quando se aproximaram das costas do Novo Mundo, e que abarcava um pouco mais de 1.290.000 km², restam hoje pouco mais de 160.000 km².

Na década de 1940, a empresa Votorantim começou a comprar terras na Mata Atlântica, ao redor do Rio Juquiá, onde construiu um complexo de sete hidrelétricas. Em fins da década de 1950, somava 31.000 hectares da Mata Atlântica em estado avançado de conservação, situados em uma área conhecida como Vale do Ribeira, o maior corredor contínuo desse bioma na região.

Um dos objetivos da Votorantim era proteger a floresta e seus recursos hídricos, para evitar que os caudais que alimentavam as hidrelétricas se reduzissem e afetassem a produção de alumínio. A preocupação não era sem motivo, se fossem considerados os índices de desmatamento atingidos na região, devido à necessidade de terras para cultivar bananas, chá e palmito, principalmente. Também a biodiversidade estava ameaçada pela caça ilegal e pelas difíceis condições socioeconômicas dos 43.000 habitantes da região sul do Estado de São Paulo. Era uma situação evidenciada em seu índice de desenvolvimento humano, que se achava abaixo da média do Estado de São Paulo.

Apesar de ser um dono relativamente passivo dessas grandes extensões de floresta, a Votorantim passou a gerir uma empresa da chamada nova economia. Uma empresa que gera e compartilha valor a partir da conservação da floresta em pé, e que trabalha em quatro dimensões para consegui-lo: a gestão institucional, o capital natural, o capital humano-social e o capital econômico.



Trata-se das Reservas Votorantim Ltda., a unidade de negócios da Votorantim dedicada à gestão de ativos ambientais e geração de valor compartilhado. Sua primeira filial, a Legado das Águas, obteve o primeiro lugar entre não membros na categoria de Negócios e Comunidades Sustentáveis do quarto prêmio Transformadores, da RedEAmérica.

UMA PERGUNTA QUE MUDOU TUDO

Em 2010, chegou ao Departamento de Sustentabilidade da Votorantim, via correio eletrônico, proveniente da área dedicada à gestão de terras, uma pergunta que iria mudar tudo: “Que tipo de estratégia poderia ser adotada em uma grande área da floresta, propriedade da Companhia, que estava próxima da cidade de São Paulo?” O E-mail sugeria criar uma Reserva Particular de Patrimônio Natural, RPPN.

“A pergunta nos levou a iniciar uma conversação interna a esse respeito, sobre um tema que aqui as pessoas não conheciam, não se sabia como fazer a gestão da floresta”, comenta Frineia Rezende, bióloga com mestrado em recursos naturais, que é hoje a Gerente Executiva de Reservas Votorantim “Pensamos que o modelo de proteção que se propunha e estava previsto na legislação era muito restrito, já que nas áreas de preservação não se pode fazer uso direito; então propusemos criar antes uma reserva privada na qual pudéssemos fazer o uso sustentável dos recursos do bioma.”

“Quando dizemos que podemos fazer um uso sustentável, estamos tentando criar um modelo onde se mantenha a floresta em pé, mantenha-se a conservação da área, mas também se busquem alternativas para a geração de lucros que sirvam para manter a própria área. Então, é um investimento que gera valor, faz uso da área, utiliza os recursos naturais, mas com o foco em manter a conservação, em manter a área protegida.”

Para conseguir isso, optaram por transformar o departamento de sustentabilidade em uma empresa: *Reservas Votorantim Ltda.* Esta empresa criou, no Vale do Ribeira, a maior reserva privada de Mata Atlântica do Brasil: o Legado das Águas. Por sua vez, esta reserva seria gerenciada pela filial criada para tal fim com o mesmo nome: Legado das Águas.

A ideia começou a ser trabalhada em 2011, quando se fizeram várias pesquisas com o propósito de conhecer a importância daquele conjunto de áreas para a conservação da biodiversidade, assim como seu potencial dentro do conceito da nova economia. Em 2012, isso se institucionalizou mediante um protocolo de intenções entre o Governo do Estado de São Paulo e a Votorantim S.A., no qual se criava a Legado das Águas, com o compromisso de proteger o legado das águas da região (daí o seu nome) de forma perpétua e promover a geração de valor compartilhado.

Entre 2012 e 2014, preparou-se o Plano de Gestão Estratégica da reserva, mediante uma aliança com a ONG Conservação Internacional. No documento, definiu-se não só o propósito e a estratégia de ação, mas também os planos de negócios e de gestão da empresa.

No plano, ficou consignado o grande propósito de Legado das Águas, que é a geração de valor compartilhado através da manutenção da floresta em pé. E a maneira de fazê-lo seria promover e fomentar a pesquisa científica aplicada à conservação e garantir a integridade da floresta por meio da proteção e vigilância da área, buscando paralelamente o desenvolvimento do território onde está inserida, através



do fortalecimento das administrações municipais e da geração de renda para a empresa e seus moradores, mediante empreendimentos como o ecoturismo.

Para 2015, quando se deu a passagem institucional de um departamento de sustentabilidade para uma empresa (Reservas Votorantim S.A.), que buscava a sustentabilidade do modelo gerando seus próprios recursos, já existiam todas as condições para pôr em prática a proposta de Legado das Águas.

■

UM DOS OBJETIVOS DA VOTORANTIM É PROTEGER A FLORESTA E SUS RECURSOS HÍDRICOS PARA EVITAR QUE OS CAUDAIS QUE ALIMENTAVAM AS HIDRELÉTRICAS SE REDUZISSEM E AFETASSEM A PRODUÇÃO DE ALUMÍNIO.

UM MODELO INTEGRAL E INOVADOR

Se a concepção do modelo parecia inovadora, a forma de pô-lo em prática mostrou-se tanto ou mais criativa. Como se afirmou acima, a Legado das Águas propôs-se a trabalhar em quatro dimensões: gestão institucional, capital natural, capital humano-social e capital econômico.

“Com esta ideia dos capitais - natural, humano-social e econômico -, pode-se fazer uma correlação com os objetivos do desenvolvimento sustentável – afirma Frineia Rezende -, o que me recorda uma imagem que organiza os ODS como um bolo de casamento: os ODS da parte mais baixa são aqueles que fazem toda a sustentação do bolo, porque eles têm a ver com o capital natural; ali está a conservação das espécies, da terra, da água (o capital natural). Sem esse primeiro nível, não é possível pensar nos ODS relacionados ao capital social e humano; e, por último, por cima de tudo, está a obtenção dos ODS econômicos, que necessitam das camadas anteriores. A ideia é que se você não tem um equilíbrio na utilização dos recursos naturais, não pode tampouco fazer uma boa redistribuição de recursos entre a sociedade. E se não há equilíbrio na distribuição para o social, tampouco se tem êxito em matéria econômica.

O desafio estava exatamente ali, porque se o Vale do Ribeira possui um alto grau de riqueza natural e de conservação da mesma, por outro lado tem também o IDH - Índice de Desenvolvimento Humano mais baixo do Estado, daí a pergunta sobre como transformar esse passivo social a partir do imenso ativo ambiental da região.

Decidiu-se começar por dois temas estratégicos que pudessem sustentar esse “bolo de casamento”: o fortalecimento da gestão pública e da educação na região, dois temas-chave para o capital humano e social do território. Para avançar nesse sentido, primeiro fizeram-se alianças com os municípios de Juquiá, Miracatu e Tapiraí, onde se encontra a reserva, para revisar a forma como estavam sendo manejadas as finanças públicas e propor melhorias no manejo dos recursos. Chegou-se também à construção de marcos legais essenciais para o desenvolvimento desses municípios, como o Plano Diretor de Tapiraí, os planos básicos de saneamento para Juquiá e Miracatu, e o Plano Regional de Turismo Integrado para os municípios de Juquiá, Miracatu e Tapiraí.



Em aliança com o Instituto Votorantim, promoveu-se nos mesmos municípios a Parceria de Valorização da Educação – PVE, que trabalha junto às secretarias de educação para melhorar a qualidade da educação, um programa que o Instituto desenvolve também com todas as empresas do Grupo Votorantim no restante do país, e que foi fundamental não só para conseguir melhorias na qualidade e pertinência da educação, mas também para estimular alianças de longo prazo que fortaleçam o capital e a coesão social e contribuam para fortalecer a gestão pública local.

“Nós acreditamos que este é um pilar muito importante, porque se não se trabalha em educação e não se busca uma melhor gestão das municipalidades locais, não se consegue muito. Trabalhar com uma ou duas famílias, ou com uma ou duas comunidades, não vai fazer diferença em um município. Queremos fazer transformações profundas, e se você quer consegui-las, tem de trabalhar com a prefeitura para que esta transformação parta também da forma de fazer a gestão no território.”

RECONECTAR-SE COM A NATUREZA

Para a conservação do capital natural, a reserva propriamente dita, destinam-se importantes investimentos em pessoal e equipamento, com os quais se trabalha na segurança e manutenção da floresta, para evitar





o desmatamento, a caça ou a extração de espécies em perigo de extinção e conservar as fontes hídricas. Com isso são garantidos os serviços ecossistêmicos do bioma da Mata Atlântica, como a regulação climática, a disponibilidade hídrica e, entre outros muitos, a polinização em redor da mata graças às diferentes espécies de abelhas que ali se conservam.

Considerando que a premissa de Legado das Águas é gerar valor a partir da riqueza natural, um assunto estratégico foi a vinculação de pessoas da comunidade, conhecedoras do ecossistema, como profissionais de Legado das Águas. Dos sessenta profissionais que trabalham diretamente na operação de Legado das Águas, mais da metade são pessoas que nasceram e vivem no território, e que ali estão hoje à frente de vários projetos. Um destes é o projeto dos viveiros, onde se produzem mais de cem espécies da Mata Atlântica, destinadas tanto a projetos de restauração de espécies nativas (por exemplo, o cambuci, uma frutífera rara), como a projetos de paisagismo urbano. Os projetos de paisagismo foram uma forma de trazer de volta a Mata Atlântica para a cidade de São Paulo, onde se utilizam espaços públicos e privados.

Cada planta que sai do viveiro de Legado das Águas leva um código QR, por meio do qual a pessoa que a compra pode ter acesso a informações sobre o tipo de espécie que está comprando, onde está a matriz das sementes que foram coletadas para a produção e como é toda a sua cadeia de valor. Trata-se do Código Verde, um projeto que começou em 2017, em aliança com empresas e organizações como GS1, Paripassu, Zebra e 3M, e que representa uma inovação tanto tecnológica quanto ambiental, que leva ao conhecimento da floresta e a outro objetivo geral e importante de Legado das Águas: a reconexão entre as pessoas e a natureza, neste caso, e em especial, entre a Mata Atlântica e os habitantes da cidade de São Paulo.

Nessa mesma perspectiva, conscientes da grande biodiversidade presente na reserva, implementa-se também o projeto Floresta Digital, que procura mapear geneticamente as espécies, pois a partir da informação genética é possível fazer projetos de biotecnologia. Na atualidade, Legado das Águas conta com o maior banco de dados de mapeamento genético da Mata Atlântica, a partir do qual foi realizada uma aliança com a *start up* Bio Bureau para buscar outros aliados com os quais criar produtos a partir do acesso à biodiversidade e do uso da biotecnologia, por exemplos para cosméticos ou fármacos.

APROVEITAR A CULTURA TRADICIONAL E O AMBIENTE NATURAL

Na perspectiva do capital humano-social, destaca-se o projeto de recuperação da identidade e da cultura da comunidade cabocla de Ribeirão da Anta, em Tapiraí, onde se realizou uma pesquisa que resgatou sua história e suas tradições, com o objetivo de empoderar a comunidade e explorar o seu potencial. Deste processo originou-se um livro, publicado em 2014, mas também surgiu a oportunidade de estruturar um negócio de ecoturismo que aproveitará esse legado cultural e as possibilidades naturais do território, onde os visitantes realizam hoje atividades de trilha, exploração, pesca ou passeio em caiaque nos rios da região, podem adquirir artesanatos produzidos localmente e são atendidos em um restaurante que oferece pratos da tradição regional, como o guisado de tilápia, a moqueca de palmito e o purê de banana.

Esses esforços fazem parte do projeto de implementação do Plano de Turismo Integrado e Regional, que Legado das Águas desenvolveu na área juntamente com profissionais, empresários e empreendedores



da região, para aproveitar o imenso potencial turístico que inclui diversidade de paisagens, cachoeiras, rios que permitem atividades aquáticas de todo tipo, cavernas e trilhas.

Legado das Águas oferece periodicamente capacitação para novos monitores ambientais da região, para que orientem essas atividades de ecoturismo, tanto como parte do Legado das Águas como por conta própria.

TENHO A OPORTUNIDADE DE FAZER A DIFERENÇA

Antonio Aparecido de Godoy nasceu em Ribeirão da Anta há quarenta e um anos. É casado e tem dois filhos, um de quinze anos e outro de vinte e um. Em 2015, sendo condutor de ônibus, juntou-se às reuniões semanais convocadas pelo Legado das Águas com o fim de explorar o potencial da comunidade para trabalhar em um projeto sustentável. Em 2016, quando deixou aquele trabalho, um consultor do Legado das Águas lhe propôs que se apresentasse para trabalhar com eles, “porque o objetivo da empresa sempre fora o de envolver a comunidade e contratar mão de obra local; então, mandei meu currículo e, em 2016, entrei como encarregado do viveiro”, comenta Antonio.

“Eu recebi capacitação desde o início, porque apesar de ter nascido aqui, nunca havia tido a oportunidade de trabalhar com plantas, e especificamente plantas deste bioma da Mata Atlântica; então a empresa Bioflora nos deu uma capacitação entre 2016 e 2017.” Hoje em dia, Antonio trabalha com outras quatro pessoas no viveiro, todas elas da região.

“Para mim, isto não se compara com nada, comenta Antonio, entusiasmado. Tenho a oportunidade de fazer a diferença no Brasil e no mundo, porque com meu trabalho, que vai desde coletar uma pequena semente, germiná-la, cuidar da planta e depois levá-la a uma cidade como São Paulo, eu contribuo com um importante processo de integração do campo com a cidade. Por exemplo, passar pela Avenida Marginal, em São Paulo, e saber que ali existe uma árvore e que eu fiz parte desse processo, que consegui coletar a semente, cuidar dela, conseguir que ela crescesse e, depois, deixá-la naquele ambiente para que ofereça frutos, sombra, proteção para os pássaros... Tudo isso é gratificante, e essa gratificação não tem como ser medida.”

“Eu trabalhava somente como motorista, mas graças ao Legado aprendi muito. Legado iguala as pessoas, para eles somos todos iguais e temos os mesmos direitos; eles nos dão muita liberdade para aprendermos juntos. Acreditaram em mim e isso me deu muito valor. Também aprendi com as plantas. Ao olhar uma planta tão pequena e tão frágil, como vai crescendo pouco a pouco, vai fazendo um espaço, convive com outras e vai-se tornando forte. É muito importante aquilo que se aprende da mata, e eu trouxe isso para minha vida. Quando uma planta rebrota ou uma planta tem de ser podada e logo ressurgir, ver como ela pode ser forte, serve para pensar como eu posso estar depois de um problema, de uma dificuldade. A planta sempre volta mais forte, não para, por mais difícil que seja a vida; então, vendo isso, observando com atenção, também observo a minha vida e tomo esse exemplo como inspiração.”

Antonio também faz parte da Associação Cabocla do Vale Ribeirão da Anta, que tem uma iniciativa ecoturística na comunidade. “Começou como uma associação entre a comunidade e Legado das Águas,



da qual também participa a prefeitura, relata Antonio. Reformaram uma antiga escola com material disponibilizado pelo Legado, e a comunidade participou com sua mão de obra, para receber visitantes, com cozinha, habitações e um museu onde há exposição e venda de artesanatos, farinha de mandioca e produtos locais. E todos estão trabalhando ali. Eu estou presente na associação aos domingos. Por exemplo, este

domingo chegaram uns turistas e foram até a casa de um senhor que produz farinha para lhes mostrar como é o processo, e depois foram tomar banho em uma cachoeira próxima. Também lhes ofereceu o almoço e a possibilidade de fazerem passeios de caiaque usando a represa que fica perto. Dessa maneira, a comunidade economicamente consegue dar um passo à frente de maneira sustentável. Tudo isso foi possível através de uma associação que Legado das Águas ajudou a constituir, e essa associação é que recebe o dinheiro e pode investir depois em outras coisas.”

“Eu espero continuar aqui no Legado, cada dia aprendendo mais, procurando que a comunidade esteja cada vez mais estruturada para receber as pessoas, coordenar mais visitas turísticas e utilizar isso de uma forma agradável. O sonho seria ter mais turistas, para que venham conhecer nossa comunidade, o processo de produção da farinha, para comermos juntos, e também o projeto para o futuro seria ver minha história indo para frente, ver que nossa comunidade tem valor, e que cada vez aprendamos mais, cultivando mais plantas e recebendo outras pessoas, aproveitando esse capital natural que temos, e que as pessoas que saíram da comunidade, por exemplo, meu irmão e meu primo, possam voltar.”

■

LEGADO DAS ÁGUAS SE PROPÕS TRABALHAR EM QUATRO DIMENSÕES: GESTÃO INSTITUCIONAL, CAPITAL NATURAL, CAPITAL HUMANO-SOCIAL E CAPITAL ECONÔMICO.

AS ALIANÇAS

Para Reservas Votorantim e Legado das Águas, um aliado fundamental foi o Governo do Estado de São Paulo, com quem se firmou o protocolo de intenções, no qual a empresa se compromete a conservar em definitivo a floresta em pé e os seus recursos hídricos. O governo participa da tomada de decisões acerca da conservação e proteção da área e presta apoio policial quando surgem problemas de caça ilegal, por exemplo.

O Instituto Votorantim também é um aliado principal, não só no programa Parceria da Valorização da Educação – PVE, mas também na capacitação da comunidade para fortalecer suas capacidades de diálogo e negociação ou de gestão de recursos, e também no fortalecimento das capacidades de gestão das instituições públicas locais.

A aliança com a ONG Conservação Internacional também foi muito importante para o desenvolvimento do Plano de Gestão Estratégica da reserva e da empresa.

Mantém-se uma aliança com o Instituto Elos, que fomenta a participação da comunidade e sua capacidade para solucionar conflitos.



Também são aliados importantes as administrações dos municípios de Juquiá, Miracatu e Tapiraí, em especial suas secretarias de educação e meio ambiente, assim como as associações e cooperativas que participam da ReDes e Empreende Tapiraí.

Para a pesquisa da biodiversidade, sua conservação e divulgação, Legado das Águas firmou numerosas alianças com centros de estudos e especialistas para realizar projetos como os já mencionados Código Verde e Floresta Digital.

“Para nós, trabalhar através de alianças constitui um valor fundamental, afirma Frineia Rezende. Temos alianças muito importantes, por exemplo, com o Instituto Butantã, uma organização muito antiga do Brasil que trabalha com animais peçonhentos, como serpentes, aranhas e escorpiões. Com eles nós realizamos em 2016 uma pesquisa sobre as espécies que habitam todo o território do Vale do Ribeira. Eles também fazem um trabalho de educação ambiental com toda a comunidade sobre as espécies e como tratá-las, como evitar as mordidas e picadas. Temos também uma aliança com o Instituto Muriqui. O muriqui é o maior primata das Américas, um macaco, uma espécie muito importante; nós o chamamos de jardineiro da floresta, porque come sementes, frutas e percorre a mata dispersando-as para garantir o equilíbrio da floresta. Então, temos um projeto em aliança com eles para estudar e preservar esta espécie.”

Há também projetos em aliança com foco em espécies que transmitem enfermidades como a malária, o mal de Chagas e outras doenças silvestres, com universidades, institutos e fundações, dependendo da especialidade de cada um.



OS RESULTADOS

Para a Votorantim, o principal e mais positivo impacto de Reservas Votorantim e Legado das Águas é a permanência da possibilidade de geração de energia hidrelétrica e, com ela, a produção de alumínio, porque assim garante a sustentabilidade do negócio. Mas também há o interesse da empresa em conservar e proteger uma área tão importante da Mata Atlântica de forma voluntária, e em aliança com a comunidade e outros agentes, motivo pelo qual Legado das Águas é muito valorizado pela Votorantim e representa uma nova forma de fazer negócios.

Frineia Rezende, interrogada sobre o assunto, propõe um conceito utilizado acima: “Estamos procurando reconectar pessoas e natureza, porque esta conexão se perdeu, especialmente em São Paulo. Seja qual for o tipo de projeto, de pesquisa, de venda de árvores ou de ecoturismo, afinal estamos promovendo a reconexão das pessoas com a natureza, com a floresta nativa, com a Mata Atlântica”.

A simples existência do Legado das Águas promove numerosos benefícios para a conservação da Mata Atlântica e de sua biodiversidade, através dos serviços ecossistêmicos à sociedade proporcionados pela natureza conservada, os quais contribuem para melhorar o ambiente vital e a qualidade de vida das pessoas.

Legado das Águas identificou e classificou mais de 1.700 espécies da fauna e da flora, inclusive várias delas consideradas raras e/ou em perigo de extinção, como algumas espécies de orquídeas e borboletas, incluindo árvores emblemáticas, como o palmito da palmeira de juçara, ameaçado de extinção, ou ainda o único espécime encontrado na natureza de uma espécie de anta albina. Foram identificadas mais de 200 espécies de orquídeas já catalogadas.

Legado das Águas participou da construção de marcos legais essenciais para o desenvolvimento territorial dos municípios em que está localizado, como os já mencionados Planos Básicos de Saneamento para Juquiá e Miracatu, o Plano Diretor de Tapiraí e o Plano Regional de Turismo Integrado.

A reserva também patrocinou do maior mapeamento genético de plantas da Mata Atlântica, a já mencionada Floresta Digital, e participou ativamente da implementação do Plano de Turismo Regional e Integrado que promove o Vale da Ribeira como destino turístico, e apoia o projeto e gestão de diversas atividades ecoturísticas.

Também se realizou a pesquisa histórica e cultural da comunidade tradicional de Ribeirão da Anta, pioneira no território, ao procurar a valorização e o reconhecimento efetivo de uma tradicional comunidade cabocla brasileira.

Legado das Águas é um claro exemplo de como, a partir da estratégia de negócios, uma empresa pode contribuir para resolver problemáticas sociais e ambientais. Este é um modelo inovador de gestão de ativos ambientais, no qual, ao mesmo tempo que se protegem áreas naturais e seus serviços ecossistêmicos, são gerados retornos sociais e econômicos para a comunidade e para a empresa, elementos que os fizeram vencedores do Prêmio Transformadores, na categoria Negócios e Comunidades Sustentáveis.

Assim, Reservas Votorantim procuram não só assegurar a sustentabilidade do negócio, mas conservar a Mata Atlântica em pé e contribuir para o desenvolvimento do território e suas comunidades, uma forma inovadora de conectar empresa + comunidade, e um modo de conservar, entre todos, um legado para o futuro. ■



SUZANO
PAPEL E CELULOSE

Agricultura
Comunitária
Agricultura Responsável

DO CONFLITO AO DESENVOLVIMENTO: O CAMINHO DO DIÁLOGO

SUZANO S.A. É UMA EMPRESA BRASILEIRA, líder mundial na fabricação de celulose de eucalipto e um dos maiores fabricantes de papel da América Latina. Após sua fusão com a Fibria, em 2018, Suzano passou a administrar mais 1,1 milhão de hectares de eucalipto no Brasil, dos quais 356 encontram-se nos estados do Espírito Santo e da Bahia.

Nestes estados, o modelo de expansão florestal ocorrido há mais de trinta anos gerou uma série de mudanças na dinâmica social local, dentre elas o isolamento de pequenas comunidades no meio dos plantios de eucalipto. A falta de alternativas de renda, o aumento do nível de mecanização no manejo florestal, a falta de capacidade pública de articular soluções para este contexto, tudo isso associados ao isolamento, levaram muitas famílias a se ligarem ao mercado ilegal de carvão, a partir do roubo de madeira em grande escala nas áreas da empresa, mas também a episódios de incêndios e enfrentamentos.

Tudo isso gerou um conflito de grandes proporções que, em princípio, quando as plantações pertenciam à Aracruz Celulose SA, foi tratado com argumentos legais e policiais que agravaram ainda mais a situação. Chegou-se a gerar uma perda de 300.000 metros cúbicos de madeira por ano, o equivalente a um mês de consumo em uma fábrica de celulose, e um clima de violência que tornava a operação insustentável.

Em 2009, a Aracruz fundiu-se com a Votorantim Celulose e Papel, e nasceu a Fibria, que por um lado começou a modificar a cultura organizacional face ao relacionamento com as comunidades que viviam da exploração de madeira, para aproximar-se e dialogar com elas. Por outro lado, compreendeu e deviam ser oferecidas soluções que melhorassem as condições de vida dessas comunidades para criar um clima mais favorável à operação da companhia.

A resposta da Suzano a esses passivos sociais foi o diálogo. Um diálogo horizontal, estruturado e participativo para superar os conflitos e construir desenvolvimento por meio da criação de um ecossistema que hoje, devido a uma nova fusão empresarial, inclui quatro mil famílias e mais de duzentos parceiros em sete estados no Brasil: o Programa de Desenvolvimento Rural Territorial (PDRT).

Concretamente, o programa se propôs trabalhar com duas estratégias. A primeira, propiciar a autonomia das famílias que dependem da agricultura, garantindo sua segurança e soberania alimentar, fortalecendo seus recursos (insumos de produção, tecnologia e conhecimentos) e incrementando seus rendimentos. A segunda, estimular a autonomia das comunidades através da formalização e organização



LA FALTA DE ALTERNATIVAS DE RENDA,
EMPREGO E ACESSO À TERRA, LEVARAM
MUITAS FAMÍLIAS A VINCULAR-SE AO
MERCADO ILEGAL DE CARVÃO, A PARTIR DO
ROUBO DE MADEIRA EM GRANDE ESCALA
NAS ÁREAS DA EMPRESA.

de suas associações, a formação de redes, a conservação de seus recursos naturais e o incremento de sua participação nos assuntos e políticas públicas. Com estas duas estratégias focadas nas famílias e nas comunidades, a empresa visava a reduzir a conflitividade e contribuir com um planejamento ordenado, participativo e de longo prazo para o território.

No caso das comunidades que não tinham acesso à terra para trabalhar na

agricultura e vincular-se ao Programa de Desenvolvimento Rural Territorial, a empresa viabilizou o acesso a essas áreas a partir de um contrato de comodato com a associação da comunidade, por um prazo de dez anos, com possibilidade de renovação automática por mais dez anos. Em média, cada família tem acesso a um hectare dentro do comodato da associação. Até 2018, 1470 hectares havia sido cedidos sob esta modalidade.

Para esse ano de 2018, quando a Fibria se fundiu com a Suzano Papel e Celulose, a primeira entrou com o PDRT e a segunda com o Programa de Agricultura Comunitária, que, com uma metodologia similar à do PDRT, ganhou em 2019 o primeiro lugar na categoria de Negócios e Comunidades Sustentáveis, para não membros, da quarta versão do Prêmio Transformadores da RedEAmérica.

A partir da fusão das duas empresas, o PDRT absorveu essa iniciativa e integrou-a à sua estratégia.

UM CAMINHO DIFÍCIL

Entretanto, não foi fácil, nem isento de dificuldades, o caminho para articular mais de 4.000 famílias no PDRT e contribuir para melhorar sua qualidade de vida e das comunidades.

Quem lutava contra esses gigantes da produção de celulose nas planícies do norte do Espírito Santo e sul da Bahia, no litoral leste do Brasil? As comunidades quilombolas que ali se fixaram, afrodescendentes cujos antepassados fugiram das grandes fazendas escravistas brasileiras e criaram sua própria organização social em quilombos. Sobreviviam no Espírito Santo produzindo e vendendo carvão e farinha de mandioca, e na Bahia, trabalhando no cultivo de frutas e na criação de gado.

Quando chegaram as plantações florestais, há mais de trinta anos, reduziram-se suas fontes de trabalho e a nova indústria não conseguiu absorver tanta mão de obra. Muitas daquelas comunidades optaram por recolher o excedente que sobrava da exploração madeireira para continuarem produzindo carvão. Entretanto, esses excedentes também começaram a diminuir com a mecanização e as técnicas de exploração, para as quais também não estavam preparados.



CURAR AS FERIDAS, CONSTRUIR UMA RELAÇÃO

As soluções não caíram do céu como a chuva quando baixa para apagar o fogo. Foi um processo de crescimento a partir da progressiva compreensão do problema e da criação de confiança. A empresa que havia vendido a operação para a antiga Fibria já tinha dificuldades em estabelecer um diálogo com a comunidade, e enfrentava o conflito a partir do ângulo legal. Em um segundo momento, quando chegou a Fibria, a empresa entendeu que era importante apoiar as comunidades, mas esse apoio não se faria de maneira rápida, com a expectativa de resultados a curto prazo. Entretanto, as coisas começaram a mudar.

“Quando se iniciou o PDRT, em 2011, tinha-se a convicção de que, dada a fragilidade e a vulnerabilidade dessas comunidades, nada a curto prazo teria sentido, afirma Douglas Peixoto Pereira, coordenador de Sustentabilidade e Desenvolvimento Social da Suzano. Além disso, era preciso ganhar a confiança das comunidades. Foram muitos anos de conflito, de ruptura; então, era necessário restaurar essas relações, e essa decisão representou um ponto de inflexão para a companhia. Propôs-se construir um plano com as comunidades, onde pudéssemos definir prioridades de investimento e relacionamento para a geração de renda nas comunidades, porém não no prazo de um ano, mas de cinco anos.”

Assim, no PDRT, o planejamento inicial é de cinco anos, o que permite que a comunidade possa visualizar quais são os passos para alcançar uma autonomia real. Essa decisão precisou convencer a empresa de que era importante a construção de um orçamento que permitisse trabalhar mais a longo prazo. E às comunidades, de que o investimento também deveria ser pensado a médio e longo prazo, para que confiassem na equipe do PDRT e, pouco a pouco, fossem visualizando os progressos.

“Não existe solução mágica para o desenvolvimento local, mas certamente uma visão de curto prazo não ajuda a alcançar a autonomia dessas comunidades”, conclui Douglas Peixoto.

O processo de construção de diálogo com as comunidades teve dois momentos. No primeiro, entre 2010 e 2013, em um contexto de muita tensão, fez-se todo um trabalho de construção de confiança para estabelecer uma relação e conseguir entrar nessas comunidades. Uma decisão importante foi assumir diretamente o trabalho no interior da empresa, e não encarrega-lo a uma organização externa especializada. Para o processo, usou-se a metodologia do diagnóstico rural participativo, orientada para definir prioridades e planejar em conjunto com a comunidade. “Nosso trabalho era ir a campo, abrir um canal de diálogo e conseguir que a comunidade participasse diretamente da definição das prioridades, e a partir dessas prioridades, nos contassem um pouco de sua história, seus desejos, suas expectativas, suas inquietações, relata Douglas. Esse diagnóstico nos daria toda a massa de conhecimento que temos da comunidade para com eles construir o planejamento.”

Sobre este ponto, André Becher, também da equipe de Sustentabilidade e Desenvolvimento Social da Suzano, anota: “Antes de trabalhar com o PDRT, as empresas de produção de celulose haviam criado muitas relações assistencialistas com essas comunidades. E muitas dessas solicitações foram gerenciadas por indivíduos e líderes influentes que se colocavam à frente dos processos e das relações com as empresas. Com o PDRT e outros projetos, mudou-se essa configuração, passou-se, de uma agenda mais personalista, a buscar uma agenda coletiva. Dessa maneira a discussão deixa de ser restrita, torna-se mais ampla, busca-se ter uma visão de toda a comunidade e também de cada família, o que é uma importante mudança do programa. Este processo ainda está em desenvolvimento”.



Depois de 2013, a dinâmica se inverteu. Já não foi necessário dedicar esforços para ir convencer as famílias e comunidades a entrarem no programa. As coisas começaram a funcionar e o esforço pelo relacionamento focou-se, ao contrário, em gerir a demanda das comunidades interessadas em participar do programa.

O PDRT começou a operar em 2011, em oito comunidades do extremo sul da Bahia, nos municípios de Alcobaça, Nova Viçosa e Caravelas, com duzentas famílias beneficiárias. Ano após ano, aderiram novas comunidades, associações e famílias. Em 2019, já se deenvolvía em sete estados (Bahia, Espírito Santo, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Maranhão, Tocantins e Pará) e em 29 municípios, atendendo diretamente a 4.000 famílias organizadas em 112 associações.

O FORTALECIMENTO, UMA PRIORIDADE

Como já foi dito, o PDRT possui dois objetivos principais. Primeiro, fortalecer a organização comunitária com a formação ou consolidação de associações que representem e gerenciem os interesses das comunidades, com a Suzano apoiando sua formalização, gestão interna e acompanhamento contábil e



fiscal. E o segundo, a formação da comunidade através da construção de capacidades que se traduzam no desenvolvimento do território.

O trabalho para alcançar esses objetivos se realiza em quatro fases: uma inicial de priorização das comunidades que entram no programa; uma segunda de diagnóstico e registro; a terceira de planejamento, implementação e acompanhamento; e uma quarta de avaliação e atualização.

A priorização das comunidades que participam realiza-se de acordo com quatro critérios: o primeiro, o impacto do negócio nessa comunidade e sua importância estratégica para a empresa. O segundo relaciona-se a seu grau de vulnerabilidade socioeconômica, de acordo com indicadores objetivos. O terceiro está focado em analisar os indicadores de educação saúde e emprego do município onde se situa a comunidade e, finalmente, o quarto é uma avaliação social feita pela área de Desenvolvimento Social da Empresa” por meio de sua área de sustentabilidade.

As comunidades consideradas como prioritárias pela Suzano, a partir dos critérios acima mencionados, entram para o PDRT. Hoje são 112 comunidades priorizadas.

O segundo passo, o diagnóstico, realiza-se em dois níveis, o das associações presentes na comunidade e o das famílias. Ele é feito através de uma oficina de diagnóstico participativo, onde se procura envolver ativamente a todos os membros para estabelecer as condições, as necessidades, as expectativas e os sonhos a serem anotados.

Com esta base, dá-se início ao processo de planejamento, também com as famílias e as associações, para construir os Planos de Transição Agroecológica (PTA). Os PTA contemplam o planejamento de ações a serem realizadas pelas famílias, pelas equipes de apoio do programa e pelas associações, em três frentes principais: gestão associativa, produção rural e comercialização de produtos.

São as famílias que dão início ao PTA, procurando a participação de todos os seus membros, de maneira que se apropriem da proposta a ser realizada em sua propriedade. Este planejamento se faz com um horizonte de cinco anos. Os planos das famílias são apresentados à associação de que fazem parte, e a partir deles se constrói o plano da associação. Da mesma maneira, as associações, que construíram uma rede de relações, reúnem-se com seus pares do território e fazem um PTA territorial. “A partir essa lógica de planejamento do território, conseguimos aproximar as comunidades para que estabelecessem processos de interlocução com agentes estratégicos da região, como as prefeituras, o governo do Estado, e conseguiram ter acesso a concorrências privadas”, comenta André Becher.

Quando os planos entram em ação e começam suas atividades, começa um processo de monitoramento e controle periódico de acordo com o planejado. Ao fim de cada ano, realiza-se uma oficina de atualização do planejamento que revisa o seu cumprimento e ajusta o plano do ano seguinte.

Ao longo de todo o processo de execução dos planos, o PDRT proporciona acompanhamento técnico a todas as famílias nas três dimensões: produção, gestão e comercialização. A metodologia utilizada na formação e assistência é a “Formação de Formadores”, estimulando constantemente as famílias a desenvolverem suas próprias experiências a partir do conteúdo trabalhado, experiências que sempre são valorizadas e compartilhadas em visitas, fortalecendo a criação de redes locais e territoriais.



PÃO NA MESA, PRODUTOS PARA VENDER

“Obviamente, as comunidades tinham muitas expectativas de comercializar produtos, comenta Douglas Peixoto. Mas os diagnósticos mostraram de modo muito claro que havia uma insegurança alimentar muito grande, porque, apesar de viverem na zona rural, essas famílias compravam todos os seus alimentos nas cidades, quando tinham dinheiro.” Então, tornou-se uma prioridade cultivar aquilo que iria para a mesa.

Por essa razão, a proposta do PDRT procura garantir, antes de tudo, que as famílias alcancem a segurança alimentar em sua mesa. Cumprido este objetivo, o esforço se orienta para que possam comercializar seus excedentes, em princípio na sua própria comunidade, porta a porta ou em pontos de venda e feiras, associadas a outras famílias do programa.

A comercialização também se orienta para o acesso a mercados institucionais, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), ou o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)¹, com o que gera-se melhor renda para as famílias, maior estabilidade e segurança graças aos contratos estabelecidos, e melhor qualidade da alimentação das crianças nas unidades escolares. Este processo se consolida com a organização de associações para comprar e comercializar em conjunto, mas também para que possa fortalecer-se e influenciar em políticas públicas que melhorem a vida das famílias e ampliem suas possibilidades de abastecer mercados locais e da região.

Para que a comercialização se dê com êxito, o processo de acompanhamento técnico é fundamental. No PDRT, a lógica se orienta antes para o acompanhamento próximo e permanente do que para a assistência esporádica. Então, o acompanhamento procura construir com o agricultor soluções para os problemas que surgem em sua propriedade, a partir de recursos de que ele dispõe ali. Trata-se de reduzir a dependência de insumos externos, pois quanto mais ele gasta comprando adubos ou pesticidas, menos vai sobrar para o bem-estar da família.

PARTICIPAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PDRT

Com os planos já acordados, definem-se ações em diversos níveis: de formação, de intercâmbio entre os agricultores e de acompanhamento técnico, que se realizam com as equipes de assistência técnica da Suzano.

Também são criados espaços de participação, acompanhamento e ajuste os planos. Em cada região, três vezes ao ano, reúne-se o Comitê Gestor, do qual participam a área de Sustentabilidade da Suzano, as equipes de assistência técnica e os representantes das associações para discutirem assuntos estratégicos do programa que contribuam para melhorar o esforço das associações e famílias.

Realiza-se, com cada associação, uma reunião anual de revisão dos planos e de ajuste para o ano seguinte, também com a participação da Suzano, da equipe de assistência técnica e das comunidades.

¹ São programas públicos de compras locais que respondem a políticas federais, e que têm como objetivo contribuir para a segurança alimentar e nutricional das comunidades, expandir os canais de comercialização da agricultura familiar mediante o poder de compra do Estado, estimular os circuitos locais de produção e promover a geração de renda para os agricultores familiares.



Nessa reunião se avalia, com as famílias que fazem parte da associação, aquilo que foi possível fazer, o que não foi possível, e por quê, e compartilha-se a informação para ajustar as metas do período seguinte e as atividades de acompanhamento.

Para dar conta dos trabalhos de produção e comercialização, foram criados grupos de afinidade, nos quais se organizam famílias pela proximidade

geográfica, por interesses temáticos comuns ou pelos mercados que desejam conhecer. Esses grupos se reúnem periódica e alternativamente nas casas de seus membros para realizar o trabalho programado em forma de oficina. Realizam-no, avaliam-no e definem os próximos passos a realizar, o que favorece maior integração entre as famílias e facilita a participação de jovens e mulheres, que nem sempre podem estar presentes nos trabalhos de campo.

Paralelamente, faz-se o monitoramento das rendas econômicas que o agricultor obtém com a comercialização de seus produtos, assim como dos benefícios derivados de consumir seu produto em família, para que ele possa visualizar os rendimentos que ele mesmo produz em sua propriedade, aquilo que ele consome ou doa a um vizinho necessitado dentro da comunidade.

■

NÃO EXISTE SOLUÇÃO MÁGICA PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL, MAS CERTAMENTE UMA VISÃO DE CURTO PRAZO NÃO AJUDA A ALCANÇAR A AUTONOMIA DAS COMUNIDADES.

O IMPACTO DO PROGRAMA NO INTERIOR DA EMPRESA

“Internamente, foi um desafio discutir assuntos externos à empresa, porque não eram tratados como parte do negócio, mas como um complemento; não eram vistos como parte da estratégia, como algo que estava implícito no negócio”, observa André Becher.

Com a chegada do PDRT e sua estratégia de relacionamento, muda-se a visão, vai-se amadurecendo internamente. Começa-se a perceber o impacto positivo na comunidade e no negócio. Se antes a empresa tinha numerosos problemas e conflitos sociais por causa dos choques com a comunidade, da falta de atenção à sua realidade econômica, da forma de relacionamento e dos roubos de madeira e incêndios, com a chegada dessa estratégia de diálogo e construção de acordos, a mudança foi considerável nos últimos anos. Já não ocorrem conflitos de forma regular, e quando ocorrem são muito pontuais, e isso também altera a percepção das próprias comunidades onde se realiza o programa.

O PDRT também mudou a ideia que se tinha sobre a área de Sustentabilidade, como simples área de apoio no interior da companhia. Ela conseguiu incorporar-se estrategicamente ao negócio, porque cumpre uma função essencial e tem impacto positivo na operação. “Vale a pena destacar também que, hoje, quando a empresa discute os temas de sustentabilidade, discute-os com um olhar diferente, pois já tem relações e compromissos estabelecidos e precisa mantê-los. Muitas vezes nós temos debates internos, mas os resultados nos permitem seguir em frente”, confirma André Becher.



Douglas Peixoto também tem uma opinião a respeito: “Foi fundamental o compromisso da alta direção da empresa, já que permitiu que esses temas tivessem prioridade na agenda corporativa, o que possibilitou acelerar as discussões sobre assuntos críticos nas regiões. O fato de haver um planejamento para cinco anos permitiu, além disso, mostrar à companhia qual seria o retorno do investimento social da empresa a longo prazo, algo que era impossível quando eram feitos planos todos os anos”.

NOSSO FUTURO É A AGRICULTURA

Claudio se define orgulhosamente como agricultor. Nasceu há 38 anos em Nova Esperança, um distrito do município de Caravelas, no extremo sul do Estado da Bahia, e nunca saiu dali. Compareceu à entrevista com sua esposa Jocileia, de 32 anos, funcionária pública que trabalha na coleta do lixo, e com seu filho Carlos Eduardo, de 15 anos, estudante de curso médio.

Claudio comenta que, no princípio, entre 2005 e 2009, mais ou menos, ele foi um inimigo declarado da antiga companhia madeireira. “Naquela época, tirávamos carvão e roubávamos a madeira da empresa para produzi-lo. Em 2010, apresentaram-nos a proposta do programa PDRT e, em 2013, fizemos um contrato de comodato com a empresa, que nos estabilidade, e aí começamos a ver que o carvão não era principal fonte de recursos para nossa região, que nós éramos uma região de agricultores.”

Por essa época, a família de Claudio e muitas outras de sua comunidade começaram a fazer contato, através do PDRT, com o enfoque agroflorestal, um sistema de uso da terra que combina o plantio de árvores com cultivos agrícolas e animais no mesmo terreno, a partir de uma perspectiva ecológica de utilização dos recursos naturais. “Foi no município de Jaguaquara, onde começamos a ter contato com o enfoque agroflorestal, a conhecer como se cultivava. Pouco a pouco, montamos um projeto que foi pioneiro na região, e é reconhecido como o maior do extremo sul da Bahia”, comenta.

“O projeto funciona com faixas agroflorestais, tem como pioneiro o café, que já está estabilizado, mas também temos banana, laranja, mandioca, abacate, hortaliças, uma diversidade de produtos que nos garantem a permanência na área rural e nossa segurança alimentar, diferentemente das pessoas que vive, na zona urbana, que devem pagar aluguel e comprar seus alimentos.”

E também garante a saúde deles. Claudio é agente de saúde em sua comunidade e afirma que o projeto não só os destacou, mas causou uma diferença muito positiva para sua qualidade de vida, e trouxe uma visão integral para seu trabalho. “Como agente de saúde, eu valorizo muito a natureza, tenho a natureza como minha mãe; então, esta foi uma oportunidade nova de trabalhar com uma proposta agroflorestal que respeita a natureza. Foi um desafio com que se conseguiu convencer a outras comunidades. As pessoas viram que estávamos fazendo algo que funciona, e o estão valorizando.” Desta maneira foi-se recuperando a biodiversidade na região.

Claudio é também o presidente da associação de agricultores de seu município há oito meses. Perguntado sobre os aliados que foram conquistando, ele não hesita em sua resposta: “Nós temos boa relação com o Secretário de Agricultura do município, mas nosso principal aliado na associação é a Suzano, com o projeto PDRT. Não nos abandonaram em momento algum. O projeto tem uma assistência técnica que não se conhece em nenhum outro lugar do Brasil. Estão muito próximos, sempre que há dúvidas



ou problemas, nós os chamamos e estão ali para ajudar, mesmo nos fins de semana. O município nos ofereceu um trator para preparar o solo e hoje vamos ter uma reunião para falar sobre a criação de peixes, os alevinos, para aumentar a renda e a segurança alimentar dos associados”.

O programa também lhes permitiu comercializar alimentos localmente, vendê-los ao Programa de Aquisição de Alimentos para as escolas e participar do CSA (Comunidade que Sustenta a Agricultura), um programa que conecta consumidores da região (gente comum, funcionários da Suzano, empresários) com produtores agroecológicos para combinar o fornecimento semanal de cestas de alimentos.

O PDRT representou, segundo Vlado, “um melhoramento significativo; dentro da associação há famílias que vivem somente da agricultura. E com isso conseguem pagar a energia, comprar móveis, construir sua casa, comprar uma moto. Então, para nós é uma conquista muito grande ver pessoas em nossa associação que já possuem essa independência tão grande. E elas têm até como pagar televisão a cabo, tudo através da agricultura”.

Planos para o futuro? “Estávamos justamente conversando sobre isso em casa, comenta Jocileia, que além disso é multiplicadora da culinária alternativa. Nós temos uma cozinha comunitária que presta serviços à própria comunidade. Já fizemos cursos de culinária, e agora quer tomar umas aulas de gastronomia. E meu filho quer fazer cursos na área de agricultura. Esses são os nossos planos para o futuro.”





Sim, Carlos Eduardo quer ser agricultor como seu pai: “Os agricultores nunca tiveram o reconhecimento que estão tendo agora, com a Suzano. Porque muitas vezes os agricultores não são valorizados como eles necessitam. Mas depois de um certo tempo, eles aprenderam a valorizar-se mais, porque a comida da culinária alternativa permite que a alimentação seja mais sadia, sem carne vermelha, que é um dos maiores causadores de câncer no mundo”, diz ele.

ALIANÇAS PARA CONSTRUIR UM ECOSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO

O Programa de Desenvolvimento Rural Territorial da Suzano está concebido como um programa de participação para o desenvolvimento das comunidades nas regiões. A companhia não pretende solucionar todos os problemas das comunidades, e sempre procura deixar claro o fato de que muitos de seus sonhos não dependem do sucesso do PDRT. Por isso se busca a participação de governos locais, entidades públicas de diversos níveis, ONGs e empresas privadas que possam contribuir para a realização dos planos das famílias e das associações, que incluem metas e expectativas muito além do PDRT.

Então, procuraram o apoio de organizações que ajudassem os agricultores a obter seus documentos de identificação pessoal, por exemplo, e de suas propriedades, porque muitos deles não os possuíam ao começar o programa. Mas acima de tudo trabalha-se muito intensamente com os municípios para estimular e apoiar os processos de compras institucionais, já que uma lei obriga a comprar ao menos 30% das merendas escolares de fornecedores da agricultura familiar. Muitos desses municípios não sabiam como implementar essa política e foi necessário capacitá-los.

Com os governos locais, estaduais e o governo federal, trabalha-se para abrir concorrências para compra de maquinário, equipamentos, ou montagem de infraestrutura para a transformação do produto.

Em 2018, para cada real de recursos próprios que a Suzano investiu em projetos de investimento social, obteve-se um real de retorno investido por agentes externos, com o que se garante que, se em algum momento a Suzano, por dificuldades no mercado ou por algum outro problema, não puder investir no programa, essas comunidades não ficarão desatendidas, pois já se conta com uma estrutura social implantada para garantir a continuidade do desenvolvimento, independentemente do aporte da Suzano.

“É uma medida de precaução, pontua Douglas Peixoto, mas tem a ver também com a criação de um ecossistema que permita que o desenvolvimento local não pertença à Suzano, mas que a companhia seja parte desse desenvolvimento. Temos, no Brasil, mais de duzentas instituições que contribuem de alguma forma no processo de desenvolvimento dessas organizações.”

OS RESULTADOS

O PDRT conseguiu nestes anos não só a produção de alimentos saudáveis, a partir da utilização sustentável dos recursos naturais, tanto para o consumo familiar quanto para sua venda, mas também a criação de redes de intercâmbio de conhecimentos e de trabalho, a geração de emprego e de renda para as famílias, a ativação econômica e o incremento da sustentabilidade do negócio para a Suzano.



Tudo isso se encaixa muito bem na proposta de Empresa + Comunidade, da RedEAmérica, a qual afirma que as companhias precisam de comunidades sustentáveis para prosperar, e as comunidades, para serem sustentáveis, necessitam de empresas de sucesso como aliados que produzam valor de maneira incluyente. A Suzano, com o incentivo ao Programa de Desenvolvimento Rural Territorial, transitou por um dos quatro caminhos proposto por Empresa + Comunidade: o de criar ambientes que permitam a construção de comunidades sustentáveis.

Hoje, seu impacto econômico é apreciável. O programa, que começou em 2011 envolvendo 200 famílias, conta em 2019 com 4.000. integradas em 112 associações que operam em 29 municípios e sete estados.

O volume de produção comercializado nos territórios onde ele foi implantado somou, em 2018, R\$ 31.639.201,00, cerca de US\$ 7.541.000,00. E a renda média de cada família subiu, no mesmo ano, para R\$ 1.505,00 mensais (US\$ 358,00 aprox.), quase um e meio salário mínimo no Brasil.

5.294 hectares foram ocupados com projetos de exploração agrícola, e outros 5.349 com atividades pecuárias. 59% das associações conseguiram sua formalização jurídica, e uma percentagem igual de famílias obteve seus documentos de identificação pessoal. Foram construídas 96 unidades de beneficiamento de produtos e existem 55 galpões disponíveis para armazenamento.

O PDRT, ao trabalhar com inovações tecnológicas baseadas na agroecologia, especialmente no que se refere a sistemas agroflorestais e silvipastoris, reverte as ações de degradação do meio ambiente, reduzindo os impactos, principalmente em relação ao consumo de água na agricultura, já que as áreas cultivadas, além da utilização mais eficiente deste bem, começam a contribuir significativamente para o aumento de infiltração de água no solo, fortalecendo mananciais e cursos de água, tudo isso com o aumento da diversidade, quantidade e qualidade dos alimentos produzidos.

Ao apoiar a regularização das associações e animar seus representantes a participarem dos conselhos municipais, como o de Desenvolvimento Rural Sustentável – CMDRS, ou o Conselho de Alimentação Escolar – CAE, dos conselhos territoriais, dos espaços de articulação com universidades e instâncias de ação dos governos municipais, estaduais e locais, e dos fundos federais, o programa propiciou o fortalecimento das cadeias de produção locais, incluído o processamento e a transformação de produtos primários, atraindo fundos federais e estaduais para novos investimentos estruturais, como maquinaria, equipamentos e agronegócios, e permitindo maior acesso aos mercados como maior valor agregado.

Por sua vez, com a construção de autonomia para as famílias e associações, e o fortalecimento das redes territoriais, criou-se um cenário que ultrapassa em grande medida o campo de ação da empresa e atrai, cada vez mais, novos sócios; também se estimulou a maior integração familiar com o assentamento e mesmo o retorno dos jovens ao campo.

Desta maneira, a Suzano, as comunidades e os organismos públicos e privados, que hoje são seus aliados, transitaram o caminho do diálogo estruturado, participativo e focado no desenvolvimento, para deixar para trás o conflito e construir relações que criam valor e contribuem para o desenvolvimento sustentável. ■



GERAR ENERGIA E COMPARTILHAR SEU VALOR

O BABAÇU (*Orbignya phalerata*) cresce nas terras baixas do Paraguai, Bolívia e especialmente no Brasil, onde essas elegantes palmeiras cobre mais de 200.000 km². Suas amêndoas produzem um óleo comercialmente conhecido como azeite de babaçu, muito apreciado por suas propriedades suavizantes e, por isso, utilizado no preparo de cosméticos. Esta palmeira também é aproveitada para a produção de alimentos, lubrificantes, na construção e confecção de artesanato.

Calcula-se que 400.000 pessoas, quase todas mulheres, sobrevivem no norte e nordeste do Brasil extraindo o azeite do fruto e outros produtos aproveitáveis da palmeira de babaçu.

A Votorantim Cimentos encontrou outro uso para a cortiça do babaçu, popularmente chamada de tabaco, como combustível alternativo nos fornos onde se produz o clínquer, precursor do cimento. O babaçu substitui o coque de petróleo, conseguindo não só um benefício econômico para suas operações, mas também uma contribuição para a redução das emissões de CO₂ no ambiente.

Por isso decidiu implantar um projeto com as comunidades que vivem ao redor de sua fábrica na cidade de Sobral, na Serra de Meruoca, no Estado do Ceará: o “Projeto de apoio à cadeia do babaçu na Serra de Meruoca”, com o qual obteve o primeiro lugar entre os não membros na categoria de Negócios e Comunidades Sustentáveis do IV Prêmio Transformadores da RedEAmérica.

Esta iniciativa se encaixa muito bem no enfoque que a Rede estimula, concretamente em dois dos quatro caminhos propostos para que as empresas contribuam, a partir dos negócios, para o desenvolvimento da comunidade: a integração de critérios socioambientais em sua operação, e a integração de grupos comunitários tradicionalmente excluídos da cadeia de valor.

Esta iniciativa procurava gerar benefícios para o negócio e para a comunidade. Visava a elevar a renda da comunidade através do fortalecimento da cadeia de extração e transformação do babaçu, para que seu fruto fosse aproveitado na produção de azeite e outros derivados, e sua cortiça fosse utilizada como fonte de energia pela Votorantim Cimentos.

A cimenteira propôs-se enfrentar três problemas centrais: primeiro, as condições de vulnerabilidade socioeconômica das comunidades vizinhas da Serra de Meruoca, que para 2016 tinha uma população estimada em 14.814 pessoas, 68,67% das quais eram consideradas vulneráveis, e 35,68% em estado de



pobreza, segundo o PNUD. Segundo, o avanço na degradação do bioma da Mata Atlântica através de práticas agrícolas prejudiciais por parte dos habitantes da região. E terceiro, as elevadas taxas de emissão de CO₂ geradas pela unidade de produção de cimento que a companhia possui na área, ao utilizar produtos derivados do petróleo como fonte principal de energia para sua operação.

Diante desse cenário, apresentava-se uma clara oportunidade: a tradicional cultura extrativista das comunidades de Meruoca, que a companhia avaliou em 300 toneladas/ano de babaçu, uma produção que entrara em declive, especialmente pelas mudanças geracionais e pela falta de métodos extrativos e das vantagens comerciais que haviam tornado atrativa a produção, transformação e comercialização do babaçu.

A janela de oportunidade lhe proporcionava, além disso, uma alternativa para a geração de energia que reduz os custos na operação do forno, um caminho para aportar renda alternativa aos agricultores familiares e extrativistas de seu entorno, reduzindo a pressão por postos de trabalho em sua fábrica e contribuindo para preservar o ambiente natural da Serra ao conseguir a extração natural e de baixo impacto ambiental do babaçu.

“Então, ao unir a estratégia de ação social da empresa com a vocação local da comunidade, criou-se este projeto – afirma Sabrina Oliveira, encarregada da regional Nordeste na Área Corporativa de Sustentabilidade e Transformação Social da Votorantim Cimentos–.”

UM PROCESSO DE APROXIMAÇÃO E CONSTRUÇÃO CONJUNTA

O desenvolvimento do projeto de fortalecimento da cadeia de babaçu se apoiou em uma iniciativa da Votorantim, que opera em outras sessenta comunidades de todo o Brasil: o Programa ReDes, uma aliança entre a Votorantim Cimentos, o Instituto Votorantim e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES. ReDes tem como objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, proporcionando apoio técnico e financeiro ao fortalecimento de cadeias produtivas inclusivas capazes de gerar renda. A atuação de ReDes se dirige às localidades com baixos indicadores econômicos e alta vulnerabilidade social, inseridas na área de influência das empresas do grupo Votorantim.

“Para a implementação de ReDes, há um procedimento que está padronizado e propõe três etapas obrigatórias: um estudo prévio, um processo de execução e um processo de avaliação”, observa Sabrina Oliveira. Essas etapas foram utilizadas para o desenvolvimento do projeto de apoio à cadeia do babaçu.

A etapa de estudo prévio e formulação do projeto começou em fins de 2017, início de 2018, através de doze oficinas realizadas nas cinco comunidades que participaram da fase inicial do projeto. Nessas oficinas, das quais participaram mais de oitenta pessoas, fez-se um diagnóstico para identificar o potencial do território e de seus habitantes a partir da cultura extrativista do babaçu e das oportunidades que poderiam ser desenvolvidas ao aproveitar esse potencial. E também para estabelecer quais eram as possibilidades de geração de renda e tentar maximizar as condições existentes para seu aproveitamento. A partir daí, definiram-se os resultados esperados e os indicadores em termos de renda e de pessoas impactadas pelo projeto.



A seguir, veio a segunda etapa: a construção de um plano de negócios, onde se analisou a viabilidade do projeto, considerando que é uma iniciativa social que devia gerar renda para a comunidade e lucros para a empresa, isto é, ser viável e com retorno para ambas as partes. Foram analisados os caminhos a seguir, o número mínimo de pessoas que deveria, estar envolvidas para cumprir as metas de produção, a porcentagem mínima de vendas a realizar e os possíveis compradores, para conseguir um negócio durável e rentável.

■

O BABAÇU SUBSTITUI O COQUE DE PETRÓLEO, CONSEGUINDO NÃO SÓ UM BENEFÍCIO ECONÔMICO PARA SUAS OPERAÇÕES, MAS TAMBÉM UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A REDUÇÃO DAS EMISSÕES DE CO2 NO AMBIENTE.

“As conversações no interior da empresa sobre o negócio de compra de cortiça foram fortes, difíceis. Foi necessário tempo e muitas deliberações para chegar a um modelo de contrato – comenta Sabrina Oliveira. Por um lado, a empresa queria obter um preço mais baixo e prazos mais longos para o pagamento, e devia levar em conta novos elementos comerciais por ser um negócio social. Do outro lado estava a comunidade, para a qual se pretendia gerar a maior porcentagem de ganho possível. Não foi fácil, mas no final foram gerados ganhos para todo mundo.”

Formalizado o contrato de compra, os três eixos sobre os quais se planejou a execução foram estes: i) a mobilização da comunidade para integrar às atividades do projeto as pessoas que já trabalhavam com a palmeira de babaçu; ii) a qualificação dos extrativistas para melhorar seu desempenho; e iii) a construção de um galpão e aquisição de maquinaria e equipamento para melhorar as técnicas do processamento do fruto do babaçu e pôr em marcha o projeto.

Fala-se do processo de extração porque a comunidade entra na floresta e coleta manualmente o fruto, que cai em grandes quantidades das palmeiras, para em seguida juntá-lo e entregá-lo à Votorantim Cimentos. Assim, o processo adotado pelos extrativistas aporta uma biomassa que é utilizada nos fornos de cimento para substituir o coque e gerar a energia térmica suficiente (cerca de 900 °C ou mais) que permita a transformação da cal argilosa em clínquer, o principal precursor do cimento.

“Por enquanto é uma pequena mudança, mas consegue reduzir os custos operacionais e gerar renda e oportunidades de desenvolvimento para a comunidade – comenta Orlando Nastri Neto, consultor de Sustentabilidade do Instituto Votorantim. É um modelo muito interessante que queremos utilizar também em outras fábricas no Brasil. Temos agora outros cinco projetos de substituição de energia a partir da extração do babaçu pelas comunidades.”

CAPACITAÇÃO EM TODAS AS FRENTES

Uma dimensão muito importante do programa ReDes é a formação, realizada mediante aliados estratégicos que fazem essa capacitação em campo e que é gerenciada pelo Instituto Votorantim.



Os primeiros esforços se orientaram para conseguir maior conhecimento e desenvolvimento do associativismo e da gestão colaborativa: o que é uma associação, como funciona e como trabalhar tanto na própria associação como nas outras quatro comunidades envolvidas na iniciativa. A seguir, trabalhou-se na gestão do negócio: para quem se vende, com que prazos, como são os pagamentos e como se administra o negócio. Também se capacitou a respeito da importância econômica, cultural e ambiental da cadeia produtiva do babaçu e como explorar a palmeira de forma sustentável, protegendo o ecossistema.

Na etapa seguinte, a capacitação foi orientada para fortalecer o processo de extração das amêndoas e do azeite, o uso e manutenção da maquinaria e equipamentos, assim como sobre saúde e segurança ocupacional. Na dimensão comercial, promoveram-se capacitações em planejamento estratégico, vendas e canais de comunicação.





“Dentro do plano de negócios para a venda do azeite de babaçu, que foi feito na segunda etapa, montou-se toda uma estratégia de vendas e de comercialização, comenta Sabrina Oliveira. O plano detalha a quem se vende, qual é a quantidade mínima que se vende, o preço, se vão vender no atacado ou no varejo, e quais são os números que tornam viável o projeto. A consultoria em gestão, que faz parte do projeto, é responsável por fazer seu acompanhamento durante os primeiros cinco anos, porque entendemos que todas essas associações não possuem um conhecimento suficiente, por exemplo, para atingir escala ou para entender como é todo o processo administrativo; então, esta consultoria do projeto acompanha a parte financeira e a parte comercial em um horizonte de longo prazo.”

A PARTICIPAÇÃO, UMA CONSTANTE

As cinco comunidades envolvidas no projeto, organizadas em associações, todas já legalizadas, participaram de cada passo do processo, desde a identificação do problema e o diagnóstico, até a formulação do projeto e do plano de negócios, sua implementação e as avaliações periódicas que foram realizadas, na perspectiva de conseguir a apropriação do mesmo por parte da comunidade.

No processo de construção da iniciativa também se envolveram organizações locais, abrindo um canal de comunicação e de criação de uma visão comum entre as instituições e os atores do território, o que tornou possível alinhar interesses, tempos e lógicas entre os envolvidos.

Reúne-se mensalmente um comitê gestor, do qual fazem parte dois líderes de cada comunidade juntamente com representantes da empresa. É o espaço de diálogo direto com a Votorantim Cimentos, assim como para avaliar e introduzir ajustes na implementação do projeto junto com a empresa.

Além disso, os técnicos da área de Coprocessamento da Votorantim, encarregada da substituição do consumo calórico com combustíveis alternativos, mantêm comunicação direta com as associações para facilitar o fluxo do produto até a fábrica, pois se entende que são diferentes dos fornecedores tradicionais, e estão em um processo de aprendizagem e desenvolvimento de habilidades coletivas.

AS ALIANÇAS

O principal aliado da Votorantim Cimentos no projeto de apoio à cadeia do babaçu, na Serra de Meruoca, é o Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Econômico – BNDES, que aporta metade dos recursos econômicos do mesmo.

O Instituto Votorantim entra com a metodologia do programa ReDes e participou da formulação, acompanhamento e avaliação do projeto.

O Instituto Carnaúba, na cidade de Sobral, promove diversos processos de capacitação das comunidades.

A prefeitura da localidade e as secretarias de Desenvolvimento, de Infraestrutura e Meio Ambiente facilitaram as licenças de instalação do galpão onde se faz a armazenagem e as licenças ambientais para a operação da maquinaria.



Por seu lado, as comunidades participantes atuaram como aliados e articuladores de novas associações, assim como na busca de recursos complementares para a construção de uma cobertura para armazenamento do coco babaçu.

RESULTADOS, MAS TAMBÉM DESAFIOS

A colheita do babaçu é sazonal, realiza-se entre junho e dezembro. No primeiro ano do projeto, conseguiu-se produzir cento e vinte toneladas de cortiça, que foram vendidas à fábrica da Votorantim Cimentos, em Sobral, gerando uma renda de R\$ 39.000,00 (US\$ 8,340) para a comunidade, o que, dividido entre as pessoas envolvidas, significou um aumento de aproximadamente 60% de seus rendimentos, isto é, passou-se de R\$ 300,00 a R\$550,00 ou R\$ 600 (entre US\$ 127 e US\$ 138).

Deve-se somar a estes valores a redução dos custos de energia e a redução das emissões de CO₂, que incrementam a competitividade e a sustentabilidade da empresa, que economizou no período cerca de R\$ 151.000,00 (US\$ 35.000,00) com o uso do babaçu como fonte de energia alternativa em substituição ao coque.

Adicionalmente, o projeto começou a revitalizar a tradição extrativa do babaçu e a valorizar a cadeia de produção deste fruto na região, ao fortalecer os processos de extração e produção, e gerar melhores condições comerciais para a venda de cortiça e dos subprodutos do fruto.

Orlando Nastri resume as principais conquistas do projeto em sua fase inicial: “A primeira foi a melhoria da renda da comunidade com a compra da casca de babaçu; a segunda, e derivada da anterior, é a oportunidade de substituir a fonte de energia para a produção do cimento por um elemento menos custoso e que, além disso, reduz as emissões de CO₂. Mas também se está fortalecendo a comunidade através da capacitação e aprimoramento técnico da extração de babaçu; isto é algo que não podemos colocar em nossos indicadores, não se pode calcular, mas essa melhora e aprimoramento terão impacto positivo na cadeia e no ecossistema. Antes, a extração do babaçu pelas comunidades não era profissional, e fazê-lo com a técnica como se faz hoje é um benefício para o território e as comunidades que não se pode calcular.”

Entretanto, o incremento do volume de produção e de sua sustentabilidade enfrenta desafios, segundo mostra a avaliação do projeto. O primeiro deles é a mobilização da comunidade para trabalhar no projeto, pois, para garantir o volume que se propõe como meta durante o período da colheita, necessita-se de um número elevado de pessoas trabalhando. A extração do babaçu é dura, é árdua, por isso muitas vezes se prefere qualquer outra atividade que possam desenvolver, como ser auxiliar de pedreiro ou trabalhar como diarista. Isto fez com que os volumes que a empresa comprou para o processo de produção de cimento estejam abaixo do que se calculava no início do projeto.

Outro desafio importante é o trabalho associativo. Tornou-se muito difícil articular individualidades para, por exemplo, criar uma cooperativa entre as cinco associações e conseguir articular estratégias conjuntas, trabalho e negociações unificadas. Por isso se procura, para 2020, adequar melhor o projeto às particularidades das comunidades e da exploração da palmeira de babaçu.



Aponta nessa direção o fortalecimento da obtenção de subprodutos como o óleo de babaçu a partir da amêndoa do coco. “A ideia é tornar viáveis rendas permanentes para a população, que não sejam somente a partir do emprego na fábrica ou da venda de cortiça, afirma Sabrina Oliveira. Então, o ganho principal consiste em aproximar a população, não em uma relação de dependência do negócio, mas tendo na empresa um aliado e um agente de desenvolvimento regional.”

Eis um projeto que, sem dúvida, tem um horizonte promissor se for mantida a fórmula de trabalho empresa + comunidade, e a geração de valor compartilhado. ■





EXPERIÊNCIAS FINALISTAS IV EDIÇÃO PRÊMIO TRANSFORMADORES 2018 - 2019

CATEGORIA INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS

MEMBROS DA REDEAMÉRICA:

1. Transformação integral de polígonos urbanos. Cemex, México
2. Programa Jovem Sustentável Aprendiz. Fundação Alphaville, Brasil
3. La Candelaria: Um núcleo transformador de mudança. Fundação Promigas, Colômbia
4. Jovens participando alternativamente. Fundação Surtigas, Colômbia
5. Programa Formação Integral de Jovens. Holcim, El Salvador

NÃO MEMBROS DA REDEAMÉRICA:

1. Programa de fortalecimento artesanal. Cerrejón, Colômbia
2. Comunidades em desenvolvimento. Fundação do Açúcar, Guatemala
3. A-Guajira. Fundação Keralty, Colômbia
4. Tramas produtivas. Fundação YPF, Argentina

CATEGORIA NEGÓCIOS E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS

MEMBROS DA REDEAMÉRICA:

1. Projeto Reciclar faz bem, Instituto Camargo Correa, Brasil
2. Projeto apícola Selvalegre, Unacem, Equador

NÃO MEMBROS DA REDEAMÉRICA:

1. Meu Banco Digital, Banco de las Microfinanzas, Colômbia
2. Reabilitação e recuperação de áreas minadas, CBA Companhia Brasileira de Alumínio, Brasil
3. Empreendedor Pecuário Regional, Viluco SA Fundação Vicente Lucci, Argentina
4. Reciclagem associativa = valor compartilhado, Tesalia CBC, Equador
5. Desenvolvimento de pequenos fornecedores de trigo candial no Chile, Luchetti Chile SA, Chile