

RELATÓRIO DE PESQUISA

CADEIAS DE VALOR INCLUSIVAS, COMPRAS INSTITUCIONAIS

E OPORTUNIDADES PARA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

SILVIA MARINA PINHEIRO

TANIA MARIA VIDIGAL LIMEIRA

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

SÃO PAULO

DEZEMBRO 2014

AGRADECIMENTOS

A realização desta pesquisa só foi possível com a colaboração das pessoas e organizações mencionadas a seguir.

O Instituto de Cidadania Empresarial e sua diretora, Célia Cruz, que ofereceu suporte financeiro e operacional.

Os gestores das organizações consultadas, que apresentaram seus pontos de vista e forneceram informações, a saber:

Carla Duprat, Diretora de Sustentabilidade do Grupo Camargo Correa;

Francisco Azevedo, Superintendente do Instituto Camargo Correa;

Eduarda La Rocque, Presidente do Instituto Pereira Passos;

Daniela Tavares, Diretora do Instituto Pereira Passos;

Virgílio Viana, Superintendente da Fundação Amazônia Sustentável;

Cláudia Lorenzo, Diretora de Negócios Sociais da Coca-Cola Brasil;

Pedro Massa, Gerente de Negócios Sociais da Coca-Cola Brasil;

Thais Vojvodic, Gerente do Instituto Coca-Cola Brasil;

Mauricio de Moura Costa, diretor da BVTrade;

Fábio Ueno, gerente da TFT - The Forest Trust.

A todos o nosso agradecimento.

Silvia Maria Pinheiro

Professora da FGV-Direito Rio

Tania Maria Vidigal Limeira

Professora da FGV-EAESP

São Paulo – SP

Dezembro 2014

RESUMO

Este relatório apresenta a pesquisa Cadeias de Valor Inclusivas, Compras Institucionais e Oportunidades para os Empreendimentos Sociais, realizada em São Paulo e Rio de Janeiro, entre setembro e dezembro de 2014. Os objetivos da pesquisa foram analisar as cadeias de produtos da sociobiodiversidade e os projetos de inclusão produtiva desenvolvidos pela Construtora Camargo Correa e a Coca-Cola Brasil, visando identificar as oportunidades e os desafios para os negócios sociais e as empresas. A metodologia foi qualitativa, com foco em estudos de caso, a partir de análise documental e entrevistas com dez gestores das organizações consultadas. Os resultados indicam que, dos quatro projetos analisados, dois geraram inclusão produtiva nas cadeias de bebidas e construção civil, onde as empresas exercem a liderança (Projeto Bananicultor/Camargo Correa e Suco Del Valle Reserva/Coca-Cola), um projeto gerou inclusão produtiva na cadeia de produtos derivados da madeira (Manejar para Conservar/Camargo Correa) e outro projeto não proporcionou diretamente a inclusão dos produtores comunitários, mas gerou benefícios econômicos e socioambientais (Madeira Sustentável/Camargo Correa). Todos os projetos envolveram parcerias interinstitucionais, com a colaboração das empresas, organizações comunitárias, governamentais e não governamentais, e proporcionaram ganhos econômicos, sociais e ambientais para as empresas e os empreendedores sociais. Destaca-se também a relevância da participação das comunidades em várias fases dos projetos, assim como dos governos, como formuladores de políticas, financiadores e articuladores dos stakeholders.

ABSTRACT

This report presents the results of the research Inclusive Value Chains, Institutional Purchases and Opportunities for Social Entrepreneurs, which took place in São Paulo and Rio de Janeiro, from september to december 2014. The main goals of the research study are to describe the socio-biodiversity value chains and the projects of inclusive production developed by Coca-Cola and Construtora Camargo Correa, as well as to identify the opportunities and the challenges for social businesses and companies. The research methodology was based on case studies, analysis of documents and interviews with the managers of ten organisations. The final results indicate that two projects (Banicultor /Camargo Correa and Del Valle Reserva Juice/Coca-Cola) are examples of inclusive value chains where the two companies play the role of chain leaders. One project (Madeira Sustentável/Camargo Correa) did not result in productive inclusion directly, but generated social, economic and environmental benefits. Another project (Manejar para Conservar/Camargo Correa) has resulted in productive inclusion of community entrepreneurs into the wood products value chain. All projects have required interinstitutional partnerships, with collaboration of communities, private companies, governmental and non governmental organizations. All projects achieved economic, social and environmental benefits for communities and firms. The communities participated in many stages of the project development. The involvement of the government in policy formulation, financial support and political articulation is considered a key factor for the positive results.

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO	5
INTRODUÇÃO	12
I. REFERENCIAL TEÓRICO	14
II. CONTEXTO	17
III. CADEIAS DA SOCIOBIODIVERSIDADE NA AMAZÔNIA	20
3.1 Bioma Amazônico e Sociobiodiversidade	20
3.2 Contexto Político.....	22
3.3 Principais Atores Institucionais e Sociais.....	26
3.3.1 Agências Governamentais.....	26
3.3.2 Agentes Financeiros.....	27
3.3.3 Organizações do Terceiro Setor.....	33
3.3.4 Grandes Empresas.....	33
3.3.5 Associações e Cooperativas de Produtores.....	37
3.4 Cadeias de Produtos Florestais Não Madeireiros.....	39
3.4.1 Fruticultura na Amazônia.....	40
3.4.2 Cadeias da Fruticultura: Açaí e Banana.....	42
3.5 Cadeias de Produtos Florestais Madeireiros.....	48
IV. INCLUSÃO NA CADEIA DE VALOR: COCA-COLA BRASIL	54
4.1 Diagnóstico e Objetivos.....	52
4.2 Estratégia e Plano de Ação.....	55
4.3 Desafios e Oportunidades.....	57
V. INCLUSÃO NA CADEIA DE VALOR: CONSTRUTORA CAMARGO CORREA	63
5.1 Projeto Tempo de Empreender – Bananicultor.....	63
5.2 Projetos na Cadeia de Base Florestal Madeireira.....	69
5.2.1 Projeto Madeira Sustentável.....	69
5.2.2 Projeto Manejar para Conservar.....	73
VI. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	75
BIBLIOGRAFIA	78
ANEXOS	86

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este relatório apresenta a pesquisa Cadeias de Valor Inclusivas, Compras Institucionais e Oportunidades para Empreendimentos Sociais, realizada em São Paulo e Rio de Janeiro, entre setembro e dezembro de 2014. Os objetivos da pesquisa surgiram a partir das questões elaboradas pelo Grupo de Trabalho da Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS), coordenado pelo ICE - Instituto de Cidadania Empresarial, no relatório Mapeamento de Temas Críticos para o Desenvolvimento do Ecosistema de Finanças Sociais, publicado em abril de 2014.

Os objetivos da pesquisa foram descrever a cadeia de valor dos produtos da sociobiodiversidade e alguns projetos de inclusão produtiva desenvolvidos pelas empresas Coca-Cola Brasil e Construtora Camargo Correa, visando identificar oportunidades e desafios para os empreendimentos sociais e as empresas. Os objetivos específicos foram: identificar os principais desafios enfrentados e as práticas de gestão adotadas para incluir os negócios sociais nas cadeias de valor; e investigar se as empresas procuram adaptar os processos de compras para que os empreendimentos sociais possam fazer parte de suas cadeias de valor. A metodologia foi qualitativa e consistiu em estudos de caso, baseados em análise documental e entrevistas com dez gestores das organizações consultadas.

No referencial teórico, é destacado o modelo de negócios inclusivos, o qual estabelece elos entre as empresas, os empreendimentos sociais e a população de baixa renda, gerando uma relação de benefício mútuo. Este modelo foi propagado pela iniciativa Desenvolvendo Mercados Inclusivos (*Growing Inclusive Markets*) do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), lançada em 2006, e segue a lógica do desenvolvimento sustentável, que inclui a proteção do ecossistema com o respeito às populações e culturas locais, contribuindo para as três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental. A iniciativa promove modelos de negócios que criam valor, fornecendo produtos e serviços para ou oriundos dos segmentos populacionais menos favorecidos, incluindo as estratégias voltadas para a geração de renda de organizações não governamentais e dos empreendedores sociais. A meta a ser alcançada é levar as empresas a desenvolverem parcerias transformadoras, com o envolvimento de múltiplos stakeholders e a reestruturação das "regras do jogo", e a estabelecerem normas globais para o funcionamento dos mercados.

Na contextualização, destaca-se a inclusão dos impactos socioambientais nas agendas dos fóruns econômicos e de investimentos, reforçando a responsabilidade das empresas e seu papel social enquanto agentes promotores do desenvolvimento sustentável. Também é observado que associar a estratégia empresarial ao cumprimento das metas e compromissos socioambientais globais é um desafio que depende não só das iniciativas das empresas, como também dos governos em todas as suas instâncias e da sociedade civil organizada, como foi demonstrado pela análise das cadeias.

Em seguida, foi detalhado o contexto que levou à priorização das cadeias da sociobiodiversidade na formulação das políticas e nos investimentos governamentais a partir da década de 1990, a começar pela definição da cadeia da sociobiodiversidade, considerada como um sistema integrado, constituído por atores interdependentes e uma sucessão de processos de educação, pesquisa, manejo, produção, beneficiamento, distribuição, comercialização e consumo de produtos e serviços da sociobiodiversidade, com a incorporação da identidade cultural e dos valores e saberes das comunidades locais para assegurar a distribuição justa e equitativa dos seus benefícios.

Com base nos estudos divulgados e nos casos de inclusão produtiva observados, verificou-se que a complexidade dos desafios para a integração das populações tradicionais no desenvolvimento sustentável da Amazônia requer um modelo de atuação conjunta entre as empresas e o Estado, o qual exerceu o papel de regulador, formulador de políticas, financiador e articulador dos stakeholders. Neste sentido, as políticas governamentais adotadas visaram incentivar a maior presença das empresas indutoras de processos de inclusão produtiva, das agências financiadoras e viabilizadoras, das organizações da sociedade civil e das universidades nos programas de integração das populações tradicionais no desenvolvimento sustentável. Como exemplo, em 2008, o governo federal lançou o Programa de Apoio ao Agroextrativismo e aos Povos e Comunidades

Tradicionais, com ênfase no fortalecimento das cadeias de produtos da sociobiodiversidade, de base florestal madeireira e não madeireira na Amazônia, entre outras políticas.

Os resultados da pesquisa indicam que dos quatro projetos analisados dois geraram inclusão produtiva nas cadeias de bebidas e construção civil, onde a Coca-Cola e a Camargo Correa exercem a liderança (Projeto Bananicultor e Suco Del Valle Reserva). O terceiro projeto (Madeira Sustentável/Camargo Correa) não proporcionou diretamente a inclusão dos produtores comunitários, mas gerou benefícios econômicos e socioambientais tanto para as comunidades como para a empresa. O quarto projeto (Manejar para Conservar/Camargo Correa) gerou inclusão produtiva na cadeia de produtos derivados da madeira, principalmente no segmento de móveis.

Todos os projetos envolveram parcerias interinstitucionais com a colaboração das empresas, organizações comunitárias, governamentais e não governamentais, e proporcionaram ganhos econômicos, sociais e ambientais para as empresas e os empreendedores sociais. Em três projetos, houve a participação das lideranças comunitárias em diversas fases de seu desenvolvimento. Destaca-se também a relevância da participação dos governos, como formuladores de políticas, financiadores e articuladores.

As empresas pesquisadas (Coca-Cola Brasil e Construtora Camargo Correa) contribuíram para o desenvolvimento dos projetos com investimentos, tecnologia, apoio técnico e um fator imprescindível que é a garantia de compra dos produtos fornecidos pelos empreendedores comunitários. Em contrapartida, alcançaram ganhos econômicos e institucionais decorrentes dos novos negócios, da eficiência operacional e/ou redução dos custos de insumos. Para a realização destas iniciativas e a superação dos desafios pelas empresas, destacam-se dois fatores motivadores: a pressão pelo cumprimento dos tratados e acordos da ONU assinados pelas empresas e pelos governos, relativos aos compromissos com os Objetivos do Milênio e o Desenvolvimento Sustentável, condição necessária para acesso aos mercados dos EUA e da Europa e aos financiamentos do Banco Mundial e do BIRD, entre outras organizações financiadoras; e os desafios decorrentes da competição global, o que exige das empresas inovação em produtos e processos e investimentos em desenvolvimento de novos mercados para seus produtos.

Quanto aos desafios para a sustentabilidade das cadeias de valor estudadas, destacamos: as deficiências em infraestrutura; as dificuldades para escoamento da produção; a falta de informações de mercado; as incertezas relativas à previsão da demanda, da oferta e dos preços; as dificuldades relativas à regularização fundiária e à burocracia nos serviços públicos; a falta de incentivo à preservação da cultura e das tradições dos povos locais; a falta de acesso à educação e à saúde pelas populações - alvo; e a escassez de capital de giro e de investimento/financiamento adequados à realidade dos microempreendedores comunitários. Para as comunidades produtoras, existem os desafios decorrentes da fraca cultura de associativismo, que dificulta a organização da produção de modo eficiente e a negociação de preços ou recursos com compradores e atores relevantes da cadeia (governos locais, financiadores, etc.); e a constante necessidade de atualização em técnicas produtivas.

Para as empresas líderes das cadeias de valor estudadas, são desafios: a adaptação e a flexibilização em seus processos de suprimentos, visando ajustar suas normas, critérios e escala à realidade dos pequenos produtores e empreendedores sociais; a qualificação destes parceiros, apoiando-os em seu desenvolvimento técnico e produtivo, numa perspectiva de médio e longo prazos; e a articulação com organizações governamentais e não governamentais para suprirem as cadeias produtivas com outros recursos tangíveis e intangíveis, como políticas, legislação e recursos técnicos, financeiros e humanos. Para isso, é fator relevante a adoção de uma perspectiva de médio e longo prazos por parte das empresas e dos investidores.

Quanto às oportunidades para o desenvolvimento das cadeias produtivas inclusivas na Amazônia, verifica-se o grande potencial da região para o desenvolvimento de novos negócios a partir da integração do conhecimento tradicional das comunidades nativas com as tecnologias e os processos produtivos e organizacionais das empresas líderes das cadeias, proporcionando desenvolvimento econômico e socioambiental para a região e as populações locais, bem como ganhos econômicos e institucionais para as empresas.

Inclusão na Cadeia de Valor: Coca-Cola Brasil

Os desafios do aumento da demanda pelas commodities agrícolas no mundo, das mudanças nos padrões de consumo e da queda na oferta devido às mudanças climáticas estão sendo enfrentados pela Coca-Cola com novas tecnologias e processos produtivos sustentáveis, visando evitar oscilações significativas nos preços e assegurar o fornecimento e a qualidade dos seus produtos no médio e longo prazos. Diante deste cenário, a empresa incluiu no seu plano de negócios o suporte à sustentabilidade das cadeias produtivas e o fomento às cadeias de valor inclusivas.

Para tanto, a Coca-Cola definiu um conjunto de diretrizes de sustentabilidade relacionadas à cadeia produtiva agrícola, estabelecendo padrões mínimos relacionados a direitos humanos e a proteção dos recursos naturais. Para garantir a adoção das diretrizes de sustentabilidade, a Coca-Cola avalia, capacita e monitora os fornecedores, que devem seguir os princípios de conduta, incluindo a proteção ambiental e as regras compatíveis com as leis de direitos humanos nos locais de trabalho.

Em sua política de fornecedores, a Coca-Cola tem buscado novas fontes de suprimento para o crescente negócio de sucos. Assim, as fontes locais possibilitam a redução de custos de importação, tornando os produtos mais acessíveis aos consumidores, especialmente na África e na América Latina, onde a empresa objetiva aumentar o consumo de sucos.

Como parte desta estratégia, em setembro de 2013, foi lançado o suco Del Valle Reserva Açaí+Banana, tendo como ingrediente a polpa processada do açaí fornecida pelas comunidades extrativistas do Amazonas. Este evento foi o resultado dos investimentos realizados tanto pela empresa quanto pelo Governo do Estado e outras organizações governamentais e não governamentais.

A decisão da Coca-Cola de investir na cadeia do açaí no Amazonas decorre do objetivo estratégico de triplicar o tamanho do negócio de sucos de frutas no mundo até 2020. Assim, inserir o extrativista do açaí na sua cadeia de valor é uma estratégia que busca a continuidade do negócio de sucos, em nível mundial.

Para a Coca-Cola, a estratégia do negócio focou nos investimentos em pesquisa e desenvolvimento do produto, certificação de fornecedores, garantia de compra da safra dos produtores de açaí e distribuição e marketing do produto, bem como na parceria com o Governo do Estado do Amazonas e a Fundação Amazônia Sustentável para a capacitação dos produtores, a logística da produção e o financiamento das indústrias processadoras.

Para garantir a entrada da empresa no segmento de superfrutas, com alta concentração de nutrientes, foi assinado o acordo com o Governo do Amazonas para a compra da polpa do açaí pela Coca-Cola, com a expectativa de 2,5 mil produtores trabalharem na etapa inicial do projeto, no primeiro semestre de 2013. A capacidade de produção das seis indústrias processadoras, que receberam investimentos do Governo, era de 2 mil toneladas por ano, das quais 300 toneladas teriam compra garantida pela Coca-Cola (Portal do Amazonas, 2013).

Para o Governo do Amazonas, a parceria com a Coca-Cola representou nova oportunidade para o desenvolvimento econômico do Estado e a geração de renda para a população. Assim explicou o governador Omar Aziz, por ocasião do lançamento do produto: "Há muitos anos se fala que o açaí é um produto vendável no Brasil e no mundo. Hoje, nós colocamos em prática algo que era um sonho de todos nós. É possível criar novas alternativas econômicas. Por isso, classifico este momento como um divisor de águas. Tem mercado tanto nacional como internacional, para que tenhamos um novo modelo econômico no Estado." (Portal da Amazônia, 2013)

Além dos investimentos na fábrica de Linhares, no Espírito Santo, foram contratadas pela Coca-Cola três processadoras amazonenses para fornecer a polpa do açaí: a Infrutas em Manaus, a Agroindústria de Manacapuru e a Açaí-Tupã em Carauari. A Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas (ADS) realizou a intermediação com as agroindústrias no processo de certificação e concretização da primeira compra efetuada Coca-Cola, em 2013. O Governo viabilizou a compra da produção das comunidades extrativistas, além do transporte e da armazenagem do fruto. A produção do açaí envolve 50 comunidades, com a participação de 790 famílias de forma direta e cerca de 1.200 de forma indireta. (Portal Amazônia, 2013)

Naquela época, os representantes da Coca-Cola visitaram as indústrias processadoras para apontar as adequações que deveriam ser realizadas. Sobre as normas técnicas de produção e qualidade estabelecidas pela Coca-Cola, o diretor da Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas (ADS) salientou que não havia nada que pudesse impedir o atendimento das exigências da empresa. "São pequenos ajustes na pasteurização. Após as devidas providências, haverá uma auditoria da Coca-Cola antes do início da compra da safra do açaí amazonense, que ocorre entre janeiro e julho de cada ano", comentou ele. (Portal Amazônia, 2012)

A inclusão dos produtores comunitários na cadeia de valor da Coca-Cola contou também com a implementação de políticas públicas. Como exemplo, o Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade, lançado em 2009, proporcionou a criação do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), para incentivar a inclusão de produtos da cadeia da sociobiodiversidade na merenda escolar, além do programa de garantia de preços mínimos.

Visando a sustentabilidade da produção do suco Del Valle com açaí, a Coca-Cola e o Governo do Estado do Amazonas assinaram um termo de cooperação, em setembro de 2013, firmando os dez princípios que vão reger o relacionamento com as comunidades extratoras, para preservar a cultura e o meio ambiente e promover o desenvolvimento sustentável das comunidades envolvidas. O acordo foi endossado por 16 instituições empresariais e não-governamentais, como a agência alemã para o desenvolvimento, a GIZ. Foi objeto deste acordo a criação do Programa Coletivo Floresta, coordenado pelo Instituto Coca-Cola Brasil (ICCB), com o propósito de apoiar os extratores de açaí em ações de geração de renda, com foco no bem-estar social e cultural da comunidade e na conservação da biodiversidade da floresta amazônica.

O Instituto Coca-Cola-Brasil (ICCB), em parceria com o Instituto de Desenvolvimento e Agropecuário do Amazonas (IDAM), realizou a capacitação dos extrativistas nas Boas Práticas de Manejo do Açaí Nativo, objetivando garantir a qualidade do produto por meio da aplicação de técnicas adequadas nos processos de pré-coleta, coleta, debulha, armazenamento e transporte do açaí, evitando o desperdício.

O trabalho em parceria é um novo paradigma para a empresa Coca-Cola, segundo a diretora do Programa Coletivo Floresta. Desde sua origem, o Programa é realizado com base em um modelo de colaboração entre agências do Estado, nas instâncias federal e estadual, além da Coca-Cola e das organizações sociais. Experimentar um modelo de atuação colaborativo é um aprendizado que envolve o respeito pelas variadas dinâmicas e práticas, com repartição de competências e de tarefas entre todos os envolvidos.

Como resultado, a cadeia de valor inclusiva do açaí contribuiu para a geração de emprego e renda para os microempreendedores comunitários, com a transferência de tecnologia e o aumento da produtividade. Além disso, houve a melhora da infraestrutura, a arrecadação de tributos e a geração de receita para o Estado.

Inclusão na Cadeia de Valor: Construtora Camargo Correa

Foram analisadas três experiências de inclusão produtiva desenvolvidas pela Construtora Camargo Correa, que ocorreram entre 2009 e 2013 no Amazonas, durante a construção da ponte do Rio Negro, e em Rondônia, durante a construção da usina hidrelétrica de Jirau, localizada no rio Madeira, em região próxima à Porto Velho, capital do Estado.

A primeira experiência apresentada é o Projeto Tempo de Empreender-Bananicultor, realizado em parceria com o Instituto Camargo Correa (ICC), o SEBRAE – Rondônia e o BNDES, com o objetivo de viabilizar técnica e economicamente a produção e a comercialização de frutas em comunidades do entorno da usina de Jirau, para serem fornecidas à Construtora e servidas nas refeições dos 8.000 funcionários da empresa.

A segunda experiência constitui-se no projeto Madeira Sustentável, desenvolvido durante as obras da hidrelétrica de Jirau, em parceria com o The Forest Trust (TFT), com o objetivo de desenvolver fornecedores de madeira legal, superando os riscos ambientais, sociais e de reputação decorrentes do fornecimento de madeira ilegal.

A terceira experiência foi o projeto *Manejar para Conservar*, desenvolvido em parceria com o Instituto Camargo Correa, a Fundação Amazônia Sustentável e o BNDES, na Reserva do Rio Negro, com o objetivo de promover a geração de renda para as comunidades locais.

Projeto Tempo de Empreender – Bananicultor

O projeto Tempo de Empreender – Bananicultor foi iniciado em 2010, em Rondônia, pela Construtora Camargo Correa, em parceria com o Instituto Camargo Correa (ICC), o SEBRAE, o Governo do Estado de Rondônia e o BNDES. Cerca de 87 famílias de União Bandeirantes, distrito do município de Porto Velho, participaram do projeto e receberam apoio nas etapas da cadeia produtiva, do planejamento e plantio até a comercialização.

Para o desenvolvimento do projeto, o diagnóstico elaborado pelo SEBRAE - Rondônia identificou o potencial da fruticultura da banana para a geração de renda e a melhoria da qualidade de vida dos agricultores da região de Porto Velho, onde a Construtora Camargo Correa realizava a obra da usina hidrelétrica de Jirau, no rio Madeira.

O fator motivador para a Construtora no desenvolvimento do projeto foi a necessidade de viabilizar técnica e economicamente a produção e a comercialização de frutas em comunidades do entorno da hidrelétrica, para serem fornecidas à Construtora e servidas nas refeições dos 8.000 funcionários da empresa. Até então, o fornecimento das frutas era oriundo das plantações de banana no norte de Minas Gerais, sendo transportado por caminhões, percorrendo 3.000 km, o que onerava e tornava complexa a logística da empresa. Enquanto isso, os produtores locais ficavam à mercê dos chamados “atravessadores”, que compravam as frutas por um preço baixo e revendiam em feiras da cidade.

A primeira fase do projeto incluiu as etapas de preparação do solo e plantio, com a parceria operacional do SEBRAE-Rondônia e o investimento de R\$ 1.432.450 por parte da empresa e de parceiros. A segunda fase envolveu as etapas de comercialização e logística, com recursos financeiros de R\$ 1.223.725, sendo R\$ 341.225 do ICC, R\$ 387.500 do BNDES e R\$ 495.000 de contrapartida local.

Na primeira etapa, as 87 famílias de produtores associados da Cooperativa Agrossustentável de União Bandeirantes (Unicoop) participaram de cursos nas áreas de produção, cooperativismo, gestão da propriedade rural e boas práticas para plantio e transporte das bananas, visando o aumento da produção e a qualidade dos produtos. Na cooperativa, foi realizada uma consultoria de organização administrativa e financeira, para melhorar a governança. O projeto apoiou melhorias nas propriedades, com a adequação do solo para receber o plantio das bananeiras.

Para fornecer para a Construtora Camargo Corrêa, a Unicoop atendeu a um rigoroso processo de certificação, atingindo padrões de qualidade requeridos pela empresa. Hoje, a banana comercializada pela Unicoop possui qualidade atestada, sendo o resultado de boas práticas agrícolas ao longo de toda a cadeia de produção e distribuição.

Como resultado, no segundo ano de implantação, o projeto beneficiava um total de 87 famílias de produtores, que cultivavam uma área de 75 hectares, com produção mensal de 600 caixas de bananas e comercialização em restaurantes, supermercados e feiras livres de Porto Velho. No terceiro ano, em 2013, a Unicoop realizou a primeira entrega de 2.500 kilos de bananas para a Construtora. As frutas produzidas pela cooperativa passaram a complementar o café da manhã, o almoço e o jantar de cerca de 8 mil trabalhadores.

A cadeia produtiva de bananas, liderada pela Construtora Camargo Correa, proporcionou a geração de renda para as famílias cooperadas da Unicoop, como também gerou receitas para o Estado de Rondônia por meio de tributos e ganhos na operação da Construtora da Camargo Correa, além dos ganhos políticos e de imagem.

Em 2009, a Diretoria de Suprimentos da Construtora Camargo Corrêa iniciou o projeto Madeira Sustentável para aquisição de madeira de manejo florestal para a obra da hidrelétrica de Jirau, em Rondônia, com o intuito de minimizar riscos ambientais, sociais e de reputação. Na época, existia um grande receio quanto ao risco legal e de imagem associados à compra de madeiras de origem desconhecida ou potencialmente predatória.

Uma das metas do projeto foi equacionar os custos para inserção da certificação Forest Stewardship Council (FSC) por parte das madeiras e encontrar uma forma de equilibrar os preços dos fornecedores social e ambientalmente comprometidos, quando comparados a fornecedores que não realizavam este processo. Havia também o desafio de gerenciar o risco financeiro de desenvolver o fornecedor e este não conseguir entregar a madeira dentro das normas e padrões de qualidade requeridos pela empresa.

A estratégia do projeto focou o desenvolvimento de fornecedores de madeira sustentável e certificada, no Estado de Rondônia. O projeto passou por três fases. A primeira consistiu em identificar fornecedores de madeira rastreável na região da hidrelétrica de Jirau. Num segundo momento, a construtora ampliou o escopo da ação, assinando uma parceria com a The Forest Trust (TFT) e estruturando um plano de prospecção para encontrar madeiras aptas e dispostas a participar da iniciativa. A terceira fase incluiu a busca da certificação FSC e a assinatura de um contrato de fornecimento com três madeiras selecionadas.

Para o projeto, a Construtora contratou a consultoria da The Forest Trust (TFT), uma organização reconhecida pelo desenvolvimento e monitoramento de fornecedores sustentáveis em ambientes florestais. A TFT ficou responsável por elaborar uma lista com 45 empresas aptas a participarem do projeto. Além de critérios técnicos, foram considerados aspectos como mão de obra empregada na retirada da madeira, nível de interação da empresa com o entorno, aspectos de segurança e preocupação com o meio ambiente. Entre os fornecedores selecionados, mereceu destaque a empresa MAB Madeiras, que conseguiu atender a todos os requisitos e assinou um contrato experimental de fornecimento com o compromisso de dois anos de demanda.

Como parte do contrato, o fornecedor deve manter controles para garantir a rastreabilidade da madeira, além da adequação a padrões internacionais de manejo florestal. Além disso, a MAB deveria buscar a certificação Forest Stewardship Council (FSC). O processo de certificação envolveu técnicos credenciados pelo FSC e pelo Imaflora.

Ao longo do projeto, a Construtora teve de lidar com a falta de documentação das madeiras, o desconhecimento da legislação e a ausência de organismos que reúnam informações necessárias sobre o setor florestal. Também conviveu com a desconfiança dos fornecedores, pois as mudanças em seus processos e a ampla análise realizada poderiam gerar rupturas de fornecimento.

Como resultado, a Construtora obteve uma economia de 3,5% nos gastos com a compra da madeira legal e no primeiro ano do contrato com os fornecedores, indicando que é possível alcançar custos competitivos para os insumos de manejo sustentável. Também foram identificados novos tipos de madeira adequados às atividades da construção civil, evitando a extração de apenas algumas espécies. Atualmente, o projeto está sendo implementado em áreas estratégicas da Construtora no Pará, no Maranhão e em Rondônia.

Projeto Manejar para Conservar

O projeto Manejar para Conservar foi desenvolvido pela Construtora Camargo Correa em parceria com o Instituto Camargo Correa, a Fundação Amazônia Sustentável (FAS) e o BNDES, tendo início em 2012 no Amazonas, quando a Construtora realizava a obra da ponte sobre o rio Negro.

Os objetivos foram a ampliação da renda e a melhoria na qualidade de vida dos moradores de dez comunidades ribeirinhas dos municípios de Novo Airão, Iranduba e Manacapuru, localizados na Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) do Rio Negro, que é apoiada pela Fundação Amazonas Sustentável (FAS).

A estratégia do projeto foi apoiar a população local na exploração sustentável e legal da madeira, por meio de parcerias com organizações governamentais e não governamentais. Os investimentos realizados totalizaram R\$ 669.816, sendo R\$ 105.400 pelo ICC, R\$ 305.666 pelo BNDES e R\$ 258.750 de contrapartida local.

Após diversos encontros com a população e a análise das suas aptidões de trabalho, as lideranças comunitárias elegeram a aplicação dos recursos na exploração sustentável da madeira, visando à legalização da extração na Unidade de Conservação e conferindo padrões mínimos de segurança de trabalho e conservação ambiental, a partir do manejo correto de madeira. Até então, a maioria dos ribeirinhos fazia isso de forma irregular. O Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal do Estado do Amazonas (IDAM) realizou os inventários florestais e elaborou os planos de manejo submetidos ao licenciamento ambiental junto ao Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas (IPAAM).

Para a comercialização da madeira, foram desenvolvidos um plano estratégico e uma rodada de negócios com empresários e pequenos moveleiros, que resultou na comercialização antecipada de 820,4 m³ de madeira em tora, com lucro líquido de R\$ 140.127 para os participantes do projeto. O faturamento líquido esperado das vendas era de mais de R\$ 530.000, o que representa uma renda média de R\$ 7.700 por família, por quatro meses de trabalho. Com o projeto, o potencial madeireiro das comunidades tradicionais passou de 3.164,76 m³ para 4.848,54 m³ de madeira bruta de mais de 53 espécies florestais.

Em síntese, os casos analisados apontam para a evolução no relacionamento entre empresas, governos, empreendedores sociais e comunidades impactadas pelos negócios. Tal relação não mais se resume à geração de empregos diretos e ao aumento da receita dos municípios. Gradativamente, a dinâmica empresarial direciona-se à inclusão de maior número de stakeholders sob diversos modelos de gestão e relacionamento. Seja por decorrência de obrigações legais internas, imposição das fontes financiadoras, adesão às normas internacionais de responsabilidade social, redução de custos ou aumento de valor agregado, o papel social da empresa é cada vez mais parte de sua estratégia de negócios.

Considerando o atual contexto mundial de graves crises políticas, econômicas e socioambientais, tal mudança, além de urgente, é a única saída para a viabilidade do sistema econômico vigente no longo prazo, exigindo a colaboração da sociedade civil em suas diversas expressões - academia, ONGs, bancos e empresas - junto ao Estado, na busca de um sistema inclusivo e sustentável.

INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta os resultados da pesquisa Cadeias de Valor Inclusivas, Compras Institucionais e Oportunidades para Empreendimentos Sociais, realizada em São Paulo e no Rio de Janeiro e concluída em dezembro de 2014. A pesquisa está inserida nos temas do desenvolvimento sustentável e da inclusão socioeconômica dos empreendedores sociais e dos segmentos vulneráveis da população.

Estes temas entraram nas agendas dos governos e das empresas a partir da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em junho de 1992, quando os princípios do desenvolvimento sustentável formaram a base da Agenda 21, um documento aprovado por mais de 180 países, que assumiram o compromisso de internalizar em suas políticas e estratégias de negócios as noções de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável.

Nesta Conferência foram lançados os tratados da Convenção sobre Diversidade Biológica e da Mudança do Clima, bem como o Fundo para o Meio Ambiente Mundial - FMAM (*Global Environment Facility –GEF*), um mecanismo financeiro internacional administrado pelas organizações PNUD, BIRD e PNUMA para apoiar iniciativas voltadas à preservação do meio ambiente e à promoção do desenvolvimento sustentável nos países em desenvolvimento.

O avanço do movimento global em busca do desenvolvimento sustentável levou ao lançamento, em julho de 2000, do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (*United Nations Global Compact*), uma iniciativa dirigida às empresas para que estejam comprometidas a alinhar suas estratégias e operações com os dez princípios universalmente aceitos em direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. As corporações signatárias ficam comprometidas a adotar uma estratégia de sustentabilidade para implementar os dez princípios em sua esfera de influência, que inclui as atividades de negócios (*core business*), a cadeia produtiva (*value chain*), a interação comunitária com investimento social e o diálogo com os órgãos governamentais (*advocacy*). No mesmo ano, a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), firmando o compromisso de combater a extrema pobreza, as desigualdades sociais e a degradação ambiental, entre outros.

Quanto aos negócios inclusivos, este modelo foi proposto pela iniciativa *Growing Inclusive Markets* do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em 2006, estabelecendo elos entre as empresas, os empreendimentos sociais e a população de baixa renda, visando uma relação de benefício mútuo. A proposta segue a lógica do desenvolvimento sustentável defendida pelo PNUD, que inclui a proteção do ecossistema com o respeito às populações e culturas locais, contribuindo para as três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental. A iniciativa promove modelos de negócios que criam valor fornecendo produtos e serviços para ou oriundos dos segmentos populacionais menos favorecidos, incluindo as estratégias voltadas para a geração de renda de organizações não governamentais e dos empreendedores sociais. A meta a ser alcançada é levar as empresas a desenvolverem parcerias transformadoras, com o envolvimento de múltiplos stakeholders e a reestruturação das “regras do jogo”, e a estabelecerem normas globais para o funcionamento dos mercados.

Para apoio aos negócios inclusivos, a International Finance Corporation (IFC), organização - membro do Banco Mundial, alocou recursos financeiros no total de US\$ 11 bilhões para apoio a 400 negócios inclusivos em 90 países, entre os anos de 2005 e 2013, beneficiando cerca de 90 milhões de pessoas, entre produtores agrícolas e pequenos tomadores de empréstimos. (IFC, 2014)

Em 2007, foi lançada pela ONU a publicação *Business Guide to Partnering with NGOs and the United Nations*, estabelecendo as diretrizes para que as empresas realizem parcerias com órgãos governamentais, organizações sociais e a ONU, com base em três estratégias: a primeira refere-se a iniciativas de responsabilidade social corporativa e investimento social privado

integradas aos negócios, que sejam sustentáveis e com escala significativa; a segunda refere-se a programas que se integram na atividade principal de negócio (*core business*), incluindo na cadeia de valor os pequenos empreendedores e os segmentos populacionais de baixa renda como fornecedores, distribuidores e/ou consumidores; e a terceira estratégia é a construção de parcerias público-privadas, levando a eficiência empresarial para a prestação de serviços públicos em áreas como saúde e educação.

Neste documento, também são mencionados os requisitos para as parcerias, que são inerentes a qualquer processo colaborativo, incluindo a construção de confiança mútua, diretrizes operacionais claras e estruturas transparentes de governança. Ao final, a meta a ser alcançada é levar as empresas a desenvolverem parcerias transformadoras, com o envolvimento de múltiplos *stakeholders* e a reestruturação das "regras do jogo" para impulsionar o ecossistema e estabelecer normas globais para o funcionamento dos mercados.

No Brasil, em 2002, o governo concluiu a Agenda 21 Brasileira, um instrumento de planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável do país, que resultou da consulta à população, com a coordenação da Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável (CPDS). Desde então, o governo vem implementando políticas públicas e programas que visam impactar positivamente os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), como o Plano Brasil Sem Miséria, o Plano de Desenvolvimento da Educação, o Plano Nacional sobre Mudança do Clima, a Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Programa Nacional de Florestas, entre outros.

O PNUD tem apoiado diversos projetos em parceria com o governo brasileiro, financiados pelo Fundo para o Meio Ambiente Mundial (FMAM), em regiões como a Amazônia Legal. O objetivo é mostrar que a floresta em pé pode gerar renda consideravelmente maior do que aquela gerada em áreas desmatadas. Os Projetos Integrados de Conservação e Desenvolvimento (PICDs), apoiados pelo PNUD, visam a conservação e o uso sustentável da biodiversidade e da floresta, como o Programa para a Proteção das Florestas Tropicais.

Considerando este contexto global, a presente pesquisa objetivou responder a algumas das questões citadas pelo Grupo de Trabalho da Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS), coordenado pelo ICE - Instituto de Cidadania Empresarial, no relatório Mapeamento de Temas Críticos para o Desenvolvimento do Ecossistema de Finanças Sociais, publicado em abril de 2014.

A pesquisa focou no mapeamento das cadeias de produtos da sociobiodiversidade e de setores com potencial para o desenvolvimento de cadeias de valor inclusivas, em que se observa a inserção do negócio social no atendimento a demandas de mercado e/ou aos princípios da sustentabilidade. Os setores selecionados foram o da construção civil, que demanda o fornecimento de madeira sustentável, e o de produtos baseados na fruticultura, que demanda frutas ou polpa de frutas da Amazônia.

As empresas Coca-Cola e Construtora Camargo Correa foram selecionadas para a pesquisa, devido ao fato de que estas investem em projetos de inclusão produtiva e seus negócios demandam produtos da sociobiodiversidade. Desta forma, pretende-se contribuir para a meta da FTFS de mobilizar as organizações públicas e privadas para que utilizem seus processos de compras para fortalecer o campo dos negócios sociais e das finanças sociais.

Os objetivos específicos da pesquisa foram: identificar os principais desafios enfrentados e as práticas de gestão adotadas para incluir os negócios sociais em suas cadeias de valor; e investigar se as empresas procuram adaptar os processos de compras para que os empreendimentos sociais possam fazer parte de suas cadeias de valor.

Quanto à metodologia, a pesquisa foi qualitativa e consistiu em estudos de caso, baseados em referencial teórico, análise documental e entrevistas com cinco gestores das empresas e cinco atores do ecossistema, como o Superintendente da Fundação Amazônia Sustentável, a Presidente e a Diretora do Instituto Pereira Passos, o Diretor da BV-Rio e o Gerente da TFT - The Forest Trust.

O conteúdo deste relatório inclui uma introdução, seguida do primeiro capítulo, que sintetiza o referencial teórico da pesquisa. O segundo capítulo analisa o contexto global, com um resumo das políticas e programas formulados pelas organizações multilaterais para a promoção do desenvolvimento sustentável e o cumprimento dos Objetivos do Milênio, bem como seus reflexos no ambiente político e regulatório brasileiro. O terceiro capítulo apresenta uma contextualização, com base nas políticas adotadas pelo governo para promover o desenvolvimento sustentável da região Amazônica e nos atores que conduzem e executam estas políticas, bem como descreve as características das cadeias da banana, do açaí e da madeira sustentável. O quarto capítulo discute a inclusão de produtores comunitários na cadeia de valor da Coca-Cola Brasil, analisando o modelo de negócio inclusivo adotado para o lançamento do produto Suco Del Valle Reserva Açaí – Banana, que representa uma experiência de inclusão dos microempreendedores e extrativistas da Amazônia na cadeia de valor da Coca-Cola Brasil. O quinto capítulo analisa três projetos desenvolvidos pela Construtora Camargo Correa, visando o fornecimento de madeira sustentável e/ou a inclusão produtiva das comunidades locais. O sexto capítulo apresenta as conclusões e recomendações.

I. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, são apresentados os principais conceitos que embasaram o estudo, como cadeia de valor, organizações híbridas, negócios inclusivos, empreendimentos sociais e impactos socioambientais.

O conceito de cadeia de valor (*value chain*) foi proposto por Michael Porter, em 1985, como parte das discussões sobre vantagem competitiva, sendo definido como o conjunto de atividades que adicionam valor a um produto ou serviço desde as etapas iniciais de pesquisa e produção até o atendimento ao consumidor final. Naquela época, uma questão-chave para as lideranças empresariais era introduzir a perspectiva de integração na gestão das empresas, onde a visão de encadeamento de processos substituiu a tradicional fragmentação das áreas funcionais e dos departamentos organizacionais.

Quase trinta anos depois, em janeiro de 2011, com o artigo *Creating Shared Value*, publicado pela Harvard Business Review, Porter e Kramer consideraram ultrapassado o modo de as empresas definirem valor como a otimização dos resultados financeiros de curto prazo, desconsiderando as necessidades dos stakeholders e os diversos fatores que influenciam o sucesso das empresas no longo prazo. No artigo, os autores propõem uma reconciliação entre as metas das empresas e os objetivos da sociedade, lançando o conceito de valor compartilhado (*shared value*).

Este conceito não é baseado em uma visão redistributiva, onde se compartilha o valor já criado, mas na expansão do estoque corrente de valores econômicos e sociais. Esta perspectiva de valor implica a adoção de novas técnicas de gestão e de construção de redes de apoio para incluir pequenos empreendedores e segmentos de baixa renda na cadeia de valor compartilhado. Tal abordagem envolve a geração de valor econômico e valor para a sociedade, indo além do princípio da responsabilidade social, no qual as questões sociais estão na periferia e não no centro da agenda das empresas. Ou seja, é uma política empresarial situada no centro da estratégia de negócios (*core business*). (Porter e Kramer, 2011)

Sobre o mesmo tema, Drayton e Budinich (2010), em artigo na Harvard Business Review, propõem a construção de cadeias híbridas de valor, a partir da cooperação estratégica de longo-prazo entre empresas, empreendedores sociais e organizações da sociedade civil, que vai além da relação comprador-vendedor ou consultor-cliente e envolve a adoção de novas práticas por parte de todos os parceiros. Estas cadeias visam promover a melhoria de vida de populações de baixa renda e ir além da distribuição de produtos ou serviços, atacando sistemicamente as necessidades e permitindo o desenvolvimento de um mercado sustentável. Segundo os autores, o potencial dessas parcerias está nas vantagens complementares dos agentes envolvidos: as empresas aportam escala, know-how produtivo e capital; e os empreendimentos sociais podem garantir custos menores, conexão com redes sociais e conhecimento de clientes e comunidades. Portanto, as cadeias híbridas de valor

exploram as vantagens complementares para aumentar os benefícios e minimizar os custos e os riscos para os stakeholders, como nas iniciativas de inclusão de pequenos produtores na cadeia produtiva de grandes empresas.

O tema da cooperação entre empresas, organizações governamentais e sociedade civil para promover mudanças sistêmicas foi abordado em uma extensa literatura acadêmica sobre relacionamentos interorganizacionais, com base na premissa de que as organizações operam em um contexto relacional e de interconexão ambiental e que o seu desempenho e sobrevivência dependem da construção de elos com outras organizações. Estes relacionamentos englobam as transações, os fluxos e as ligações de recursos relativamente duradouros, que ocorrem entre duas ou mais organizações. Portanto, incluem arranjos e acordos para compartilhar objetivos, estratégias, recursos humanos, capital, tecnologias, produtos, serviços, acesso a mercado, entre outros. Tais acordos se operacionalizam por meio de alianças, franquias, associações comerciais, *joint ventures*, arranjos produtivos, redes de distribuição e cadeias de valor, entre outros modelos de negócios. (Oliver, 1990).

As atuais pesquisas nesta área debatem as motivações que impulsionam os relacionamentos interorganizacionais, como a cooperação para a busca de eficiência e controle na alocação de recursos, bem como a garantia de crescimento, competitividade, legitimidade, visibilidade, estabilidade ou redução de risco em face das incertezas ambientais. A competição por recursos e mercados e a preservação do poder organizacional também são citados como fatores motivadores. Portanto, os relacionamentos interorganizacionais são vistos como uma resposta adaptativa ao ambiente incerto. (Castro, 2011).

Quanto ao conceito de organização híbrida, este surgiu nos campos da gestão pública e das organizações sem fins lucrativos, na década de 2000, relacionado às organizações que operam na interface entre o setor público e o setor privado, atendendo tanto a demandas públicas como a demandas comerciais. Este conceito também é utilizado para designar as organizações que combinam as características das organizações sem fins lucrativos, como o voluntarismo e a criação de valor social, com as características das empresas, como a orientação para o mercado e a criação de valor econômico (Wood Jr., 2010).

Um tipo de organização híbrida é o empreendimento social, que inclui empresas, organizações sociais autossustentáveis, cooperativas populares e micro e pequeno empreendedores, que têm a missão de gerar impacto socioambiental positivo, atendendo às necessidades dos segmentos populacionais de baixa renda e em situação de vulnerabilidade socioeconômica. O impacto socioambiental, por sua vez, refere-se à qualquer alteração, potencial ou real, nos ambientes físico, natural ou cultural, bem como os impactos nas comunidades próximas e nos trabalhadores, que resultam das atividades empresariais (IFC, 2012).

Sobre a erradicação da pobreza, que é um dos Objetivos do Milênio, esta é considerada como a negação da possibilidade de escolha e acesso a oportunidades e mecanismos essenciais para uma vida digna, como proposto por Amartya Sen (1999). E envolve a acumulação de desvantagens interrelacionadas, que são obstáculos que podem perpetuar a pobreza ao longo de uma vida.

Procurando engajar as empresas em programas para a erradicação da pobreza, o PNUD lançou o relatório *Barriers and Opportunities at the Base of the Pyramid*, em agosto de 2014, destacando os cinco tipos de barreiras a serem enfrentadas e as quatro abordagens que podem ser adotadas pelo setor privado, como os programas de responsabilidade social corporativa, o empreendedorismo social, os negócios inclusivos e os negócios tradicionais. Ver Quadro I.

As barreiras referem-se a cinco áreas de desvantagens a serem enfrentadas pela população de baixa renda e vulnerável: obstáculos na infância decorrentes da escassez de alimentos e água potável, entre outros; limitações oriundas da falta de serviços de saúde; debilidades devido à dificuldade de acesso a serviços educativos de qualidade; desvantagens diversas na área social; e alternativas limitadas de escolha e decisão para a população vulnerável.

O Quadro II sintetiza as barreiras geralmente enfrentadas pelas empresas na implementação das iniciativas de responsabilidade social e dos modelos de negócios inclusivos, a saber: barreiras na fase de concepção dos negócios (falta de

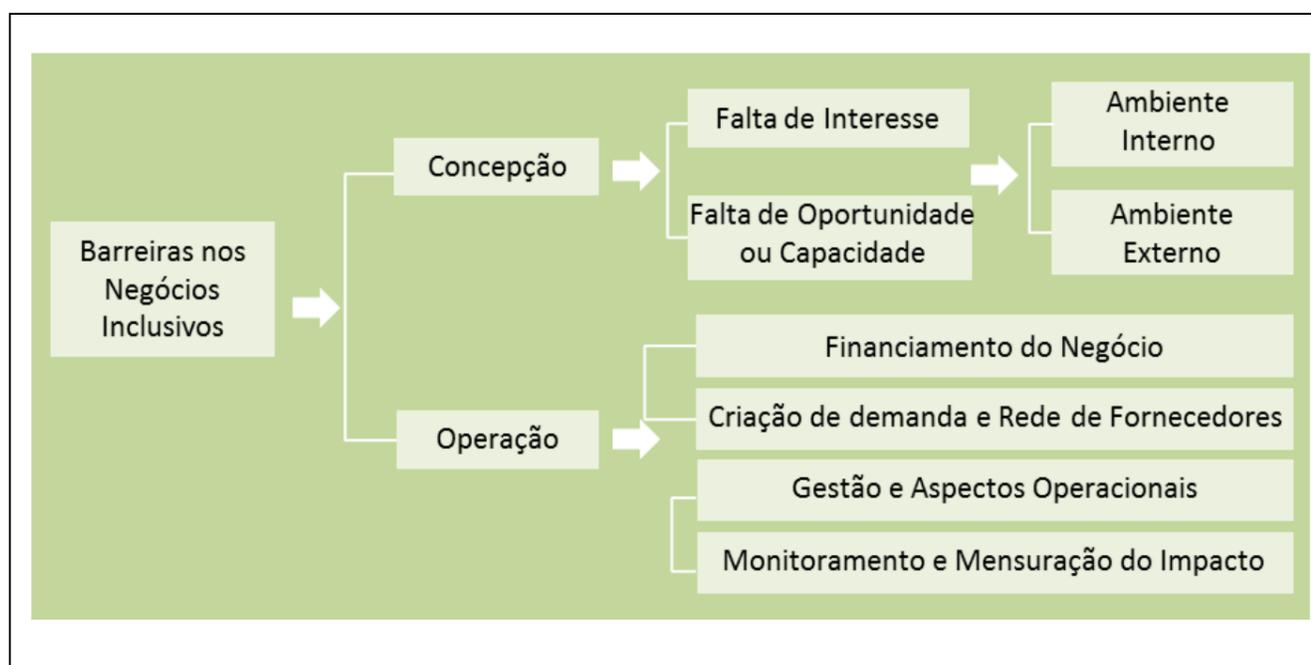
interesse dos gestores; falta de oportunidade ou capacidade interna de explorar a oportunidade, decorrentes de fatores do ambiente interno ou externo); e barreiras na fase de operação (falta de financiamento para o negócio; ausência de demanda e/ou rede de fornecedores; problemas de gestão e aspectos operacionais; dificuldades para monitoramento e mensuração do impacto)

QUADRO I: Barreiras e Abordagens para Erradicação da Pobreza

BARREIRAS À ERRADICAÇÃO DA POBREZA	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	EMPREENDEADORISMO SOCIAL	NEGÓCIOS INCLUSIVOS	NEGÓCIOS TRADICIONAIS
BARREIRAS DE DESENVOLVIMENTO PRECOCE	Atividades, projetos, programas e doações realizadas por uma empresa privada com o objetivo explícito de promover um bem social sem a expectativa de retorno financeiro (não relacionados com a publicidade positiva) e que não sejam exigidos por lei.	Uma organização que usa, estratégias baseadas no mercado comercial para melhorar o bem estar humano, ao invés de maximizar os lucros	Empresas cujos modelos incluem os pobres do lado da procura como clientes e consumidores - e do lado da oferta como empregados, produtores e donos de empresas em vários pontos da cadeia de valor.	Empresas com fins lucrativos (ou que buscam proporcionar um retorno financeiro para proprietários) como objetivo primário
BARREIRAS DE SAÚDE				
BARREIRAS DE COMPETÊNCIA				
BARREIRAS SOCIAIS				
BARREIRAS NA TOMADA DE DECISÃO				
	MODELOS SEM FINS LUCRATIVOS	MODELOS HIBRIDOS	MODELOS COM FINS LUCRATIVOS	

Fonte: PNUD, agosto 2014

QUADRO II: Barreiras na Concepção e Operação dos Negócios Inclusivos



Fonte: PNUD, agosto 2014

Em síntese, as cadeias de negócios inclusivos são um dos modelos propostos pelo PNUD para o setor privado contribuir para a erradicação da pobreza no mundo, desde que sejam superadas as barreiras encontradas nas fases de concepção e operação dos negócios.

II. CONTEXTO

Meio ambiente e direitos humanos são os temas de interesse coletivo e planetário que estão cada vez mais presentes no dia a dia dos governos, empresas e indivíduos. As questões socioambientais são pauta de discussão nos Conselhos de Administração das empresas, discutidas no meio acadêmico e em conversas em lares, pobres ou ricos, como na questão da falta d' água, que atinge domicílios e fábricas, pequenos ou grandes latifúndios. Reconhecida a responsabilidade dos Estados, ainda que relutantes em alguns casos, e dos indivíduos que se mobilizam gradativamente para o consumo mais consciente, faltam as empresas, que são chamadas a contribuir com a redução dos impactos socioambientais que produzem, promovendo desenvolvimento sustentável e inclusão social.

A inserção das empresas no movimento da promoção do desenvolvimento sustentável, dos direitos humanos e do meio ambiente inicia-se na década de 1970, com os primeiros debates sobre degradação do meio ambiente, que aconteceram no Clube de Roma, quando os cientistas pregaram o crescimento zero como única forma de deter o avanço da poluição e o esgotamento dos recursos naturais. O avanço das multinacionais e o reconhecimento de sua capacidade econômica, muitas vezes superior à dos Estados em que se localizam, incita a pressão da sociedade civil organizada nos países europeus, levando o tema para a Organização das Nações Unidas (ONU), onde se iniciam as discussões sobre a responsabilização das empresas quanto aos impactos decorrentes de suas operações.

Este processo culmina em dois marcos importantes: as Diretrizes sobre Direitos Humanos e Empresas, em 2011, e a Resolução para a criação de um Tratado Sobre Direitos Humanos e Empresas, em junho de 2014, vinculando as corporações como sujeitos de Direito Internacional, assim como são os Estados. O Tratado pretende regular a atuação da empresa ou grupo transnacional em toda a sua cadeia de valor, estabelecendo responsabilidades quanto à promoção e à obrigação de respeito aos Direitos Humanos, independentemente das regras domésticas do país receptor dos investimentos.

Em 1972, na Convenção de Estocolmo, as negociações das questões ambientais avançam em metas e definições concretas. Em 1987, o Relatório Brundtland consolida o princípio do desenvolvimento sustentável. Em 1992, o Brasil foi sede da Conferência Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, na qual estiveram reunidas as organizações não governamentais de vários países. Nesta oportunidade, foram tratados assuntos como desertificação, clima e biodiversidade. E foram assinadas a Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (*Union Nations Framework Convention on Climate Change - UNFCCC*) e a Convenção sobre a Diversidade Biológica (CDB). Também foram instituídas a Agenda 21 e a Conferência das Partes (COP), órgão decisório no âmbito das Convenções.

O direito ao meio ambiente, construído nas Conferências de Estocolmo e do Rio de Janeiro, é estruturado pela inserção do acesso a um ambiente sadio no rol dos direitos humanos de solidariedade, e pela preocupação com o desenvolvimento sustentável, ou seja, com a satisfação das necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazer as suas necessidades (Mazuolli e Teixeira, 2013).

Em 2000, o Pacto Global apresentado pela ONU dirige suas diretrizes às empresas, dividindo-se em quatro temas: Direitos Humanos, Meio Ambiente, Trabalho e Corrupção. Os temas do meio ambiente e dos direitos humanos passam a integrar a pauta das negociações internacionais. O uso de termos como risco e capital socioambiental dá início a uma era de expectativas em torno da relação entre dignidade humana e um ambiente sadio. Neste mesmo ano, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) aprovou a Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social, voltada para a regulação dos aspectos sociais das atividades das empresas multinacionais, incluindo a criação de empregos nos países em desenvolvimento.

A definição do papel social da empresa e da sua responsabilidade pelos impactos causados no entorno traz para o debate a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que lançou as Diretrizes para as Empresas Multinacionais, revisada em 2011. As diretrizes da OCDE sugerem a adoção de procedimentos para o monitoramento das práticas socioambientais, orientando sobre informações que devem integrar os relatórios de sustentabilidade e criando um mecanismo de reclamação, denominado de Pontos de Contato da OCDE.

Em 2002, os Princípios do Equador são estabelecidos pela International Finance Corporation (IFC), contendo mecanismos de gestão de risco socioambiental, com um padrão mínimo de *due diligence*, para fundamentar o processo decisório sobre investimentos com base na análise dos impactos ao meio ambiente e à comunidade no entorno. É sugerida a adoção de mecanismos prévios de monitoramento e mitigação, que envolvem os tomadores de empréstimos, os bancos e os interessados afetados pelo empreendimento.

A continuidade das negociações se deu nas Conferências das Partes (COPs). Destaca-se a COP7, em 2004, realizada em Kuala Lumpur, Malásia, quando houve o compromisso em aprovar o programa de fortalecimento de áreas protegidas. No Brasil, estas áreas incluem as Unidades de Conservação (UCs) e os Territórios Indígenas (TIs), onde devem ser adotadas medidas para a erradicação da pobreza e a mitigação da perda da biodiversidade.

Tais compromissos geraram políticas públicas nos mandatos do presidente Lula (2003/2010), especialmente no período em que Marina Silva ocupou o Ministério do Meio Ambiente (2003/2008). O Plano Estratégico Nacional de Áreas Protegidas (PNAP), de 2006, e o Plano Amazônia Sustentável (PAS), de 2008, foram resultados da força tarefa que envolveu governo, organizações não governamentais e cientistas, visando articular as metas de promoção do desenvolvimento econômico da região amazônica, mantendo a floresta em pé e a riqueza da biodiversidade.

Em 2007, após a publicação do relatório do *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC), estimando que cerca de 20% do total das emissões na década de 1990 ocorreram por desmatamento, dez instituições da sociedade civil propuseram um pacto para valorizar a floresta e zerar o desmatamento no Brasil até 2015. Este pacto de "Desmatamento Zero" estabelece as metas de redução do desmatamento anual e as sugestões de mecanismos financeiros compensatórios, entre eles o pacto de Redução das Emissões por Desmatamento e Degradação florestal (REED). As instituições signatárias foram: Instituto Socioambiental (ISA), Greenpeace, Instituto Centro da Vida, Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM), The Nature Conservancy (TNC), Conservação Internacional, Amigos da Terra – Amazônia Brasileira, Instituto do Homem e do Meio Ambiente da Amazônia (Imazon) e WWF- Brasil.

Na COP10, realizada em 2010 em Nagóia, Japão, foram estabelecidas duas metas: a primeira visa que 17% das áreas terrestres dos países sejam destinadas a áreas protegidas; a segunda refere-se à contribuição da biodiversidade na formação de estoques de carbono, por meio da conservação e recuperação de pelo menos 15% dos ecossistemas degradados no mundo. A COP15 sobre mudanças climáticas (UNFCCC) aconteceu em 2009, em Copenhague, na Dinamarca, quando o Brasil se comprometeu a reduzir 80% do desmatamento na Amazônia, em relação ao patamar de 2005.

O ano de 2015 é o prazo para a apresentação na ONU dos resultados relacionados aos Objetivos para o Desenvolvimento do Milênio (ODM). Também é o ano da COP 21, a ser realizada em Paris. A relação entre desmatamento e mudanças climáticas vem alarmando o planeta e a COP 21 vai conferir atenção especial à redução do ritmo do desmatamento.

Para alcançar os compromissos mais ousados sobre as metas de desmatamento, foi realizada a Cúpula do Clima, em setembro de 2014. No entanto, o Brasil não efetuou quaisquer compromissos de redução do desmatamento de florestas para 2020 nem para zerá-lo até 2030, a despeito de estudos científicos apontarem a relação direta entre as secas e o processo de desmatamento, que ocorre em ritmo preocupante. A despeito da redução de 79% observada no período 2004/2013, observou-se aumento de 29% no desmatamento da região da Amazônia legal no período 2012/2013. (INPE, 2014)

Ressalta Suzana Kahn (2014) que o relatório R5 apresentado pelo Painel Intergovernamental sobre Mudança Climática (IPCC) apontou para a mudança do padrão de investimento do setor energético. Segundo as estimativas, espera-se que nas próximas duas décadas o investimento anual em tecnologias de geração de energia baseada em combustíveis fósseis decresça, em média, 30 bilhões de dólares, mas deve aumentar, em média, cerca de 147 bilhões de dólares para a geração de energia baseada em tecnologias de baixo carbono.

O Brasil possui enormes vantagens comparativas em energias renováveis, já que dispõe de terras, sol e ventos, fontes complementares à energia hidrelétrica, que é a base da matriz energética brasileira. Adotar medidas de modo a transformar as vantagens comparativas em vantagens competitivas é fundamental. Da mesma forma como se apostou, com sucesso, na exploração do petróleo e do etanol como fontes de geração de energia, investir em fontes alternativas menos danosas ao meio ambiente está de acordo com a tendência mundial, o que vem sendo feito por países emergentes como a China. (Kahn, 2014)

A integração dos impactos socioambientais nas agendas dos fóruns econômicos e de investimentos é cada vez maior, reforçando a responsabilidade das empresas e seu papel social enquanto agentes promotores do desenvolvimento sustentável. Em novembro de 2014, por ocasião do Fórum da Cooperação Econômica Ásia e Pacífico (APEC) sobre a promoção do livre comércio e da cooperação econômica, foi discutida a redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE), tendo sido firmados compromissos de redução pelos EUA e pela China, em atitude considerada como um grande avanço pelos negociadores.

Também a Organização Mundial do Comércio (OMC), desde o início da Rodada de Doha em 2001, destacou o tema do meio ambiente nas negociações comerciais internacionais, e negociou uma lista de bens ambientais sobre os quais incidirão encargos reduzidos de importação, ao contrário de produtos manufaturados com matriz energética "suja" ou poluente, para os quais se discute a incidência de alíquotas maiores, onerando as importações.

Portanto, a inovação e o aumento da competitividade no setor industrial estão cada vez mais ligados a processos e tecnologias de produção e gestão que incorporam a sustentabilidade. O tempo das vantagens competitivas baseadas na violação dos direitos humanos e na exploração predatória dos recursos naturais é passado. Além disso, os bens e serviços ambientais estão na ordem do dia. Estas são as conclusões do Fórum de Inovação Social, Eficiência e Produtividade Empresarial, promovido pelo Valor Econômico, em novembro de 2014, reunindo grandes empresas de distintos setores da economia. Parcerias "ganha-ganha" entre grandes corporações e "nanoempreendedores", terminologia usada pelos atores no Fórum, são vistas como estratégia de mercado, que resulta em redução de riscos e, no longo prazo, custos, incluindo o novo mercado de produtos verdes ou *earth friendly products*.

Também deve ser considerado que associar a estratégia empresarial ao cumprimento das metas e compromissos ambientais internacionais é um desafio que depende das iniciativas não só das empresas, como também dos governos, em todas as suas instâncias, e da sociedade civil organizada, como será demonstrado pela análise das cadeias produtivas abordadas na presente pesquisa.

III. CADEIAS DA SOCIOBIODIVERSIDADE NA AMAZÔNIA

As cadeias de valor inclusivas analisadas nesta pesquisa são baseadas nos produtos de base florestal madeireira e não madeireira, que, por sua vez, integram a sociobiodiversidade da Amazônia.

Antes de descrever as cadeias e os projetos desenvolvidos pela Coca-Cola e a Construtora Camargo Correa, será apresentada uma contextualização sobre a Amazônia, as políticas públicas adotadas pelos governos para promover o desenvolvimento sustentável da região, os atores que conduzem e executam estas políticas e respectivos programas, e, finalmente, as características das cadeias estudadas, que são a do cultivo e comercialização da banana in natura, a da agroindústria do açaí e a da madeira sustentável.

3.1 Bioma Amazônico e Sociobiodiversidade

A Amazônia abriga uma das últimas extensões contínuas de florestas tropicais úmidas do planeta, detendo cerca de 1/3 do estoque genético planetário. Estima-se que existam na região cerca de 60.000 espécies de plantas, 2,5 milhões de espécies de artrópodes (insetos, aranhas, centopéias etc.), 2.000 espécies de peixes e 300 de mamíferos. A cobertura vegetal da região é dominada por dois biomas: Cerrado e Amazônia. O bioma Amazônia ocupa uma superfície de 4,2 milhões de km² e a bacia hidrográfica Amazônica, a mais extensa rede hidrográfica do globo terrestre, ocupa uma área total de 6.110.000, sendo 63,0% inserida no território brasileiro. O total das áreas de florestas brasileiras representam um estoque de aproximadamente 62,6 milhões de toneladas de carbono, que contribui para a mitigação da mudança climática. (Plano Amazônia Sustentável, 2008).

Os limites da Amazônia Legal correspondem a nove Estados brasileiros (Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Maranhão, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins) e 529 municípios. Cerca de 2,15 milhões km², ou 42% da Amazônia brasileira, estão enquadrados em alguma condição de área protegida, seja como Unidade de Conservação de Proteção Integral ou de Uso Sustentável, Terras Indígenas, áreas quilombolas ou áreas militares. São unidades de conservação de proteção integral as seguintes categorias: estação ecológica, reserva biológica, parque nacional, monumento natural e refúgio de vida silvestre. As unidades de conservação de uso sustentável englobam: área de proteção ambiental, área de relevante interesse ecológico, floresta nacional, reserva extrativista, reserva de fauna, reserva de desenvolvimento sustentável (RDS), reserva particular do patrimônio natural (MMA, 2014).

Cerca de 320 Unidades de Conservação federais são geridas pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e 79% delas estão no bioma da Amazônia, cuja localização geográfica é apresentada no Quadro III.

A Amazônia se destaca pela diversidade étnica, social e cultural, incluindo etnias ainda não contatadas e ampla gama de populações nativas, migrantes e descendentes de migrantes. Na região, habita uma população de 5,2 milhões pessoas oriundas de povos e comunidades tradicionais e agricultores familiares, incluindo seringueiros, castanheiros, quebradeiras de coco babaçu, pescadores artesanais, ribeirinhos, pantaneiros, povos de terreiro e catingueiros, entre outros. (MMA,2014)

A população que vive do extrativismo e de outras atividades tem sua forma particular de vida e produção e, dependendo dos fatores externos, tem a capacidade de elaborar estratégias para garantir a sobrevivência da família. A família é o espaço em que são tomadas as decisões relativas a essas estratégias de sobrevivência. É comum a prática de múltiplas atividades, como: a agricultura, a pesca, a criação de animais de pequeno porte, o turismo (transporte de passageiros) e o comércio. (Arruda et al.,2000) Esses povos têm cultura própria e se reconhecem; possuem organização social própria; ocupam e utilizam recursos naturais como parte de sua identidade; vivem baseados em conhecimentos, inovações e práticas tradicionais. (MMA, 2014)

QUADRO III: Área do Bioma da Amazônia



Fonte: BNDES, 2013

Recentemente, o Imazon (2014) publicou um boletim com dados sobre desmatamento, segundo os quais houve cerca de 244 quilômetros quadrados de desmatamento na Amazônia Legal em outubro de 2014, representando um aumento de 467% em relação a outubro de 2013, quando o desmatamento somou 43 quilômetros quadrados. O desmatamento concentrou-se em Rondônia (27%), Mato Grosso (23%), Pará (22%) e Amazonas (13%), com menor ocorrência em Roraima (9%), Acre (5%) e Amapá (1%). Já as florestas degradadas na Amazônia Legal somaram 468 quilômetros quadrados em outubro de 2014, com um aumento de 1.070% em relação a 2013, quando a degradação florestal somou 40 quilômetros quadrados.

Economia Verde e Sociobiodiversidade

A partir da Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), realizada em junho de 2012, está sendo debatido o conceito de economia verde. O Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (PNUMA) definiu a economia verde como aquela que resulta em igualdade social e melhoria do bem-estar da humanidade, ao mesmo tempo em que reduz significativamente os riscos ambientais e a escassez ecológica.

O conceito de economia verde é introduzido com o objetivo de direcionar investimentos produtivos que resultem em preservação e valorização dos recursos naturais, dos ecossistemas e da biodiversidade planetária. Na Convenção sobre Diversidade Biológica (1992), a noção de ecossistema foi definida como um complexo dinâmico de comunidades vegetais, animais e de microorganismos e o seu meio inorgânico que interagem como uma unidade funcional. E a diversidade biológica, ou biodiversidade, significa a variabilidade de organismos vivos de todas as origens, compreendendo os ecossistemas terrestres e aquáticos e os complexos ecológicos de que fazem parte.

A difusão do conceito de economia verde associa-se ao diagnóstico de que o atual paradigma econômico, denominado de "economia marrom", está em crise e não se sustentará no longo prazo. Isto porque o sistema econômico atual, em vigor nos últimos 200 anos, é sustentado por investimentos maciços em matriz energética baseada em combustíveis fósseis que degradam o meio ambiente (Pinheiro, 2012).

Portanto, está em debate a proposta do PNUMA de que a economia verde implica a identificação e a valorização dos bens e serviços derivados do capital natural (biodiversidade, ecossistemas, recursos genéticos etc.) – os chamados bens e serviços ecossistêmicos ou ecológicos – para incentivar o investimento privado naqueles bens e serviços mediante políticas econômicas e regulatórias que alterem o sistema de preços. Há, no entanto, um consenso de que a transição para a economia verde requer significativos ajustes estruturais em todo o mundo. Nesse sentido, o papel do governo é crucial, como indutor, regulador, fiscalizador e investidor (Pinheiro, 2012).

Quanto ao conceito da sociobiodiversidade, este começou a ser debatido pelo governo federal em 2007, ao dar ênfase na integração da agenda social com a da biodiversidade, priorizando a inclusão dos povos e comunidades tradicionais e da agricultura familiar (PCTAFs) nas políticas de desenvolvimento sustentável. Assim, em 2009, o governo federal lançou o Plano Nacional para a Promoção dos Produtos da Sociobiodiversidade (PNBSB) para promover a conservação e o uso sustentável da biodiversidade e garantir alternativas de geração de renda para as comunidades rurais, por meio do acesso às políticas de crédito, a assistência técnica e extensão rural, a mercados e aos instrumentos de comercialização e à política de garantia de preços mínimos.

O Ministério do Meio Ambiente (MMA, 2014) define os produtos da sociobiodiversidade como bens e serviços (produtos finais, matérias-primas ou benefícios) gerados a partir de recursos da sociobiodiversidade, voltados à formação de cadeias produtivas de interesse dos povos e comunidades tradicionais e de agricultores familiares (PCTAFs). E a cadeia produtiva da sociobiodiversidade é definida como um sistema integrado, constituído por atores interdependentes e por uma sucessão de processos de educação, pesquisa, manejo, produção, beneficiamento, distribuição, comercialização e consumo de produto e serviços da sociobiodiversidade, com identidade cultural e incorporação de valores e saberes locais e que asseguram a distribuição justa e eqüitativa dos seus benefícios.

É nesse contexto de valorização da sociobiodiversidade que a região Amazônica desperta a atenção e o interesse das organizações multilaterais, dos governos, instituições financeiras e empresas nacionais e multinacionais. Portanto, o Brasil tem sido foco de pressões internacionais e locais em questões do meio ambiente, principalmente em relação à mudança nos usos do solo e às consequentes perdas ambientais (desmatamento, queimadas, pecuária e agricultura insustentáveis, danos da mineração). Nessa direção, as pesquisas indicam que as emissões de gases de efeito estufa (GEE) na América Latina se devem à produção agropecuária e às mudanças do uso do solo, sendo que estas últimas respondem por 76% das emissões de GEE (IPEA, 2011).

Em síntese, verificamos que o desenvolvimento das cadeias produtivas na Amazônia decorre de uma confluência de fatores políticos, sociais e econômicos que se desenvolvem a partir da década de 1980, e que são impulsionados por um conjunto diversificado de atores das áreas pública e privada, bem como do terceiro setor, incluindo as comunidades extrativistas da região amazônica, os movimentos sociais, os sindicatos de trabalhadores, os órgãos do governo em âmbito federal, estadual e municipal, além das organizações internacionais, das empresas e organizações financeiras. Neste cenário, um conjunto de políticas e programas governamentais estão sendo implementados para enfrentar estes desafios e explorar as oportunidades.

3.2 Contexto Político

Antes de entrar nos estudos das cadeias da biodiversidade, serão destacados os atores que contribuem para emoldurar estas experiências e as principais políticas de governo adotadas para a região da Amazônia. No entanto, não é objetivo esgotar as ações nem elencar a completude dos atores envolvidos na promoção do agroextrativismo e das cadeias produtivas da Amazônia, mas destacar as experiências em andamento, incluindo as parcerias, os avanços e as dificuldades para se implementar uma cadeia de valor inclusiva.

A complexidade dos desafios para a integração das populações tradicionais no ciclo de desenvolvimento sustentável exige um modelo de atuação conjunta do Estado, enquanto regulador e formulador de políticas públicas. Tais políticas visam incentivar uma maior presença das empresas indutoras de processos de inclusão, das agências financiadoras e viabilizadoras, das organizações da sociedade civil e das universidades, sendo estas detentoras da tecnologia voltada à integração das populações tradicionais no crescimento econômico da região.

As principais políticas que direcionam os programas de desenvolvimento sustentável e os investimentos nas cadeias de valor inclusivas na Amazônia são apresentadas a seguir.

Política de Apoio ao Agroextrativismo

A extração de produtos nativos da biodiversidade é uma atividade constante na história da Amazônia. Atravessou ciclos econômicos distintos e, em certas épocas, se constituiu como principal atividade regional, como no período em que prevaleceu a extração das denominadas “drogas do sertão”, cacau, borracha, madeira, castanha e metais preciosos. Mesmo na atualidade, enfrentando crises de preço, ocasionadas pela concorrência com os produtos importados, o extrativismo se constitui uma importante atividade econômica, empregando contingentes populacionais expressivos. No entanto, a extração e o cultivo de produtos da floresta pelas comunidades locais receberam pouco apoio por parte dos órgãos públicos até o final da década de 1980. Diante dessa realidade, assistiu-se, no fim dos anos 80 e durante a década de 90, ao aumento dos esforços institucionais, governamentais e não governamentais, em prol do fortalecimento da economia extrativista. (PNUD,1999)

Em 1988, a nova Constituição determinou a criação de espaços territoriais protegidos pelo poder público. Em seguida, o Decreto n.º 98.897, de janeiro de 1990, definiu as reservas extrativistas como “espaços territoriais destinados à exploração autossustentável e à conservação dos recursos naturais renováveis por população extrativista”. No Decreto, ficou definido que a regularização ocorre pela concessão de uso e não pela propriedade individual, coletiva ou condominial. Também ficou definido que cabe ao IBAMA “supervisionar as áreas extrativistas e acompanhar o cumprimento das condições estipuladas no contrato”. A partir deste Decreto, dois processos ocorreram simultaneamente: a criação da primeira reserva extrativista no Alto Juruá, no Acre, e a definição do modelo da reserva extrativista como forma de regularização fundiária e ambiental. (Allegretti, 2008)

Em 1992, surgiu uma nova etapa na regularização dos direitos das comunidades tradicionais aos recursos da floresta, com a Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB), que reconheceu o valor do conhecimento tradicional associado a práticas, saberes, inovações, que é produzido por indígenas e comunidades tradicionais. Neste mesmo ano, foi criado o Centro Nacional de Desenvolvimento Sustentado das Populações Tradicionais – CNPT, cuja missão é executar políticas de uso sustentável dos recursos naturais, tendo as reservas extrativistas como referência e, por princípio, a gestão comunitária. (Allegretti, 2008).

Em 1996, foi criado o Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Extrativismo (PRODEX), visando aumentar a produtividade, diversificar os produtos e investir em beneficiamento e comercialização. Com o Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO), administrado pelo Banco da Amazônia, o PRODEX conseguiu recursos para custeio e investimento nas atividades do agroextrativismo na Região Norte.

Em 1999, o Ministério do Meio Ambiente publica o Programa de Apoio ao Agroextrativismo da Amazônia, visando instituir uma política para induzir o fortalecimento econômico e social das comunidades extrativistas da Amazônia, promovendo o uso sustentável e a conservação da biodiversidade. A consolidação deste Programa ocorreu com a promulgação do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), em 2000.

O SNUC divide as unidades de conservação em dois grandes grupos: as de proteção integral, que têm como objetivo a manutenção dos ecossistemas livres de alterações causadas por interferência humana, sendo admitido apenas o uso indireto de seus atributos naturais; e as de uso sustentável, que buscam a exploração do ambiente para garantir a perenidade dos recursos ambientais renováveis e dos processos ecológicos. As unidades de uso sustentável mais representativas são as

Reservas Extrativistas (RESEX) e as Reservas de Desenvolvimento Sustentável (RDS). Lei do SNUC estabelece que as Unidades de Conservação devem dispor de um Plano de Manejo a ser elaborado no prazo de cinco anos a partir da data de sua criação. E o ICMBio passa a ter a responsabilidade pelo ordenamento e controle de uso dos recursos nessas áreas, bem como pela articulação com potenciais parceiros, públicos ou privados, com vistas à promoção do desenvolvimento sustentável.

As Reservas Extrativistas (RESEX), que totalizam 88 unidades, são áreas utilizadas por populações residentes, cuja subsistência baseia-se no extrativismo e, complementarmente, na agricultura de subsistência e na criação de animais de pequeno porte. As Reservas de Desenvolvimento Sustentável (RDS) visam valorizar, conservar e aperfeiçoar o conhecimento e as técnicas de manejo do ambiente desenvolvidas pelas populações residentes. Existem 27 RDSs no Brasil, todas estaduais, com exceção da RDS Itatupã-Baquiá, no Pará, que é federal.

Em 2006, o Plano Estratégico Nacional de Áreas Protegidas (PNAP) alinhou as diretrizes e os objetivos para as áreas de proteção, dedicando atenção especial para a produção agroextrativista e as cadeias produtivas de bens e serviços nas Unidades de Conservação e demais áreas protegidas. As áreas protegidas incluem as Unidades de Conservação Estaduais e Federais e os Territórios Indígenas, os quais correspondem a 25% do território brasileiro. O maior desafio é tornar essas áreas autossustentáveis, incentivando as práticas culturais de cultivo de seus habitantes, seus maiores protetores.

Em 2008, o Governo Federal lançou o Programa de Apoio ao Agroextrativismo e aos Povos e Comunidades Tradicionais, a ser executado com apoio do PNUD e orçamento de R\$ 45,5 milhões. Esta política introduz a ênfase no fortalecimento das cadeias produtivas, como se vê no seguinte texto: "O Programa deverá estar imbuído de uma nova mentalidade de gestão econômica de produtos agroextrativistas, direcionada para a inovação tecnológica, inserção em mercado e gestão eficiente do processo produtivo." No documento, é reconhecida a fragilidade das cadeias produtivas e a necessidade de maiores investimentos: "As cadeias e arranjos produtivos apresentam fragilidades em diversas etapas e níveis, e necessitam de uma intervenção sistêmica, intersetorial e articulada." O plano previa que, no mínimo, 60 empreendimentos coletivos de povos e comunidades tradicionais e agricultores familiares (PCTAFs) seriam beneficiados. (PNUD, 1999)

Segundo Homma (2008), as reservas extrativistas estão sendo consideradas como uma alternativa para se evitar o desmatamento na Amazônia e uma melhor opção de renda e emprego para as populações nativas. Além disso, atribui-se às reservas o papel de proteção da biodiversidade e de barreira para conter a expansão da fronteira agrícola na Amazônia. Assim, depois do assassinato do líder sindical Chico Mendes, em dezembro de 1988, o extrativismo vegetal passou a ser difundido como a grande solução ambiental brasileira para conter desmatamentos e queimadas na Amazônia e em outras partes do mundo tropical.

Política Nacional da Sociobiodiversidade

A Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB) é um tratado da Organização das Nações Unidas e um dos mais importantes instrumentos internacionais relacionados ao meio ambiente, que entrou em vigor em dezembro de 1993. A Convenção está estruturada sobre três bases principais – a conservação da diversidade biológica, o uso sustentável da biodiversidade e a repartição justa e equitativa dos benefícios provenientes da utilização dos recursos genéticos – e se refere à biodiversidade em três níveis: ecossistemas, espécies e recursos genéticos.

Na implementação da CDB, a magnitude das ações realizadas é bastante ampla, abrangendo os planos Probio, Probio II e o Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade (PNPSB). O Projeto Nacional de Ações Integradas Público-Privadas para Biodiversidade - Probio II - é o marco por meio do qual se pretende impulsionar a transformação dos modelos de produção, consumo e de ocupação do território nacional, começando com os setores de agricultura, ciência, pesca, florestas e saúde. Este Plano será apoiado financeiramente com US\$ 22 milhões do Fundo Mundial para o Meio Ambiente (GEF), além de US\$ 75 milhões de contrapartida, tanto de fontes governamentais quanto do setor privado.

O Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade (PNPSB) foi criado em 2009 e engloba ações focadas em seis eixos: 1) promoção e apoio à produção e ao extrativismo sustentável; 2) estruturação e fortalecimento dos processos industriais; 3) estruturação e fortalecimento de mercados para os produtos da sociobiodiversidade; 4) fortalecimento da organização social e produtiva; 5) ações complementares para fortalecimento das cadeias de produtos da sociobiodiversidade; 6) ações complementares para a valorização dos serviços da sociobiodiversidade.

Plano Amazônia Sustentável

Lançado em maio de 2008, o Plano Amazônia Sustentável (PAS) propõe um conjunto de diretrizes para orientar o desenvolvimento sustentável da Amazônia com a valorização da diversidade sociocultural e ecológica e redução das desigualdades regionais. Sua elaboração envolveu a participação dos governos dos nove estados da região amazônica e segmentos da sociedade civil.

No PAS são apresentadas diretrizes gerais que devem orientar a formulação e a aplicação de instrumentos de fomento em diferentes setores da atividade econômica regional. As diretrizes estratégicas foram organizadas em quatro eixos temáticos: (i) Ordenamento Territorial e Gestão Ambiental, (ii) Produção Sustentável com Inovação e Competitividade, (iii) Infra-Estrutura para o Desenvolvimento e (iv) Inclusão Social e Cidadania.

Nesta época, havia a preocupação com o desmatamento da Amazônia, pois o ritmo havia se intensificado, totalizando uma área desmatada de 732 mil km² em julho de 2007, o equivalente a quase 15% de toda a Amazônia. Cerca de 80% do total desmatado se localizava em um grande arco que se estende do leste do Maranhão e oeste do Pará até o Acre, passando pelo sudeste do Pará, norte do Tocantins, norte do Mato Grosso e Rondônia.

Política Florestal

O relatório Futuro Climático da Amazônia (Nobre, 2014), patrocinado pela Articulação Regional Amazônia (ARA) em parceria com a Fundação Skoll e a Avina, aponta que, de 1970 até 2013, a exploração madeireira e o desmatamento gradual retiraram do bioma amazônico cerca de 762.979 km² de floresta, área equivalente a dois países das dimensões da Alemanha. Outros dados recentes indicam que, entre agosto de 2013 e julho de 2014, foram desmatados 4.848 Km² do bioma, o que representa uma queda de 18 % em comparação aos 5.891 km² registrados no período anterior. Estes números são obtidos e divulgados pelo Projeto de Monitoramento da Floresta Amazônica Brasileira por Satélite (Prodes), do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE).

Entre as medidas legais e políticas implementadas para enfrentamento do desmatamento das florestas está o Plano de Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal (PPCDAm), lançado em 2004, que levou à criação de mais de 25 milhões de hectares de Unidades de Conservação federais e à homologação de 10 milhões de hectares de Terras Indígenas. No período de 2009-2011, foram intensificadas as ações integradas de fiscalização do desmatamento e combate ao crime organizado, realizadas pelo IBAMA, pelas Polícias Federal e Rodoviária Federal e a Força Nacional de Segurança Pública. Estas iniciativas provocaram uma queda significativa no desmatamento até o ano de 2012.

Em 2006, foi promulgada a Lei de Gestão de Florestas Públicas (Lei nº 11.284), que se tornou um instrumento da estratégia de valorização e modernização do setor florestal madeireiro. Esta Lei regulamenta a gestão das florestas públicas no país e amplia as oportunidades de desenvolvimento sustentável do setor florestal, especialmente as florestas nativas, visando agregar valor econômico aos produtos florestais, ampliar os benefícios sociais, melhorar o padrão tecnológico da produção e implementar o uso sustentável e a conservação dos recursos florestais.

Esta lei abriu a possibilidade de concessão de florestas públicas para fins de manejo florestal sustentável, em nível empresarial e comunitário. O manejo florestal sustentável é a administração da floresta para a obtenção de benefícios econômicos e sociais, respeitando-se os mecanismos naturais de sustentação do ecossistema objeto do manejo. Esta técnica,

bastante utilizada em países desenvolvidos, mas ainda incipiente no Brasil, garante a produção contínua de madeira, ao mesmo tempo que conserva a biodiversidade da floresta. (CNI, 2012)

Em 2009, foi criado o Programa de Manejo Florestal Comunitário e Familiar (PMFC) para coordenar as ações de gestão e fomento ao manejo florestal sustentável voltadas para os povos, comunidades tradicionais e agricultores familiares que tiram sua subsistência das florestas brasileiras.

O Plano Nacional sobre Mudanças Climáticas (PNMC) foi lançado em 2008, com o objetivo identificar, planejar e coordenar as ações para mitigar as emissões de gases de efeito estufa geradas no Brasil. Dentre as principais metas do PNMC, duas são relacionadas ao setor florestal. A primeira meta visa atingir o desmatamento ilegal zero, ou seja, a redução do desmatamento em 40% no período 2006-2010 e 30% a mais em cada um dos dois quadriênios seguintes. A segunda meta refere-se a eliminar a perda líquida da área de cobertura florestal até 2015, ou seja, além de conservar a floresta nos níveis estabelecidos no objetivo anterior, dobrar a área de florestas plantadas de 5,5 milhões de ha para 11 milhões de ha em 2020. (MMA, 2014)

A atual política, definida no Código Florestal, objetiva possibilitar o acesso aos estoques de madeira da região, fomentando de forma responsável sua vocação florestal. No entanto, um dos principais gargalos apontados pelos especialistas para o sucesso dessa política é a falta de mão de obra capacitada a implementar boas práticas de manejo florestal na Amazônia. Estimativas apontam para uma necessidade de pelo menos cinco mil profissionais capacitados nos próximos 10 anos. (Fundo Amazônia, 2013)

Conclui-se, então, que a defesa do coração florestal decorrerá de sua utilização inovadora e não do seu isolamento produtivo, com impacto no seu entorno. É com esse parâmetro que se deve iniciar o novo modelo pós-fordista, que utilize a floresta como capital natural, seja por meio da construção de cadeias produtivas baseadas em elementos das florestas e das águas, seja pela valorização dos serviços ambientais produzidos pela natureza e pela população. Assim valorizado, o coração florestal terá condições de inverter o processo de povoamento regional, constituindo-se como uma plataforma produtiva inovadora, não só resistente à expansão da fronteira em movimento, mas, ao contrário do movimento atual, capaz de originar um movimento inovador em direção às áreas mais densamente povoadas do seu vasto entorno (CGEE, 2009).

3.3 Principais Atores Institucionais e Sociais

Diante da complexidade dos desafios para a implementação das políticas e dos programas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia, participam nos projetos em desenvolvimento o setor público, o privado, o terceiro setor e a sociedade civil organizada.

Neste tópico, iremos apresentar os atores institucionais e sociais envolvidos nestes projetos.

3.3.1 Agências Governamentais

O governo federal tem estabelecido políticas e programas de grande amplitude para o desenvolvimento sustentável da Amazônia, com base em diálogos com representantes dos governos locais, terceiro setor e lideranças comunitárias. No Estado do Amazonas, um diversificado conjunto de órgãos federais e estaduais atua na implementação dos programas, como alguns dos listados no Quadro IV. A maioria das políticas e programas federais são interministeriais, envolvendo principalmente os seguintes Ministérios: Meio Ambiente (MMA); Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); Pesca e Aquicultura (MPA); Desenvolvimento Agrário (MDA); Desenvolvimento Social (MDS); Educação (MEC) e Saúde (MS), entre outros.

Além das agências governamentais nacionais, algumas agências estrangeiras cooperam com o governo brasileiro para a promoção do desenvolvimento sustentável no país, como é o caso da GIZ, agência alemã de cooperação técnica, que por

meio do fomento à proteção e ao uso sustentável das florestas tropicais, prestando consultoria na gestão sustentável de unidades de conservação e de terras indígenas e apoiando na regulamentação do uso do solo. Ver Quadro IV.

QUADRO IV: Agências Governamentais Atuantes no Estado do Amazonas

Agências Brasileiras e Estrangeiras	Objetivos dos Programas
Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas – ADS	Implementação e fomento das ações de desenvolvimento sustentável nas cadeias produtivas florestais, minerais, agropecuárias.
Agência de Fomento do Estado do Amazonas – AFEAM	Apoio creditício e de participações em ações técnicas público-privadas que propiciam a geração de trabalho e renda.
GIZ - Agência Alemã de Cooperação Técnica	Apoio a agricultores familiares do semi-árido Nordeste e das Florestas.
Instituto de Desenvolvimento e Agropecuário do Amazonas – IDAM	Coordenação e execução de atividades de assistência técnica, extensão agropecuária e florestal, para os setores agropecuário, florestal, pesqueiro e agroindustrial.
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA	Executor da política ambiental, responsável por licenciamento ambiental, controle da qualidade ambiental e fiscalização
Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas – IPAAM	Coordenar e executar exclusivamente a Política Estadual do Meio Ambiente.
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA	Fortalecer a agricultura familiar e a produção sustentável Com ações de Transferência de Tecnologia e intercâmbio de conhecimento

Fonte: elaborado pelas autoras

3.3.2 Agentes Financeiros

Desde o início da década de 2000, várias políticas e programas foram criados no âmbito federal e estadual visando à conservação ambiental e o uso sustentável dos recursos naturais, em especial combatendo a perda de florestas e de outros ativos em decorrência do desmatamento e das queimadas. Para implementar as políticas, o governo federal criou mecanismos de financiamento reembolsáveis e não reembolsáveis voltados a diferentes atividades e públicos-alvo. Alguns mecanismos são vinculados a uma política específica, como o Fundo Nacional de Mudança do Clima (Fundo Clima), voltado à implementação da Política Nacional de Mudanças Climáticas (PNMC), enquanto outros contribuem para várias políticas, como o Fundo Amazônia. (IBAM, 2014)

Outros atores sociais, como os governos estaduais e as organizações não governamentais (ONGs) nacionais e internacionais, especialmente as ambientalistas e as vinculadas a empresas (como o Fundo Vale, a Fundação Moore, etc), investem na viabilização da sustentabilidade ambiental e socioeconômica da Amazônia Legal. Os investimentos das ONGs e empresas, no entanto, nem sempre representam oportunidades de acesso abertas a todos os interessados, por meio de editais ou demanda espontânea, mas são investimentos direcionados pelas próprias organizações e empresas, que formam parcerias específicas para realizar seus programas (IBAM, 2014). Exemplos de empresas e respectivos institutos que têm apoiado os projetos de

desenvolvimento sustentável na Amazônia são o Banco Bradesco, a Coca-Cola, a Samsung, o Instituto Camargo Correa (ICC) e o Instituto Coca – Cola Brasil (ICCB) , entre outros.

Entre as fontes de financiamento dos programas na Amazônia estão o orçamento do Governo Federal, alocado para os diversos Ministérios, respectivos programas e fundos; os orçamentos dos Estados da Federação e respectivos programas e fundos; os fundos de organizações multilaterais como o PNUD e a FAO; e as instituições financeiras nacionais e estrangeiras, como o Banco do Brasil, Banco da Amazônia, BNDES, BID e BIRD, entre outras.

Destaca-se, a seguir, algumas fontes de recursos públicos, federais ou estaduais, como o Fundo Amazônia, a AFEAM e o FNO, e os financiadores internacionais e privados nacionais.

Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM)

A Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM) é uma empresa pública, classificada como instituição financeira não bancária, subordinada à fiscalização e supervisão do Banco Central do Brasil e organizada na forma de sociedade anônima, de capital fechado. A agência oferece apoio creditício e participação em iniciativas público-privadas que propiciem a geração de trabalho e renda, em especial às microempresas e aos pequenos produtores rurais associados a cooperativas. Ver Quadro V.

Como exemplo, na cadeia do guaraná, a AFEAM vem apoiando o cultivo, o beneficiamento e a comercialização da produção do município de Urucará, por meio do financiamento de capital de giro para a Cooperativa Agrofrut, garantindo a compra da produção. A Agrofrut, constituída em 2001, conta com 51 cooperados e beneficia cerca de 90 famílias, sendo responsável por boa parte da economia de Urucará dentro do Arranjo Produtivo Local (APL), e transformando o município no segundo maior produtor de guaraná do Estado do Amazonas. Nas três safras de 2010 a 2013, a AFEAM aportou recursos da ordem de R\$ 3 milhões para a comercialização da produção de guaraná.

Banco do Brasil

A partir do Plano Nacional da Sociobiodiversidade (PNSB) de 2009, o Banco do Brasil tornou-se um ator que vem apoiando o extrativismo sustentável, sendo o açaí uma das cadeias produtivas priorizadas. A atuação do Banco do Brasil se dá pela sustentação de preços ao produtor, com a inclusão do mesmo na Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM). Os beneficiários do regime de empréstimos e subvenções ou garantia de preços são os extrativistas organizados em associações e cooperativas. A modalidade de subvenção prevê prêmio para o extrativista que demonstrar que vendeu abaixo do preço mínimo estabelecido e para o comprador, indústria ou cooperativas arrematantes, quando participantes de leilões de compra.

BNDES

Os recursos reembolsáveis são, em sua maioria, geridos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), que possui um número expressivo de linhas de crédito que beneficiam projetos de produção e infraestrutura sustentáveis para produtores de todos os tamanhos, Municípios e Estados. As principais linhas incluem as modalidades do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), do Programa da Secretaria de Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário e as diversas modalidades do BNDES Finem, uma linha do BNDES voltada ao financiamento de empreendimentos com faturamento igual ou superior a R\$ 20 milhões.

Há 29 linhas de financiamento no BNDES, contemplando setores de infraestrutura (energia, logística, petróleo & gás, telecomunicações); de indústria, comércio, serviços e agropecuária; de desenvolvimento social e urbano; linhas para internacionalização; inovação; e meio ambiente (PROESCO e BNDES Florestal). Tanto no caso do PRONAF quanto do Finem,

apenas aquelas linhas diretamente ligadas à promoção da conservação ambiental, gestão sustentável de recursos naturais e produção sustentável. (IBAM, 2014)

QUADRO V: Principais Agentes Financeiros na Amazônia

Agentes Financeiros	Atividades
Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM)	Financiamento para o cultivo, beneficiamento e comercialização da produção.
BANCO DO BRASIL	Empréstimos e subvenções ou garantia de preços para os extrativistas organizados em associações e cooperativas.
FUNBIO	Viabiliza investimentos socioambientais de empresas, mitigação de seus impactos, e cumprimento de suas obrigações legais.
Fundo Amazônia	Recursos não reembolsáveis para combate ao desmatamento, inclusão social e uso sustentável da biodiversidade
Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO)	Financiamento das atividades econômicas desenvolvidas em bases sustentáveis na Região Norte.
Fundo Mundial para o Meio Ambiente (FMAM/GEF)	Financiamento de iniciativas voltadas à preservação do meio ambiente e à promoção do desenvolvimento sustentável.
Fundo Multilateral de Investimentos (FUMIN)	Apoia o desenvolvimento dirigido pelo setor privado para beneficiar as populações de baixa renda.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Fundo Amazônia/BNDES

Em 2008, foi criado o Fundo Amazônia (FA), gerido pelo BNDES, que também se incumbe da captação de recursos, da contratação e do monitoramento dos projetos apoiados. O Fundo Amazônia é a principal fonte de recursos não reembolsáveis para iniciativas no Bioma Amazônia. Os mais relevantes contratos de doação ao Fundo são com o Governo da Noruega, com a Petrobrás e com a Alemanha. Sua finalidade é captar doações para investimentos não reembolsáveis em ações de prevenção, monitoramento e combate ao desmatamento, e de promoção da conservação e do uso sustentável do Bioma Amazônia.

O Fundo é o resultado de mecanismo proposto pelo governo Brasileiro durante a COP-12, em Nairóbi, Quênia, em 2006, como um instrumento nacional de REDD+, visando a captação de contribuições voluntárias por governos de países desenvolvidos, empresas, instituições multilaterais ou organizações não-governamentais para incentivar a redução de emissões de gases de efeito estufa resultantes do desmatamento e da degradação das florestas do Brasil. A condição para a captação de mais doações para o Fundo é a demonstração pelo país da redução do desmatamento, ou seja, está condicionada à redução de emissões de carbono oriundas do desmatamento e à prestação de contas aos doadores.

Até 2013, o Fundo da Amazônia direcionou recursos financeiros não reembolsáveis para a inclusão social e o combate ao desmatamento, com a promoção da conservação e do uso sustentável da biodiversidade. Foram R\$ 772 milhões investidos em cinquenta projetos na Amazônia brasileira, ações de controle do desmatamento em outros biomas nacionais e o apoio ao desenvolvimento de sistemas de monitoramento da cobertura florestal nos países-membros da Organização do Tratado de Cooperação Amazônica (OTCA). Entre os resultados dos programas financiados estão cerca de 8.121 km² de área de Unidades de Conservação criadas, 53.471 km² de áreas protegidas com gestão ambiental e controle de seu território fortalecido, e R\$ 14 milhões desembolsados para pesquisa científica e tecnológica, mobilizando 141 pesquisadores e técnicos residentes na Região Amazônica (BNDES, 2013). Ver Quadro VI.

A assinatura de um novo contrato pelo governo da Noruega e o BNDES possibilitou a ampliação da vigência da cooperação até 2021 e a transferência integral dos recursos já doados pela Noruega, no valor de R\$ 1,4 bilhão. Com isso, o Fundo Amazônia finalizou o ano de 2013 com o total de R\$ 1,68 bilhão de recursos de doações ingressados. (BNDES, 2013)

Os projetos devem se enquadrar em uma das duas modalidades de apoio: Chamada Pública, a ser realizada pelo BNDES ou instituição parceira, ou Projeto Estruturante, que deve atender a três critérios: contribuir para a implementação de uma política pública; ser resolutivo em relação à situação problema diagnosticada; e ter escala no território onde as ações serão desenvolvidas. Dentre os 68 projetos apoiados pelo Fundo, está o Programa Bolsa Floresta, executado pela Fundação Amazônia Sustentável (FAS) em 15 Unidades de Conservação Estaduais.

O BNDES, além de gestor do Fundo Amazônia, dispõe de linha de financiamento para projetos de reflorestamento, recuperação e uso sustentável de florestas, cujo valor mínimo de empréstimo é R\$ 1 milhão. O escopo desta linha de financiamento também se aplica ao reflorestamento de áreas degradadas e ao manejo florestal sustentável de áreas nativas.

O BNDES também é o gestor de linhas reembolsáveis do Programa de Agricultura de Baixa Emissão de Carbono – Programa ABC e do Programa Fundo Clima. O Programa ABC é a linha de financiamento criada para apoiar a implementação do Plano Setorial de Mitigação e de Adaptação às Mudanças Climáticas para a Consolidação de uma Economia de Baixa Emissão de Carbono na Agricultura – Plano ABC do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

QUADRO VI : Recursos do Fundo Amazônia por Área de Atuação em 2013

REDUÇÃO DO DESMATAMENTO COM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL			
PRODUÇÃO SUSTENTÁVEL	MONITORAMENTO E CONTROLE	ORDENAMENTO TERRITORIAL	DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO
R\$ 203.668.186,62 (26%)	R\$ 375.435.966,21 (49%)	R\$ 69.417.900,73 (9%)	R\$ 123.250.300,03 (16%)
Definição: Atividades que mantêm a floresta em pé têm atratividade econômica no Bioma Amazônia	Definição: Ações governamentais asseguram a adequação de atividades antrópicas à legislação ambiental	Definição: Área de Bioma Amazônia está ordenada territorialmente	Definição: Atividades de ciência, tecnologia e inovação contribuem para a recuperação, a conservação e o uso sustentável do Bioma Amazônia

Fonte: BNDES. Fundo Amazônia: Relatório de Atividades, 2013.

Fundo Brasileiro para a Biodiversidade - Funbio

O Fundo Brasileiro para a Biodiversidade, Funbio, é uma associação civil sem fins lucrativos, que iniciou sua operação em 1996. É um mecanismo financeiro criado para desenvolver estratégias que contribuam para a implementação da Convenção da Diversidade Biológica (CDB) no Brasil. O Funbio tem atuado como parceiro do setor privado, de diferentes órgãos públicos estaduais e federais e da sociedade civil organizada. Essas parcerias viabilizam os investimentos socioambientais das empresas e a redução e a mitigação de seus impactos, bem como o cumprimento de suas obrigações legais. Na esfera pública, visam consolidar políticas de conservação e viabilizar programas de financiamento ambiental. Em 17 anos de atuação, foram US\$ 466 milhões de dólares administrados e 199 projetos apoiados de 154 instituições diferentes. (Funbio, 2014)

Fundo Constitucional de Financiamento do Norte - FNO

Os Fundos Constitucionais de Financiamento foram criados, em 1989, com o objetivo de promover o desenvolvimento regional através de atividades produtivas nos setores agropecuário, mineral, industrial, agroindustrial, turístico, comercial e de serviços nas Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Os recursos são provenientes da arrecadação dos impostos sobre a renda e produtos industrializados. Segundo a Constituição de 1988, cerca de 3% do total da arrecadação são direcionados aos fundos, sendo 0,6% para o Fundo Constitucional do Centro- Oeste (FCO), 1,8% para o Fundo Constitucional do Nordeste (FNE) e 0,6% para o Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO). (FGV-CES, 2011)

Regulamentado pela Lei n.º 7.827/89, o FNO aplica seus recursos no financiamento das atividades econômicas desenvolvidas em bases sustentáveis na Região Norte. Atualmente, é operacionalizado através de cinco programas de financiamento, quais sejam: Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF); Programa de Financiamento do Desenvolvimento Sustentável da Amazônia; Programa de Financiamento da Biodiversidade Amazônica; Programa de Financiamento às Micro e Pequenas Empresas; e Programa de Financiamento ao Empreendedor Individual. Os financiamentos são concedidos pelo Banco da Amazônia, que é o agente financeiro do Governo Federal na Região Amazônica.

Fundo Mundial para o Meio Ambiente – FMAM/GEF

O Fundo Global para o Meio Ambiente Mundial/Global Environment Fund – (FMAM/GEF) criado durante a Rio 92 (Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento), é um mecanismo financeiro internacional que se dedica a apoiar iniciativas voltadas à preservação do meio ambiente e à promoção do desenvolvimento sustentável. Administrado por três organismos internacionais - PNUD, BIRD e PNUMA - , as suas linhas de atuação englobam a cooperação financeira para financiamento de projetos e atividades voltadas à proteção do meio ambiente, assistência e orientação operacional aos países na preparação e supervisão da implementação de projetos co-financiados.

O PNUMA, juntamente com o Banco Mundial (BIRD) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), é a agência implementadora do FMAM/GEF, sendo responsável por administrar os recursos do Fundo. O PNUMA oferece apoio à elaboração de análises, diretrizes políticas e planos de âmbito nacional, regional e global, bem como a acordos internacionais, no que se refere aos assuntos ambientais.

A partir da década de 90, o PNUD lançou um modelo de financiamento de programas de desenvolvimento, que é o co-financiamento de recursos (*cost-sharing*) por instituições financeiras internacionais, entidades privadas ou governos, substituindo a doação internacional de recursos. Neste sistema, os governos contribuem com os recursos próprios para os projetos, que são integrados ao orçamento do PNUD. No entanto, o PNUD ainda recebe fundos de doadores tradicionais em seu trabalho no Brasil, assim como presta assistência a organizações brasileiras interessadas em buscar recursos de instituições internacionais.

Em 2013, o total de execução de programas do PNUD Brasil foi de US\$ 87,7 milhões. As principais fontes de financiamento destes projetos foram o governo brasileiro, custos compartilhados com terceiros e o Fundo Global do Meio Ambiente Mundial (GEF) e Protocolo de Montreal.

No Brasil, em 2008, a Diretoria Executiva do BIRD aprovou um financiamento do Fundo para o Meio Ambiente Global (GEF), no valor de US\$22 milhões, para o governo brasileiro, destinado ao Projeto de Integração Nacional da Biodiversidade e Consolidação Institucional. O objetivo foi promover a integração da biodiversidade no nível nacional às principais estratégias de planejamento dos setores público e privado, por meio da consolidação e do fortalecimento da capacidade institucional para produzir informações sobre biodiversidade relevantes. O Projeto foi implementado em parceria com o Ministério do Meio Ambiente e o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio), que forneceram cerca de US\$ 75 milhões em recursos de co-financiamento.

Fundo Multilateral de Investimentos - FUMIN

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) é uma das principais fontes de financiamento a longo prazo da América Latina e do Caribe. O Fundo Multilateral de Investimentos (FUMIN), estabelecido em 1993 como parte do BID, apoia as iniciativas do setor privado para beneficiar as populações de baixa renda.

Em março de 2014, o FUMIN anunciou a assinatura de um contrato de projeto de US\$ 3,2 milhões com o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e com o Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM), para implantar um novo modelo de parceria público-privado (PPP), que permitirá que comunidades locais, organizações sem fins lucrativos e o setor privado participem e fortaleçam o manejo sustentável de algumas das Unidades de Conservação sob os cuidados do ICMBio. (FUMIN, 2014)

O FUMIN é financiado por 39 doadores para beneficiar populações pobres e de baixa renda, seus negócios, atividades rurais e famílias. O objetivo é dar ferramentas para ampliar a renda, como: acesso a mercados e habilidades para competir nesses mercados, acesso a financiamento e acesso a serviços básicos, incluindo tecnologia verde.

Fundos Públicos Ambientais

A partir de 1990 vários estados brasileiros criaram fundos públicos direcionados a questões ambientais e florestais, seguindo exemplo da criação do Fundo Nacional de Meio Ambiente (FNMA) em 1989. Como resultado, em 2004 havia pelo menos 50 fundos estaduais ligados a questões ambientais no Brasil (Brito et al., 2014).

Em geral, o objetivo principal desses fundos é alocar uma quantidade mínima de recursos a ações de conservação ambiental e desenvolvimento sustentável implementadas por entes públicos e privados. Nos últimos anos, fundos públicos ambientais voltaram a ser foco de atenção nas discussões ligadas a mudanças climáticas, especialmente nas ações de redução de emissões de gases do efeito estufa provenientes de desmatamento e degradação florestal, bem como nas ações de incentivo à conservação e aumento de estoques de carbono florestal, além de manejo sustentável de florestas (REDD+).

Na Amazônia Legal, todos os Estados possuem pelo menos um fundo direcionado a questões ambientais, e alguns – como o Acre, Amazonas e Mato Grosso - já preveem a utilização ou criação de fundos para operacionalizar ações de REDD+. Mas para que esses fundos possam contribuir com a implementação de ações de REDD+, é necessária uma administração eficiente, baseada em princípios de boa governança, segundo Brito et al. (2014). Ver Quadro VII.

Quadro VII: Alguns dos Fundos Ambientais dos Estados da Amazônia Legal

Estado	Fundo	Ano de criação
Acre	Fundo Estadual de Florestas (FEF)	2001
	Fundo Especial de Meio Ambiente (Femac)	1994
Amapá	Fundo Especial de Recursos para o Meio Ambiente (Ferma)	1994
Amazonas	Fundo Estadual de Meio Ambiente do Amazonas (Fema/AM)	2005
Maranhão	Fundo Especial de Meio Ambiente (Fema/MA)	1992
Mato Grosso	Fundo Estadual de Meio Ambiente (Femam/MT)	2005
	MT Floresta	2005
Pará	Fundo Estadual de Meio Ambiente (Fema/PA)	1995
Rondônia	Fundo Especial de Proteção Ambiental (Fepram)	1986
Roraima	Fundo Estadual de Meio Ambiente (Fema/RR)	1994
Tocantins	Fundo Estadual do Meio Ambiente (Fuema)	1991

Fonte: Brito et al., 2014

3.3.3 Organizações do Terceiro Setor

São diversas as organizações do terceiro setor que atuam na Amazônia, como são diversas as agendas e os papéis por elas desempenhados. Algumas são executoras de projetos, outras são de natureza científica e realizam pesquisas e análises, outras prestam serviços em educação, assistência técnica e consultoria, e outras têm atuação política, influenciando decisões governamentais. Ver Quadro VIII.

Nas cadeias da sociobiodiversidade a serem examinadas, alguns dos atores do terceiro setor relevantes são a Fundação Amazônia Sustentável (FAS), a Fundação Banco do Brasil e o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), entre outros. Para desenvolver seus projetos, as organizações sociais contam com doações e apoios diversos, por meio de parcerias com empresas, fundações privadas e organizações multilaterais. O Superintendente da FAS, Virgílio Viana, chama a atenção para o fato de a FAS ter 90% do seu orçamento de origem privada e não governamental. A Samsung, por exemplo, integra a lista de parceiros da FAS, que já conta com o apoio do Bradesco, Coca-Cola, Rede Marriott e Fundo Amazônia/BNDES.

As parcerias dos órgãos governamentais com as organizações do terceiro setor foram possibilitadas pelas políticas e programas que adotam a orientação para a captação de recursos para projetos, permitindo que a criação de Unidades de Conservação (UCs) fosse apoiada por fontes orçamentárias não governamentais. Essa inovação permite superar barreiras

estruturais da máquina de governo. Dentre as instituições parceiras destacam-se: Fundação Vitória Amazônica (FVA), Instituto de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá (IDSMA), Instituto Piagaçu-Purus (IPI), Instituto Ecológico e Comunitário da Amazônia (IECAM), Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável do Amazonas (IDESAM) e Fundação Amazonas Sustentável (FAS).

Fundação Amazônia Sustentável (FAS)

A Fundação Amazônia Sustentável (FAS) tem o modelo jurídico de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP e foi criada em 2007, tendo como parceiros mantenedores o Bradesco, o Governo do Amazonas e a Coca Cola. A Fundação atua em quinze Reservas de Desenvolvimento Sustentável (RDS) e em 563 comunidades dos municípios do Amazonas, beneficiando 37.884 pessoas.

A FAS foi criada em dezembro de 2007 por meio de uma parceria entre o Governo do Estado do Amazonas e o Banco Bradesco, tendo recebido a doação de R\$ 20 milhões do Estado em ação prevista pela Lei de Mudanças Climáticas, Conservação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável do Amazonas (Lei Estadual 3.135/07). O Banco Bradesco também doou R\$ 20 milhões. As doações foram aplicadas em um fundo administrado pelo Bradesco Asset Management (BRAM). Em 2009, a Coca-Cola tornou-se uma parceira mantenedora da FAS, doando recursos no mesmo valor. A FAS é responsável por administrar e captar os recursos dos programas que implementa no Estado do Amazonas, além de gerir os rendimentos do fundo permanente que a criou.

Além dos doadores citados, merece destaque a Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas (ADS), parceira nas ações em Unidades de Conservação do Estado. A ADS está vinculada à Secretaria do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável e desenvolve ações para a viabilidade comercial de produtos agroflorestais, pesqueiros e minerais, por meio do Programa de Negócios Sustentáveis, cujos resultados visam ampliar a geração de emprego e renda da população rural do Amazonas.

Em 2008, foi realizado o Convênio entre a FAS e a AFEAM (Agência de Fomento do Estado do Amazonas) para a implementação do Programa Bolsa Floresta (PBF), que envolve um sistema amplo de concessão de benefícios, estruturado de modo a incentivar o associativismo, a renda, a produção sustentável e os serviços sociais básicos para as populações tradicionais que assumiram o compromisso formal do desmatamento zero. O PBF está direcionado para o desenvolvimento da cadeia produtiva dos serviços e produtos ambientais de base florestal, além do fortalecimento comunitário e da superação das situações de vulnerabilidade socioeconômica da população local. O investimento total do PBF para o período de 2010 a 2013 foi de R\$ 29,9 milhões, dois quais cerca de R\$ 19,1 milhões foram investidos pelo Fundo Amazônia. (BNDES, 2013)

O Programa Bolsa Floresta (PBF) está estruturado nas políticas de assistência social, meio ambiente, saúde, educação e outras, sendo desenvolvido em área de 10 milhões de hectares, com atividades de fomento à produção de cacau, açaí, borracha, madeira, farinha, óleos vegetais, pirarucu e apoio ao turismo de base comunitária. É também desenvolvida a parceria com o SEBRAE para fomentar o empreendedorismo nas comunidades. Com o PBF, "pela primeira vez a população do Amazonas Profundo – os caboclos – passaram a receber investimento direto por estarem conservando a natureza e transformando-se nos guardiões da floresta", disse Virgílio Viana, superintendente da FAS (2014).

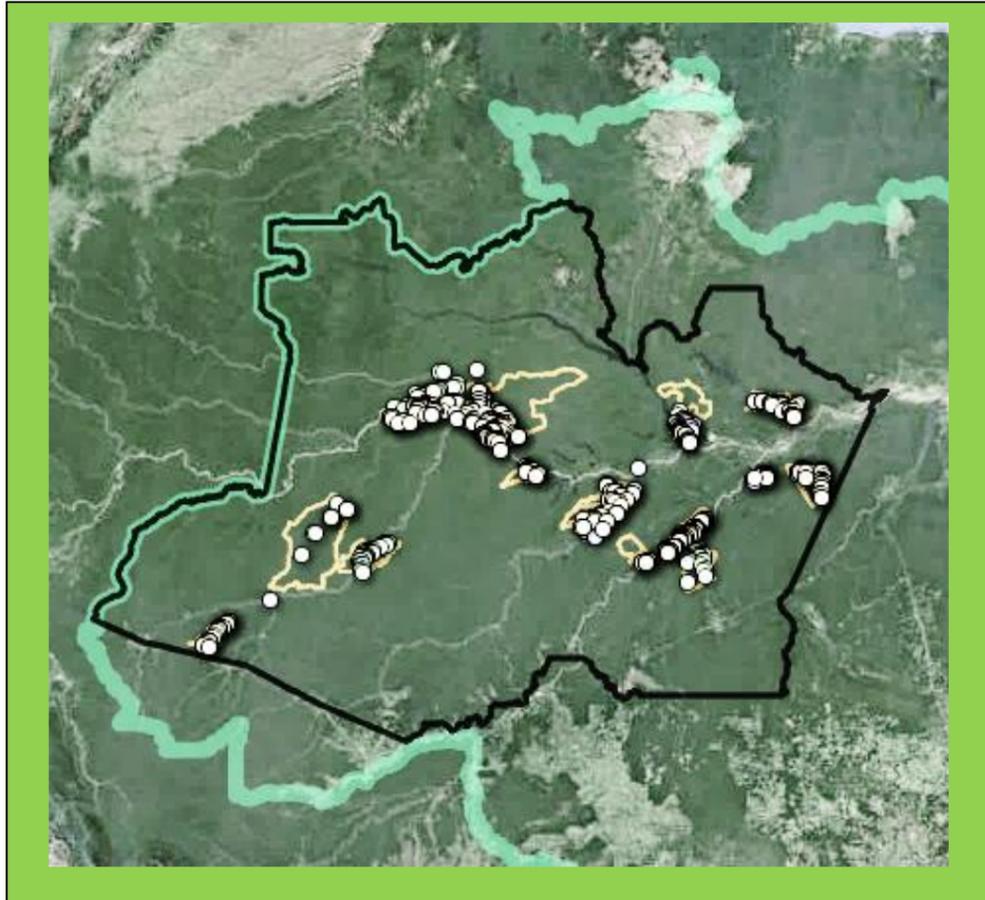
São quatro as modalidades de iniciativas que integram o PBF: Bolsa Floresta Familiar, Bolsa Floresta Renda, Bolsa Floresta Social e Bolsa Floresta Associação. O Bolsa Floresta Renda (BFR) incentiva a inserção das populações locais nas cadeias produtivas de produtos florestais sustentáveis, de acordo com a vocação econômica da região. Os benefícios incluem os bens produtivos entregues, de forma coletiva, para grupos de produtores locais. O Bolsa Floresta Social (BFS) é destinado à melhoria da qualidade de vida das populações que conservam a floresta, em apoios a educação, saúde, comunicação e transporte. Os benefícios são, em geral, entregues na forma de bens coletivos às comunidades assistidas.

QUADRO VIII: Alguns Atores do Terceiro Setor na Amazônia

Organizações do Terceiro Setor	Escopo dos Projetos
Fundação Amazônia Sustentável	Gestão do Programa Bolsa Floresta e outros, realizados nas Unidades de Conservação do Estado do Amazonas
Fundação Avina	Incentiva uma nova economia ambiental, compatível com a conservação da floresta. Promove a valorização dos conhecimentos das comunidades.
Fundação Banco do Brasil	Apoia projetos de desenvolvimento de atividades produtivas alinhadas à promoção da conservação e do uso sustentável do Bioma Amazônia.
Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM)	Apoia o fortalecimento da gestão ambiental em municípios da Amazônia com capacitação e assistência técnica
Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio)	Por meio de Acordos de Gestão, gerencia 320 Unidades de Conservação federais, com base em regras definidas pela população tradicional beneficiária.
Instituto Ouro Verde	Promove a recuperação ambiental de áreas degradadas e a revalorização da agricultura familiar
Instituto Socioambiental	Promove o apoio às cadeias de valor de produtos da sociobiodiversidade dos agricultores familiares, povos indígenas e comunidades extrativistas
Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM)	Desenvolvimento e implantação de modelo de produção sustentável em pequenas propriedades rurais
Instituto Floresta Tropical (IFT)	Apoia a expansão da prática de manejo florestal sustentável
IPÊ - Instituto de Pesquisas Ecológicas	Fortalecimento da agricultura familiar na região do Baixo Rio Negro (AM).
WWF – Brasil	Promove a adoção de medidas de manejo aliadas à celebração de acordos de pesca.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O Quadro IX apresenta a localização geográfica das Unidades de Conservação atendidas pela FAS.



Fonte: Fundação Amazônia Sustentável, 2014

O Bolsa Floresta Associação (BFA) é destinado às associações dos moradores das unidades de conservação, tendo o objetivo de fortalecer sua organização e o controle social do Programa. Os benefícios são representados por bens, pequenos serviços e demais apoios às associações. O Bolsa Floresta Familiar (BFF) é uma recompensa mensal de R\$ 50 paga às mães de famílias residentes nas unidades de conservação. Esse montante é depositado em uma conta corrente e resgatado pelas beneficiárias por meio de um cartão de débito bancário.

A FAS também desenvolve o Programa de Educação e Saúde (PES) , voltado para a ampliação e a qualificação da oferta de serviços públicos de saúde e educação em comunidades ribeirinhas. Este Programa é desenvolvido em oito Núcleos de Conservação e Sustentabilidade (NCS), situados em Unidades de Conservação Estadual, resultantes da parceria com a Secretaria de Estado de Educação (SEDUC) e empresas privadas, que apoiam a construção de escolas e unidades de apoio à saúde, além das ações de empreendedorismo ribeirinho. Já foram implantados oito Núcleos.

Entre os resultados alcançados, está o fato de que as Unidades de Conservação onde a FAS opera tiveram 94% a menos de focos de queimadas e 48% a menos desmatamento do que naquelas onde a Fundação não atua (FAS, 2013). O Quadro X resume os principais resultados do Programa Bolsa Floresta em 2013.

Como destacou Virgílio Viana, Superintendente da FAZ (2014), "o principal papel da Fundação é a articulação das empresas privadas, setor público, entidades do terceiro setor do Brasil e do exterior e instituições acadêmicas, em força-tarefa que objetiva criar meios de sustento para o agroextrativista por meio do manejo florestal, mantendo a floresta em pé e gerando um meio de vida digna para as populações das Unidades de Conservação".

Quadro X: Resultados do Programa Bolsa Floresta em 2013

Atividades	Resultados
. Oficinas de planejamento participativo	. 278 oficinas com 18.753 participantes
. Projetos de geração de renda	. 943 projetos em 562 comunidades
. Pessoas beneficiadas	. 40.026 pessoas
. Matrículas nos Núcleos de Conservação e Sustentabilidade	. 628 alunos matriculados

Fonte: Fundação Amazônia Sustentável, 2013

Fundação Banco do Brasil

A Fundação Banco do Brasil objetiva promover a inclusão socioprodutiva dos públicos priorizados, com programas voltados para as áreas de água, agroecologia, agroindústria, resíduos sólidos e educação, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país.

Recentemente a Fundação lançou o edital para o Programa Ecoforte Extrativismo, que conta com recursos de R\$ 6 milhões e tem por objetivo o apoio à estruturação de empreendimentos econômicos coletivos em Unidades de Conservação Federais de Uso Sustentável no bioma Amazônia. Serão contemplados projetos de unidades de conservação localizadas em sete estados (Acre, Amazonas, Amapá, Maranhão, Pará, Rondônia e Tocantins), no valor de até R\$ 450 mil, voltados ao beneficiamento ou comercialização de produtos provenientes do uso sustentável da sociobiodiversidade. Os investimentos nos projetos selecionados serão realizados com recursos não reembolsáveis oriundos de parceria entre a Fundação Banco do Brasil e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES .

O Programa Ecoforte foi criado em 2013, visando ampliar a produção e o consumo de alimentos orgânicos e agroecológicos no Brasil. Além da Fundação Banco do Brasil, participam Banco do Brasil, BNDES, Ministério do Desenvolvimento Agrário; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Ministério do Meio Ambiente; Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Ministério do Trabalho e Emprego; a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab); e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).

3.3.4 Grandes Empresas

A presença das empresas na Amazônia é constatada desde a época do ciclo econômico da borracha, que teve seu auge entre 1879 e 1912. Antes disso, em 1852, Irineu Evangelista de Sousa, conhecido como Barão de Mauá, obteve a concessão da navegação fluvial no Rio Amazonas por meio de um decreto imperial. A construção da ferrovia Madeira-Mamoré iniciou-se em 1907 e foi um dos episódios mais significativos da história da ocupação da Amazônia, revelando a tentativa de integrá-la ao mercado mundial através da comercialização da borracha.

A exploração das riquezas naturais e o período da borracha foram dois ciclos econômicos que dominaram a economia amazonense até o início da década de 20 do século passado. Já na década de 1950, começou a ser delineada a Zona Franca

de Manaus e o Polo Industrial, um modelo econômico que se formalizou dez anos depois como uma área de livre comércio de importação e exportação, com o suporte de incentivos fiscais diferenciados. Em 1966, foi criada a Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM). E na década de 70, a Região Norte começou a se integrar efetivamente ao restante do Brasil. Vários incentivos governamentais ocorreram no decorrer da década. (Amiden Neto, 2009)

Atualmente, está em desenvolvimento a exploração de gás e petróleo na região. As primeiras descobertas de petróleo na Amazônia ocorreram em 1954, quando a Petrobrás encontrou quantidades não comerciais nas cidades de Nova Olinda, Autaz Mirim e Maués, no Estado do Amazonas. Pesquisas realizadas indicam que a bacia do rio Solimões é a terceira bacia sedimentar em produção de óleo no Brasil, com uma reserva de 132 milhões de barris de petróleo. Além disso, o Estado do Amazonas tem a segunda maior reserva brasileira de gás natural do país, com um total de 44,5 bilhões de metros cúbicos. Grandes obras de infraestrutura também estão sendo realizadas na Amazônia, como a usina hidrelétrica Jirau, em Rondônia, e a usina Belo Monte, no Pará.

Há algumas décadas, empresas de vários setores produtivos têm operações na Amazônia, como a Natura, a Ambev e a Coca-Cola. Há 24 anos, a Coca-Cola Brasil instalou a Recofarma Indústria, na Zona Franca de Manaus, para fabricar o concentrado para seus refrigerantes. Em 2014, o Instituto Coca-Cola Brasil realizou parceria com o fundo FUMIN, em um investimento no valor de US\$ 16 milhões, para expandir o Programa Coletivo Coca-Cola na América Latina, visando fomentar a formação profissional de jovens, ajudar mulheres em seus negócios e fortalecer as cooperativas de reciclagem. Um desses programas é o Coletivo Floresta, realizado em parceria com a Fundação Amazônia Sustentável na RDS de Uacari e na RESEX Rio Gregório, na Amazônia. Outra parceria da Coca-Cola realizada com o FUMIN, que alocou US\$ 3 milhões, visou aumentar a renda e a produção agrícola de 25.000 produtores de manga no Haiti em 2013. A Coca-Cola forneceu US\$ 3,5 milhões para o projeto, incluindo os lucros das vendas da bebida Odwalla Haiti Hope Mango Lime-Aid. O projeto foi executado pela TechnoServe, uma organização norte-americana sem fins lucrativos com experiência em promoção do agronegócio em países em desenvolvimento.

No caso dos projetos desenvolvidos pela Fundação Amazônia Sustentável, houve investimentos não só do Banco Bradesco, da Coca-Cola e da Samsung. Também a rede de hotéis Marriott doou US\$ 2 milhões e a marca italiana de lingerie Yamamay doou 50 mil euros. Os recursos são aplicados num fundo fiduciário, cuja renda financia os programas da FAS.

A Natura desenvolve projetos com cadeias de produtos no Pará, que beneficiam 1,5 mil famílias, organizadas em 13 cooperativas de produção. Desde 2007, a Natura atua com seis cooperativas de produtores de cacau, que produzem cacau orgânico certificado, em parceria com a GIZ, agência do governo alemão. Recentemente, a Natura renovou a parceria com a GIZ envolvendo investimentos de R\$ 150 milhões na construção de uma nova unidade industrial na região de Benevides, no Pará, com tecnologias sustentáveis.

Em outro exemplo, a Associação Brasileira das Indústrias de Sorvete (ABIS), em convênio com a agência alemã GIZ, desenvolve um projeto de apoio aos agricultores familiares para a produção de polpas de frutas em conformidade com os padrões estabelecidos pelo Selo ABIS de Qualidade, para fornecer às indústrias de sorvetes, especialmente as interessadas em abrir novos mercados de exportação. Ainda outro exemplo é o da Associação Vale para o Desenvolvimento Sustentável (Fundo Vale), do Grupo Vale, que investe em projetos de geração de renda para as comunidades do Baixo Rio Negro, desenvolvidos pelo Instituto Ipê.

3.3.5 Associações e Cooperativas de Produtores

Os habitantes nativos da Amazônia, designados como “povos e comunidades tradicionais”, são o foco das políticas de desenvolvimento sustentável para a região. Esses povos têm cultura própria e se reconhecem; possuem organização social própria; ocupam e utilizam recursos naturais como parte de sua identidade; e vivem baseados em conhecimentos, inovações e práticas tradicionais. Estima-se cerca de 5,2 milhões de pessoas oriundas de povos e comunidades tradicionais, que tiram sua subsistência da extração e cultivo de produtos da floresta. (MMA, 2014)

As atuais lideranças políticas internacionais e brasileiras reconhecem o papel dos povos nativos da Amazônia na conservação do patrimônio natural e a contribuição de seus saberes, culturas e conhecimentos para a preservação da biodiversidade. No entanto, segundo o PNUD (1999), essas populações sofrem, sistematicamente, pressões que os obrigam a promover constantes adequações na sua lógica de reprodução social e econômica. Muitos vivem nas áreas de reservas e estão organizados em associações comunitárias e cooperativas de produtores.

O Conselho Nacional das Populações Extrativistas é uma das mais atuantes organizações de representação política destas comunidades. Em recente entrevista, Manoel Cunha, morador da região de Médio Juruá, no Estado do Amazonas, e presidente do Conselho, expôs os desafios das comunidades para lidar com as demandas do mercado e as questões políticas. Este depoimento revela que certos programas governamentais e serviços públicos, como educação e saúde, mostram-se inadequados para atender às demandas dessas comunidades. Disse ele:

“Nós sabemos muito pouco lidar com a biodiversidade no sentido de transformá-la em recurso. Nós sabemos lidar com ela para o nosso sustento, tirar para comercializar da forma tradicional, mas na hora de negociar, encontrar os mercados justos, isso é um mundo novo pra nós, lideranças que não fomos alfabetizadas dentro da floresta. Esse time novo da escola precisa aprender isso. A escola precisa ensinar isso. Eles não precisam estudar sobre hipopótamo porque nem aqui tem. Precisam estudar é sobre a anta, sobre o peixe boi, sobre o açaí, sobre o buritizal, sobre o andirobal, e de que jeito ele vai usar aquilo para as comunidades garantindo as presentes e futuras gerações”.
(Natura, 2011)

Na agenda política das associações e cooperativas está a agilização da regularização fundiária com a criação de novas Unidades de Conservação (UCs), incluindo as Reservas Extrativistas (Resex). Em várias áreas, os povos tradicionais da Amazônia lutam contra o avanço do desmatamento, da extração ilegal de madeira e da pesca predatória. Segundo Manoel Cunha, do Conselho Nacional das Populações Extrativistas, somente na Amazônia há pelo menos 200 pleitos de comunidades tradicionais para serem reconhecidas como reservas extrativistas. A maioria das áreas sofre algum tipo de conflito fundiário e agrário, com seus moradores pressionados por grilagem e madeireiros ilegais. Disse ele:

“No Riozinho do Rola, no Acre, ali é um conflito tremendo. Fazendeiros e madeireiros deixam a comunidade acuada. São mais de 150 famílias extrativistas pressionadas pelo agronegócio. Em Rondônia temos o caso de Açaizal, onde os moradores tentam salvar seus recursos e vivem em conflito. As empresas que trabalham com extração de açaí colocam gente para tirar os recursos de forma predatória”. (Amazoniareal, 2014)

Outra organização atuante é a Comissão Nacional de Fortalecimento da Resex Marinha do Brasil (Comfrem). Segundo Célia Favacho, diretora da Comfrem:

“Os moradores das áreas marinhas no Pará aguardam desde 1997 pela criação das Resex. Com essa garantia do território, as famílias poderão se proteger do desenvolvimento do agronegócio, que avança ali. Tem também toda a cadeia de extração de petróleo e gás que avança na costa brasileira. As famílias estão aguardando há muito tempo”.
(Amazoniareal, 2014)

Segundo ela, a criação da Resex garante uma série de vantagens: *"Diminui o conflito e freia o avançamento do desmatamento. E isso envolve também chegada de infraestrutura, como energia, habitação, água tratada"*.

Outra organização de representação política é a Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira (COIAB), criada em uma reunião de líderes indígenas, em abril de 1989. É a maior organização indígena do Brasil, tem 75 organizações membros dos nove Estados da Amazônia. Juntas, estas comunidades somam aproximadamente 430 mil pessoas, o que representa cerca de 60% da população indígena do Brasil. Na luta pela garantia e promoção dos direitos dos povos indígenas, a COIAB tem como objetivos e fins promover a organização social, cultural, econômica e política dos povos e organizações indígenas da Amazônia Brasileira, contribuindo para o seu fortalecimento e autonomia.

3.4 Cadeia de Produtos Florestais Não Madeireiros

3.4.1 Fruticultura na Amazônia

A produção mundial de frutas tem apresentado um crescimento contínuo. No triênio 89/91, cerca de 420 milhões de toneladas foram produzidas, ultrapassando as 500 milhões de toneladas de 1996, e a produção atingiu um volume de 728,4 milhões de toneladas, em 2009. A banana foi a fruta mais produzida no mundo, com 138,4 milhões de toneladas, seguida da melância, com a quantidade de 99,2 milhões de toneladas colhidas. (DERAL, 2012).

O Brasil ocupava a terceira colocação no ranking da produção mundial de frutas, sendo responsável por 5,7% do volume, com produção de 41,5 milhões de toneladas, em 2010. A base agrícola da cadeia produtiva das frutas abrange 3,0 milhões de hectares e gera 6,0 milhões de empregos diretos. A laranja é a principal fruta produzida no Brasil, com 19,8 milhões de toneladas em 2011, representando 43,9% do volume total da fruticultura no país. O Estado de São Paulo é o principal produtor, com 15,3 milhões de toneladas, com participação de 77,2% no volume total. (DERAL, 2012)

Os Estados da região amazônica têm investido em projetos de revitalização da cadeia produtiva de polpas, extratos e concentrados de frutas. O governo do Amazonas investiu R\$ 14 milhões na instalação e operacionalização de agroindústrias para o beneficiamento e a industrialização de frutas regionais como o açaí, buriti e o camu-camu. Com estas ações, o governo esperava fortalecer a economia regional de forma sustentável, promovendo a interiorização do desenvolvimento com a inclusão social do habitante da floresta. (Guimarães, 2012)

Uma das metas a serem atingidas pelo setor é a universalização do sistema de Boas Práticas Agrícolas (BPA), atendendo aos requisitos de preservação do meio ambiente, segurança alimentar e segurança do trabalho. As Boas Práticas Agrícolas (BPA) são um conjunto de princípios e normas técnicas aplicadas à produção, processamento e transporte de alimentos, voltados para os cuidados com a saúde humana, proteção do meio ambiente e melhora das condições dos trabalhadores e suas famílias. São incentivadas e supervisionadas por órgãos como as Assistências Técnicas Rurais (ATER) e os institutos de pesquisa no país.

No Estado do Amazonas, a área plantada e o volume de frutos produzidos no período de 2011 a 2013 são apresentados no Quadro XI.

A cadeia produtiva da fruticultura está representada no Quadro XII, por meio de um fluxograma com os macrosegmentos da cadeia, incluindo os processos e respectivos agentes, a saber: fornecimento de insumos e recursos financeiros, produção agrícola, assistência técnica, processamento pela agroindústria, comercialização no atacado e no varejo e consumo. Em permanente interação com os agentes da cadeia estão os fatores do ambiente institucional (marcos regulatórios, padrões de

relações institucionais, etc.) e os do ambiente organizacional (empresas , órgãos do governo, organizações sociais, etc.) (Nascente e Rosa Neto, 2005)

Quadro XI: Área Plantada e Produção de Frutas no Estado do Amazonas – 2011- 2013

Produto	2013	
	Hectare	Produção
Abacaxi	4.164	69.565.000 frutos
Citros	5.500	500.115.000 frutos
Cupuaçu	5.430	9.369.300 frutos
Mamão	1.093	24.648 tons
Banana	9.179	6.417.600 cachos
Coco	2.471	6.027.300 frutos
Maracujá	1.321	21.580t de frutos
Pupunha/fruto	1.483	1.923.400 cachos
Açaí Cultivo	908	2.108.100 cachos
Açaí Nativo	-	17.138.140 cachos
Graviola	661	2.009.800 frutos
Total	32.210	

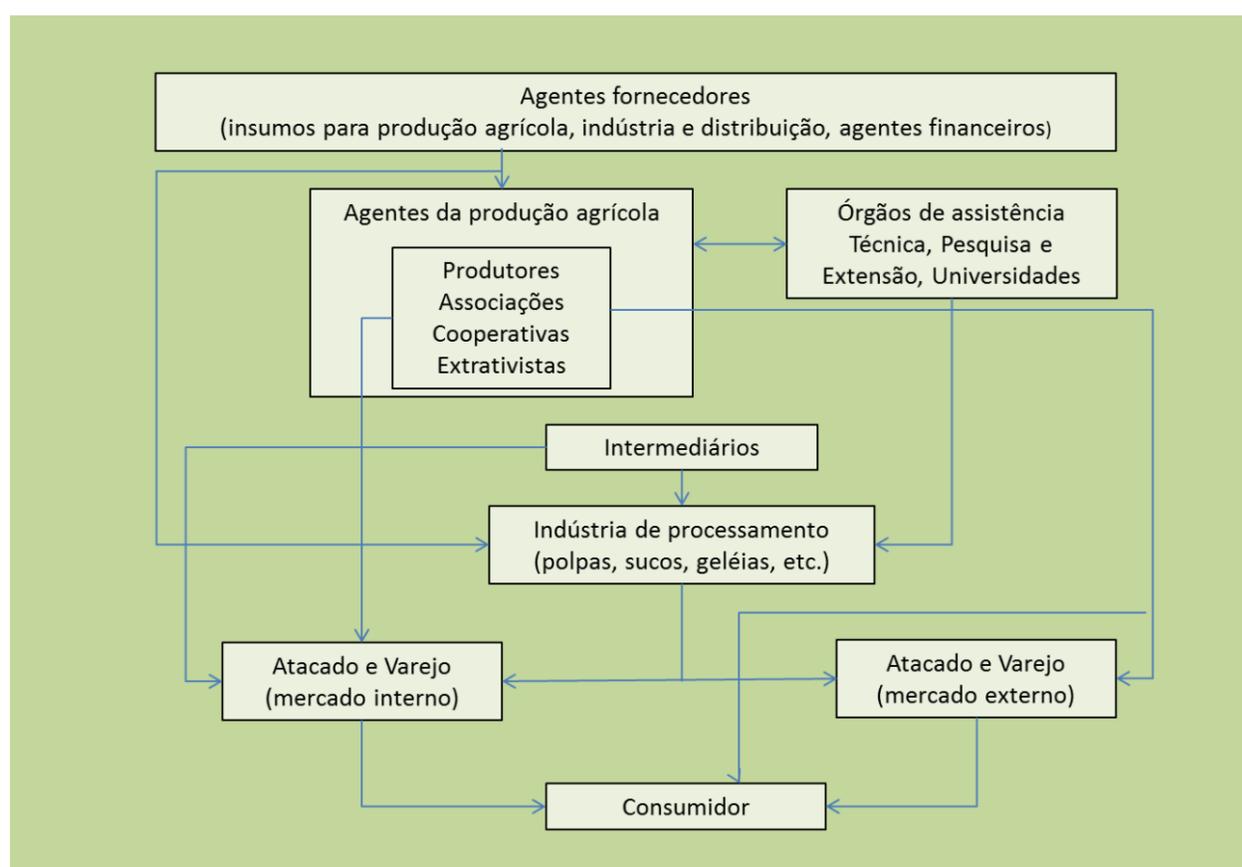
Fonte: Governo do Amazonas, 2013

Ligados à cadeia da fruticultura encontram-se os setores de produção de insumos (defensivos, fertilizantes, mudas, sementes e material genético, máquinas e equipamentos), de produção (pequenos produtores não integrados, pequenos produtores integrados, médios e grandes produtores especializados, médios e grandes produtores verticalizados), de processamento (indústria de sucos, indústria de polpas, indústria de doces), de distribuição (intermediários e atacadistas não especializados, agentes e atacadistas especializados, centrais de compras e de distribuição, hipermercados e *traders*) e os consumidores finais (Bacellar et al., 2006)

Segundo o relatório do Banco do Brasil (2010), as principais especificidades do setor da fruticultura são:

- Forte presença de agricultores familiares e elevada relação trabalho/capital;
- Número elevado de cooperativas e associações de produtores;
- Flutuações acentuadas de preços associadas à sazonalidade e calendários de produção diferenciados entre os hemisférios Norte e Sul e até mesmo no interior do País;
- Comércio com grande número de países produtores, envolvendo muitas empresas importadoras e exportadoras; e
- A fidelidade do consumidor decorre do serviço prestado pelo distribuidor/varejista e não da marca do produto, normalmente pouco conhecida, permitindo que estas empresas mudem de fornecedor de frutas com maior facilidade.

Quadro XII: Cadeia da Fruticultura na Amazônia



Fonte: Nascente, A.; Rosa Neto, C. , 2005

De acordo com Batalha e Buainain (2007), existem vários fatores que influem na produção e comercialização de frutas e que, se não forem devidamente considerados, irão reduzir a competitividade do setor frente aos demais países produtores. Entre estes, destacam-se os seguintes: a gestão da propriedade rural, a adoção de tecnologias pelo produtor de frutas, o controle fitossanitário do pomar e a qualidade e segurança do produto.

Os novos desafios de crescimento do comércio internacional de frutas estão relacionados à qualidade – intrínseca e percebida – dos produtos, como peso, sabor e aparência, e aos aspectos de segurança, incluindo enfermidades e a origem do produto, sujeitos cada vez mais a sofisticados testes de laboratório.

3.4.2 Cadeias Produtivas do Açaí e da Banana

Nesta pesquisa será analisado um projeto de inclusão produtiva desenvolvido pela Coca-Cola na cadeia produtiva do açaí, e outro pela Construtora Camargo Correa, na cadeia produtiva da banana.

Cadeia Produtiva do Açaí

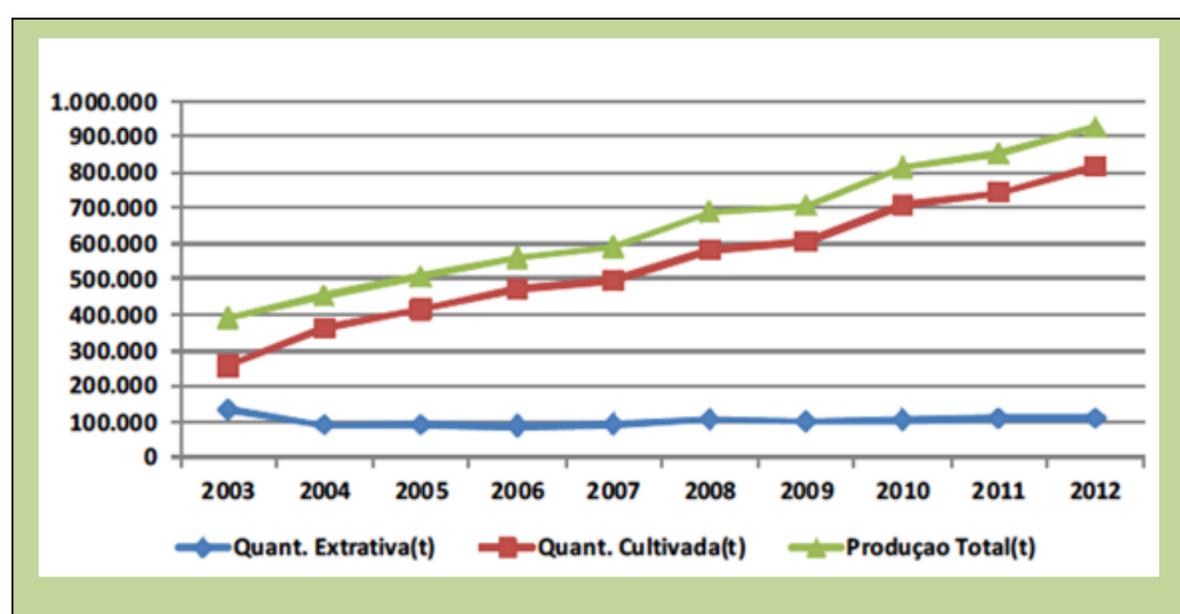
O açaí é uma cultura típica dos pequenos agricultores ribeirinhos que apresentam um padrão de distribuição humana que se dá ao longo dos cursos dos rios e igarapés. O censo do IBGE (2006) mostra que existem, no extrativismo do açaí, 41.479 estabelecimentos produtores no país e 27.404 indivíduos produtores. A maior parte (82%) possui área total da propriedade inferior a 200 ha. Embora o censo não indique diretamente, é possível inferir que este universo (abaixo de 200 hectares e sem propriedade da terra) é tipicamente de agricultores familiares (total de 97% dos estabelecimentos produtores). No que tange à propriedade da terra, observa-se que 34% não têm a titularidade. No total de 41.479 estabelecimentos, 66% são proprietários e os demais 34% estão assim distribuídos: 5% assentados sem titulação definitiva; 1% arrendatários, 2% parceiros; 11% ocupantes e 15% produtores sem área. (Banco do Brasil, 2010)

O Estado do Pará é o maior produtor nacional de açaí, tendo produzido 110.937 toneladas de açaí extrativo em 2012, cerca de 55,7% da produção nacional de 199.116 toneladas. O açaí cultivado ultrapassou 900 mil toneladas de produção nacional e o Pará foi responsável por 851.829 toneladas. A produção de açaí extrativo no país foi de 215 mil toneladas em 2013, sendo que 79 mil toneladas foram produzidas pelo Amazonas, segundo maior produtor do país. (CONAB 2013).

Produção

No Quadro XIII, verifica-se que a produção do açaí extrativo mantém-se estável com leve declínio no período 2003/2012, enquanto o açaí cultivado alcançou níveis bastante elevados de incremento no mesmo período. Depreende-se que a participação do açaí cultivado estava em 80% da produção total do produto em 2012. (CONAB 2013)

QUADRO XIII: Evolução da Produção do Açaí Cultivado

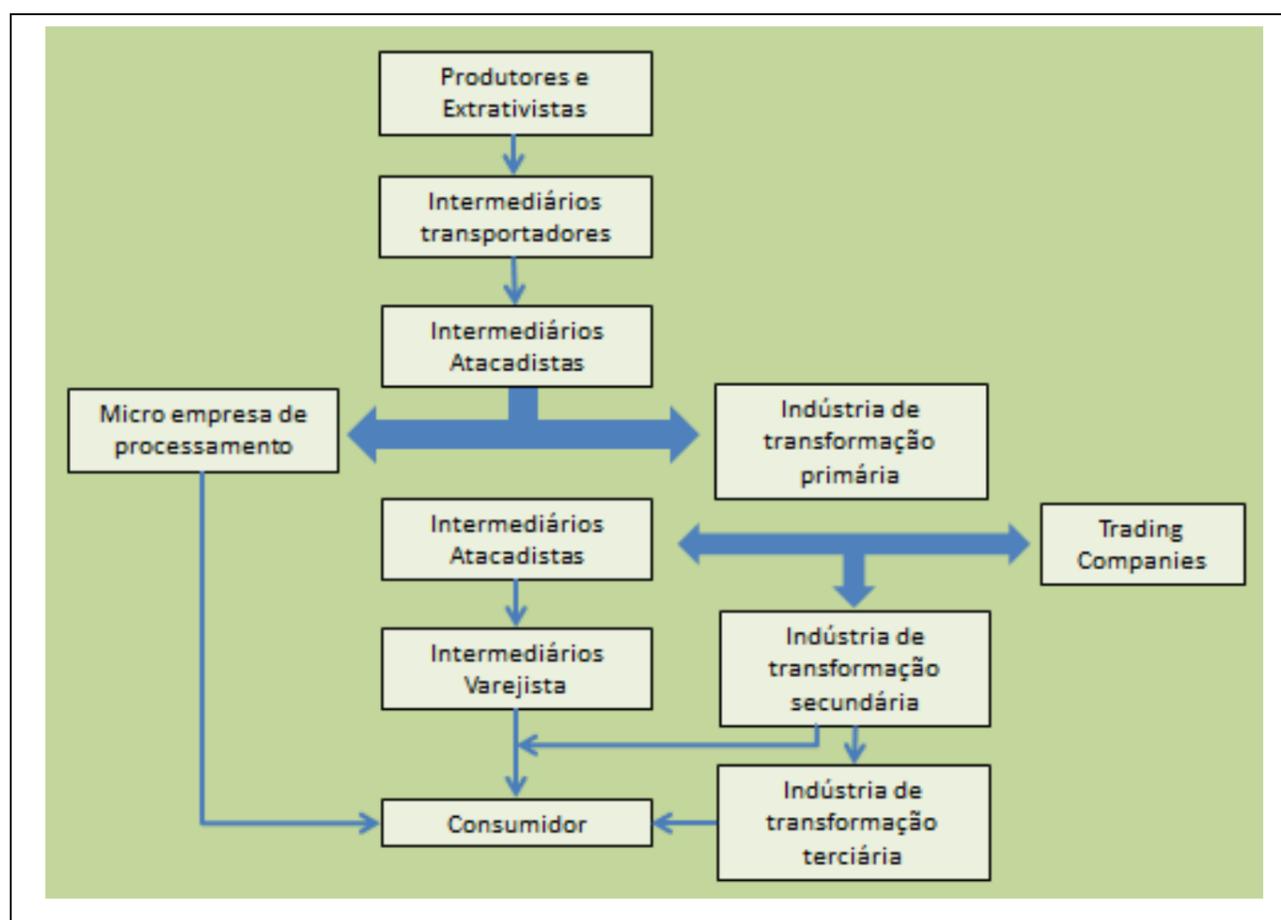


Fonte: CONAB, 2013

Há duas tendências principais nas formas de organização do trabalho e nas estruturas de produção, que estão relacionadas com a modalidade de uso dos recursos florestais na região da Amazônia. Uma delas refere-se ao uso secular desses recursos pelas populações amazônicas organizadas sob a forma de trabalho familiar e/ou comunitário e com níveis variados de conexão com os mercados regional e nacional. Esses sistemas típicos da vida regional amazônica são denominados de extrativismo tradicional. A outra, mais recente, expressa um amplo processo de modernização destas atividades, pelo qual as comunidades tendem a se estruturar em novas modalidades sob o impulso de cadeias produtivas e as respectivas redes lideradas pela bioindústria, segundo Costa (2010).

Apesar dos aspectos comuns a esses dois sistemas, tais como o extrativismo e a pequena produção familiar, Costa (2010) observa a tendência de acentuação das distinções entre eles, relacionada ao crescimento da importância do segundo tipo de exploração florestal, que tem sido impulsionado pela ação combinada de três vetores: a sofisticação do mercado de consumo de produtos naturais, como o do açaí no segmento das "superfrutas", devido à sua composição de nutrientes; a incorporação de tecnologias vinculadas à autorregulação e às certificações exigidas pelo consumidor; e as modalidades mais avançadas de produção e de integração à nova logística introduzida pelas empresas agroindustriais e as empresas-líderes. O Quadro XIII descreve a cadeia produtiva do açaí. Ver Quadro XIV.

QUADRO XIV: Cadeia de Valor do Açaí



Fonte: CONAB, 2013

Comercialização

A identificação de um único padrão de comercialização do açaí é difícil, pois em alguns municípios a produção é vendida para agentes da cadeia que possuem condições de transportá-la até os centros de comercialização, ou pode ser vendida por intermédio da associação dos produtores ou dos “marreteiros”, chamados de “regatões”. A existência do intermediário afeta os custos do extrativista e o preço de venda para as processadoras. Com base em um estudo da CONAB (2012), constatou-se que 68,6% da produção de fruto são comercializadas por meio de intermediários e apenas 31,4% são vendidas pelos próprios extrativistas diretamente aos processadores.

O preço de venda dos frutos do açaí varia com a época da safra e a demanda dos frutos. No Estado do Pará, em 2013, no início da safra, o custo do Kg do fruto ficou entre R\$ 2,92 – 2,01. No pique da safra, o valor diminui pela abundância da oferta dos frutos, com valor de R\$ 1,48 – 1,00, em 2012. No final da safra o preço começa a subir em função da baixa produção dos frutos, chegando a R\$ 2,32 – 3,50 e na entressafra o valor chega até R\$ 4,00. Os preços pagos aos produtores no Estado do Amazonas são inferiores, situando-se em média na faixa de R\$1.02/ kg com preço mínimo de R\$ 1.07 / kg, dentro da política de sustentação de preços do Banco do Brasil, como abaixo pode ser observado no Quadro XV.

Quanto ao consumo, nos últimos anos da década de 90, observou-se um importante fenômeno no mercado nacional da polpa de açaí. Trata-se da crescente aceitação e consumo do produto na região sudeste, principalmente no Rio de Janeiro e em São Paulo. Nesses novos centros de consumo, o açaí passou a ser utilizado por frequentadores de academias de ginástica e praias, além de esportistas e turistas, o que gerou um rentável campo de negócios para os produtores e os exportadores do açaí, principalmente do Estado do Pará. Com relação ao segmento de bebidas isotônicas, o produto com sabor artificial de açaí já pode ser encontrado nas prateleiras das grandes redes de supermercados, sendo um bom indicativo de aceitação do açaí pelo público. (SUFRAMA, 2003)

QUADRO XV: Açaí - Preço Pago ao Extrativista

Estados (Média Nacional)	Unidade	Período			Preço Mínimo (Julho/12 a Julho/13)
		Janeiro/2013	Dezembro/13	Janeiro/2014	
Acre (AC)	kg	1,04	0,77	1,02	1,07
Amapá (AP)	kg	2,18	2,21	2,21	1,07
Amazonas (AM)	kg	1,02	1,18	1,15	1,07
Maranhão (MA)	kg	1,57	4,00	4,00	1,07
Pará (PA)	kg	2,32	1,12	1,20	1,07
Rondônia (RO)	kg	1,25	2,00	2,20	1,07

Fonte: CONAB, 2014

Existe um mercado externo em expansão para os produtos ligados à nutrição, saúde e alimentação natural. O açaí ganha mercado internacional por ser reconhecido como fonte natural de energia e por combater o envelhecimento. No mercado nacional, no Rio de Janeiro e em São Paulo, já são consumidas cerca de 650 toneladas/mês de polpa e mais de 1.000 toneladas/mês na forma de mix, como guaraná e granola. Em 2012, foram exportadas seis mil toneladas de polpa de açaí, correspondendo a US\$ 17 milhões (CONAB, 2013). No mercado internacional, cresce a exportação do açaí em novos produtos, como o "power bis" (suco de açaí com guaraná), açaí em pó, suco concentrado de açaí, xarope de açaí com guaraná e o Reserva Açaí-Banana da Coca Cola, caso analisado a seguir.

Cadeia Produtiva da Banana

Nesta pesquisa será analisado um projeto de inclusão produtiva desenvolvido pela Construtora Camargo Correa, em parceria com o Instituto Camargo Correa e o BNDES, com foco nos bananicultores do Estado de Rondônia. Portanto, a análise da cadeia produtiva da banana será focada neste Estado.

Produção

A banana constitui o quarto produto alimentar mais produzido no mundo, precedido pelo arroz, trigo e milho. Em muitos países, é a principal fonte geradora de emprego e renda para uma parte expressiva da população. No Brasil, a banana é um produto de forte aceitação e grande consumo, sendo a segunda fruta em volume produzido, com 6,9 milhões de toneladas colhidas em 2012, correspondendo a 16,2% do volume total. São Paulo é o principal produtor, com 1,2 milhão de toneladas colhidas, seguido da Bahia, com 1,0 milhão de toneladas. O Amazonas produziu mais de 63,7 mil toneladas de banana, das quais 38 mil provenientes dos municípios de Manacapuru, Manicoré e Presidente Figueiredo (EMBRAPA, 2013). Ver Quadro XVI.

Nas três últimas décadas, a banana alcançou aumento significativo (122%) no volume mundial produzido. De uma produção de 36,7 milhões de toneladas na safra 1979/80 passou para 81,3 milhões de toneladas na safra 2006/07. O consumo mundial da fruta foi de 9,1 kg/habitante/ano e o consumo nacional alcançou 29,2 kg/habitante/ano, superando todas as outras frutas, exceto a laranja (39,2 kg/habitante/ano). Em amplitude de área geográfica, a banana é a mais difundida pelo país, enquanto a maçã e a uva têm suas regiões de produção mais restritas ao Sul e ao Nordeste. (Banco do Brasil, 2010)

O cultivo de banana é feito por pequenos, médios e grandes produtores, mas há a predominância dos dois primeiros citados. Constitui-se uma importante fonte de renda para a unidade produtiva, pois tem uma produção praticamente constante ao longo do ano, gerando renda semanalmente. Os agricultores de banana nos pólos de produção nacional, em geral, se organizam em associações ou grupos informais. (Banco do Brasil, 2010)

QUADRO XVI: Produção Nacional de Banana em 2012

Estados	Área Colhida (ha)	Produção (t)	Rendimento (t/ha)
São Paulo	53.696	1.215.435	22,64
Bahia	72.379	1.083.346	14,97
Santa Catarina	29.559	689.815	23,34
Minas Gerais	41.765	687.293	16,46
Pará	41.384	547.098	13,22
Ceará	47.413	415.763	8,77
Pernambuco	40.805	407.574	9,99
Paraná	11.551	276.890	23,97
Espírito Santo	21.350	241.997	11,33
Goiás	12.549	197.990	15,78
Rio de Janeiro	23.000	153.752	6,68
Rio Grande do Norte	5.305	147.129	27,73
Paraíba	12.830	141.974	11,07
Rio Grande do Sul	12.197	110.558	9,06
Maranhão	10.119	107.678	10,64
Acre	6.017	64.112	10,66
Amazonas	5.440	63.745	11,72
Rondônia	6.840	59.151	8,65

Fonte: EMBRAPA, 2013

Comercialização

Em relação à forma de comercialização, os negócios com banana no Brasil são de três tipos: i) transações com banana verde, em cachos a granel ou em pencas em caixas; ii) transação com banana madura no atacado, em caixas ou em cachos; e, iii) transação com banana madura no varejo, em dúzias ou por peso. (EMBRAPA 2014)

Segundo a EMBRAPA (2014), entre as diversas categorias de comerciantes que operam no mercado atacadista doméstico de banana, destacam-se: caminhoneiros, barqueiros, atacadistas (inclusive cooperativas) e feirantes com estufas para maturação. Os caminhoneiros e barqueiros geralmente se relacionam diretamente com os produtores na operação de compra, para depois revender o produto, pois raramente possuem instalações para maturação. Os atacadistas localizam-se, geralmente, em mercados terminais ou em armazéns próprios.

O produto climatizado alcança melhores preços no comércio varejista. Em vista disso, produtores e cooperativas têm construído câmaras de maturação e, em pequena escala, fornecem aos atacadistas a banana já climatizada. No comércio varejista, o maior percentual da comercialização é realizado por feirantes, em quase todas as capitais dos estados e mesmo em muitas das maiores cidades do interior. Outros tipos de estabelecimentos que integram a cadeia de comercialização de banana no Brasil, com diferentes graus de participação em cada região, são: supermercados, ambulantes, mercearias, quitandas e armazéns/empórios.

Em algumas regiões produtoras do Nordeste e do Norte de Minas Gerais, o acesso ao conjunto dos agentes de comercialização denominados sacolões, supermercados, redes de supermercados e grandes varejistas é restrito aos grandes produtores tecnificados. Somente esses também têm acesso aos sacolões, que são agentes de comercialização especializados na venda de hortifrutigranjeiros. A venda do produto em feiras livres e a pequenos varejistas, como as quitandas, é praticada principalmente por pequenos e médios produtores não tecnificados. (EMBRAPA, 2014)

Um aspecto de fundamental importância no processo de comercialização reside no conhecimento do comportamento dos preços do produto ao longo do tempo. De posse desta informação, os produtores e os diversos agentes envolvidos na comercialização passam a conhecer melhor os sinais de oferta e demanda do produto no mercado.

Banicultura em Rondônia

Rondônia é o Estado com o maior número de agricultores familiares da região Norte, totalizando 75 mil estabelecimentos, de acordo com o Censo Agropecuário (IBGE, 2006). O setor da agricultura familiar responde por 74% do valor bruto da produção agropecuária rondoniense e emprega 233.355 pessoas, o equivalente a 84% da mão de obra que trabalha no campo. Os agricultores familiares são responsáveis por 93% da produção estadual de feijão, 92% da de mandioca, 82% do leite, 65% das aves e 49% dos bovinos. Em 2012, a produção de bananas em Rondônia atingiu um total de 59,1 mil toneladas. (EMBRAPA, 2014)

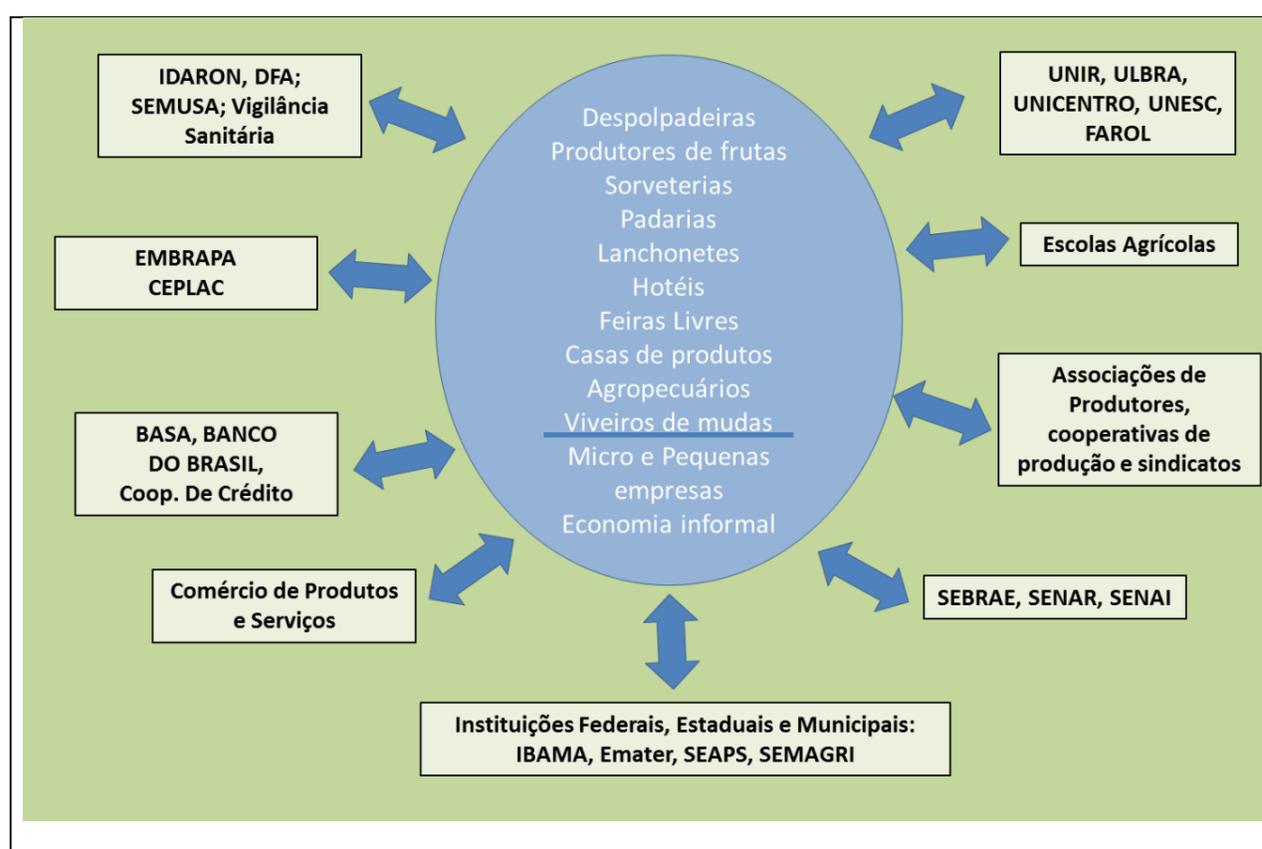
O Ministério do Desenvolvimento Agrário vem realizando investimentos para o desenvolvimento da agricultura familiar em Rondônia, dentro do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), com a entrega de máquinas retroscavadeiras e o lançamento da Rede Brasil Rural, plataforma virtual para organizar a cadeia produtiva dos empreendimentos da agricultura familiar. As máquinas foram destinadas à construção e recuperação de estradas vicinais em municípios de até 50 mil habitantes, facilitando o escoamento da produção, a circulação dos moradores e o acesso a serviços nas regiões beneficiadas.

Em termos de política pública para o setor da fruticultura, o governo de Rondônia publicou o Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local da Fruticultura em 2007, voltado para a expansão do cultivo das espécies de frutas de maior expressão econômica na região (banana, cupuaçu, maracujá, abacaxi, açaí, goiaba, manga, citrus, mamão, coco e acerola). Para execução da política de desenvolvimento local, os programas implementados pelos órgãos de apoio aos produtores foram: Mecanização Agrícola; Solo Fértil; Fomento de Mudas; Manejo e Conservação de Solo e Água; Implantação de Laboratório de Biotecnologia; Implantação de Viveiros de Mudas; Capacitação e Qualificação Profissional dos Produtores no Manejo das Culturas, entre outros.

Quanto à comercialização, segundo Souza Filho (2007), em Rondônia não existe uma área concentrada de produção de frutas, nem grandes atacadistas, nem centrais de comercialização de frutas. A produção é difusa, em propriedades bem distantes uma das outras. A comercialização é feita majoritariamente em feiras livres nos núcleos urbanos próximos às propriedades. Existem pequenas redes de comerciantes que utilizam caminhões para comprar os produtos dos agricultores e vender víveres para estes. Semanalmente, caminhões chegam às cidades carregados de verduras, legumes, cereais e frutas. Estes comerciantes, por sua vez vendem seus produtos aos hotéis, frutarias, feirantes e aos supermercados. A banana é comercializada em cacho, principalmente nos mercados locais das cidades e nas feiras. Os supermercados preferem a banana embalada adquirida da CEAGESP, em São Paulo, ou da região do Vale do Rio São Francisco, em Minas Gerais.

O Quadro XVII mostra o conjunto diversificado de atores que participam da cadeia produtiva da fruticultura em Rondônia, incluindo os órgãos governamentais (BASA, Banco do Brasil, EMBRAPA, etc.), organizações sociais (cooperativas, etc.), organizações de educação (SEBRAE, SENAI, UNIR, ULBRA, etc.), produtores e revendedores (lanchonetes, hotéis, comércio, etc.), entre outros.

QUADRO XVII : Atores da Cadeia Produtiva de Frutas em Rondônia



Fonte: Souza Filho, 2007

A fruticultura é uma atividade econômica de elevado potencial para exploração agrícola em Rondônia, devido às boas condições ambientais de clima e solo e a crescente demanda por frutas como cupuaçu, açaí, pupunha, coco, laranja, banana, goiaba, manga entre outros. Além disso, o setor da fruticultura é uma atividade importante para a economia do Estado, sendo uma fonte relevante de geração de emprego. Atualmente, a produção de frutas está em crescimento, em decorrência dos investimentos do Governo Federal e do aumento da população no Estado, além da atividade da agroindústria, que iniciou a produção de polpas de frutas, iogurte, sucos e outros produtos.

Outro fator é a proximidade de mercados regionais de Manaus e Rio Branco. Estes são dois mercados de mais de 2 milhões de consumidores. Além desses fatores, o Governo Federal vem desenvolvendo os maiores projetos de investimento do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) com a construção de duas hidroelétricas no Rio Madeira. Este investimento proporcionou emprego direto para mais de 40 mil pessoas, vindas de várias regiões do País. (Souza Filho, et al. 2014)

3.5 Cadeia de Produtos Florestais Madeireiros

O Brasil é o maior produtor e consumidor mundial de madeira de florestas tropicais. Alguns setores estratégicos da economia, como a siderurgia, as indústrias de papel e celulose e a construção civil estão estreitamente ligados ao setor florestal. Os dados existentes para o setor indicam que as cadeias de produção baseadas em produtos florestais madeireiros representaram 3,5% do PIB brasileiro e 6% das exportações em 2006, além de recolher mais de R\$ 4,2 bilhões de impostos e de gerar 6 milhões de empregos, diretos e indiretos (MMA, 2008).

A proporção do território brasileiro coberta por florestas é um indicador das metas dos Objetivos do Milênio (ODM). Em 2012, 4,63 milhões de km², ou 54,4% do território nacional, encontravam-se cobertos por florestas naturais e plantadas. Desse total, 4,56 milhões de km² (98,5%) se referem a florestas naturais, a maioria localizada no bioma Amazônia (3,25 milhões de km², ou 77,5% das florestas naturais). Os 70 mil km² (1,5%) restantes correspondem a florestas plantadas, principalmente com espécies dos gêneros *Eucalyptus* e *Pinus*. (IPEA, 2014)

O Brasil monitora a cobertura vegetal de seu território usando tecnologias de sensoriamento remoto e geoprocessamento. Desde o lançamento do Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal pelo governo brasileiro, em 2004, observou-se uma queda nas taxas anuais de desmatamento no período entre 2004-2012, chegando a 4,57 mil km² em 2012, o que representa uma redução total de 83,5% no período. (PNUD, 2014)

Outro indicador das metas dos Objetivos do Milênio é a proporção de áreas terrestres e marinhas protegidas. A criação e a manutenção de Unidades de Conservação (UCs), integradas no Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC) são parte central da estratégia brasileira de proteção da biodiversidade. O SNUC, instituído em 2000, abrange o conjunto de Unidades de Conservação (UCs) federais, estaduais e municipais, as quais se dividem em dois grandes grupos: Unidades de Proteção Integral, cujo objetivo básico é preservar a natureza, sendo admitido apenas o uso indireto de seus recursos naturais; e as Unidades de Uso Sustentável, que visam compatibilizar a conservação da natureza com o uso sustentável de parcela dos recursos naturais.

Os dados do SNUC no período entre 2000 e 2013 indicam aumento considerável no número e na área abrangida pelas Unidades de Conservação (UCs). Nesse período, o quantitativo de UCs quase dobrou (de 916 para 1.783) e a área protegida cresceu mais de 110% (de 0,7 milhão para 1,5 milhão de km²). A Amazônia é o bioma com maior cobertura de Unidades de Conservação, abrangendo 26,2% de sua área total. Desse montante, 16,5% são de uso sustentável e 9,4% de proteção integral. (PNUD, 2014)

Diante deste cenário, os governos e a sociedade brasileira vêm buscando implementar políticas de desenvolvimento sustentável da Amazônia, com a participação das empresas, dos agentes públicos, das organizações sociais, comunidades nativas, fundações privadas e organizações internacionais como, por exemplo, a Food and Agriculture Organization (FAO), entre outras. Além dos grandes investimentos em infraestrutura, os governos da Amazônia Legal vêm empreendendo políticas de apoio e incentivo ao extrativismo e às atividades agropecuárias, aproveitando o potencial dos municípios de forma sustentável, gerando emprego e renda para a melhoria da qualidade de vida da população.

O setor privado tem aumentado substancialmente sua presença na região amazônica. Como exemplo, o Grupo Camargo Corrêa é responsável pelas obras de quatro projetos na Amazônia brasileira e outros dois no Peru. A perspectiva para os próximos anos é aumentar esta presença com 11 obras a cargo da Construtora Camargo Corrêa.

Produção

Nos últimos anos, segundo Veríssimo (2014), as políticas do governo federal reconhecem três funções essenciais e complementares das florestas nativas no desenvolvimento do país. Primeiro, têm uma importância estratégica no desenvolvimento econômico regional. Segundo, desempenham um papel essencial nas áreas de segurança social e alimentar para um contingente expressivo da população rural do país. Por último, prestam serviços ambientais de importância vital para o Brasil e o mundo.

Em termos econômicos, o setor de base florestal madeireira alcança uma enorme abrangência, que vai do manejo florestal sustentável, à colheita, beneficiamento, industrialização e usos da madeira. Deve ser destacada a existência de duas fontes legais de oferta de madeira no país: as florestas plantadas, basicamente com eucaliptos e pínus; e as matas nativas,

manejadas de modo economicamente rentável e ecologicamente sustentável. Por sua vez, existem diferentes fontes de demanda por madeira para fins industriais e energéticos, sendo as principais: indústria de papel e celulose, cerrados e chapas de madeira, carvão vegetal para siderurgia, móveis e construção civil, entre outras. (Vital, 2009)

Em 2012, o valor bruto da produção obtido pelo setor totalizou R\$ 56,3 bilhões, sendo 4,6% superior ao de 2011. O consumo brasileiro de madeira em tora proveniente de plantios florestais foi de 182,4 milhões de metros cúbicos (m³), crescendo 7,2%. Nas florestas plantadas, a área de plantio de eucalipto e pinus atingiu 6,66 milhões de hectares, com crescimento de 2,2%. Os plantios de eucalipto representaram 76,6% da área total e os plantios de pinus, 23,4%. Cerca de 35,2% de toda a madeira de florestas plantadas produzida no país foi utilizada para a produção de celulose, ao passo que a produção de painéis de madeira industrializada, serrados e compensados consumiram, respectivamente, 7,1%, 16,4% e 2,7% do total de madeira produzida. O restante (38,7%) foi destinado à produção de carvão vegetal, lenha e outros produtos florestais. (ABRAF, 2013)

Para estimular a extração de madeira de forma legal, foi criado um selo socioambiental pelo Forest Stewardship Council (FSC), garantindo que a madeira é manejada de acordo com seus princípios e critérios e o processo acompanhado por uma equipe capaz de certificar a origem da madeira extraída. Portanto, uma das maneiras de saber se a empresa responsável pela extração da madeira obedece às regras do bom manejo florestal é verificar a obtenção do selo FSC da floresta e da cadeia de custódia. Esta certificação garante a rastreabilidade de toda a cadeia produtiva da madeira extraída, independentemente de sua utilização e destino.

O setor de base florestal madeireira engloba dois componentes: o florestal, que representa as áreas de florestas plantadas e áreas de preservação de florestas nativas; e o industrial, que representa as estruturas de beneficiamento da madeira para a produção de celulose e papel, carvão vegetal renovável, ferro-gusa, ferro-liga, aço, chapas e painéis compensados, madeira tratada para construção civil, madeira serrada, etc.

O setor compreende um conjunto de atividades primárias e secundárias. As atividades primárias constituem-se na extração vegetal, compreendendo a colheita dos produtos in natura e o manejo sustentado das florestas, e na silvicultura, incluindo os manejos das florestas nativas e os reflorestamentos. As atividades secundárias compreendem o beneficiamento e o processamento, subdivididos nos segmentos de produtos derivados de madeira (madeira sólida, painéis reconstituídos, celulose e papel, móveis, lenha, carvão vegetal, resíduos de madeira que são utilizados como insumos para produção de energia e outros produtos reconstituídos) e outros produtos de origem vegetal (erva-mate, resinas, óleos, fibras, essências, entre outros) (Fischer & Zylbersztajn, 2012).

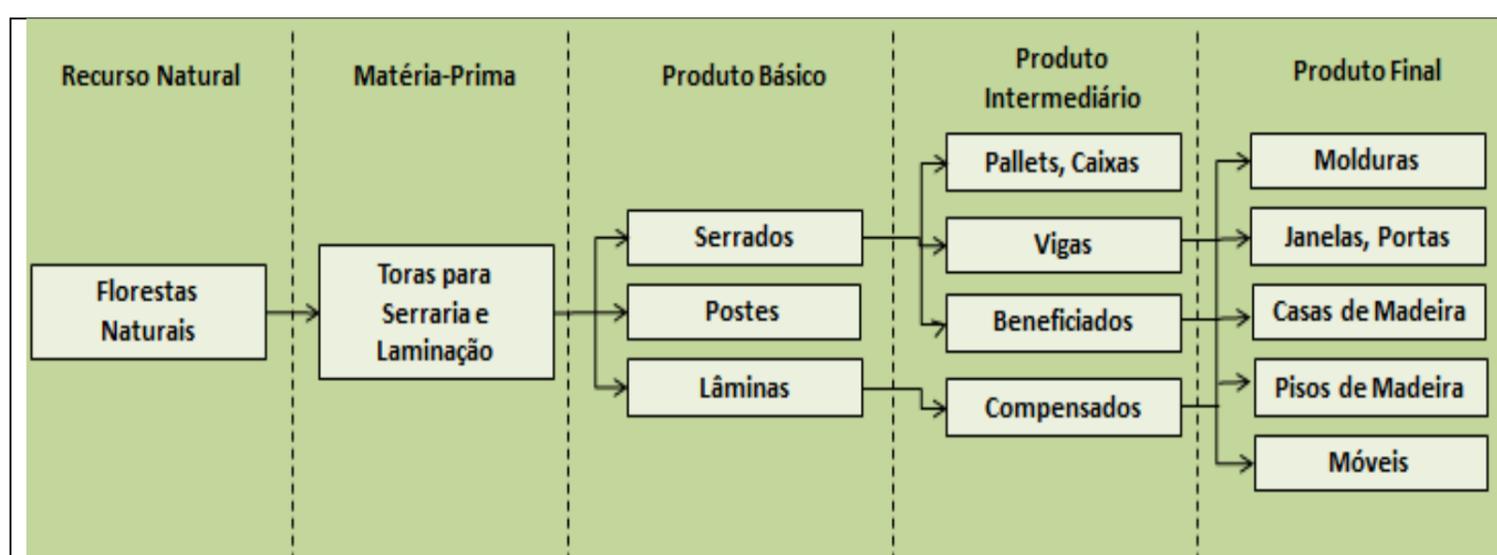
Na atividade primária, encontram-se não só as grandes indústrias e empresas madeireiras, mas também os produtores florestais comunitários, que se reúnem em associações e cooperativas e se utilizam do manejo florestal comunitário, um conjunto de práticas de uso dos recursos florestais para a produção de madeira e produtos não madeireiros para consumo local ou como fonte de matéria prima para as indústrias. A madeira é extraída das florestas mediante a apresentação e a aprovação de planos de manejo florestal sustentado. Cerca de 60% dos planos do manejo florestal estão dentro ou no entorno de Unidades de Conservação, principalmente nas Reservas Extrativistas. E a recente expansão das iniciativas de manejo nessa modalidade está diretamente relacionada ao apoio dos programas de promoção e de políticas dos governos estaduais. (Amaral et al., 2007)

Um exemplo é a Cooperfloresta - Cooperativa dos Produtores Florestais Comunitários, cujo principal objetivo é desenvolver a estruturação do manejo florestal madeireiro comunitário, nos processos de licenciamento, produção, beneficiamento e comercialização, encurtando o caminho até o mercado e agregando valor à produção florestal, consolidando a cadeia produtiva comunitária. Com isso pretende garantir as condições de permanência dos povos da floresta nas suas comunidades, conservando sua cultura e costumes, viabilizando o extrativismo sustentável como atividade econômica. A Cooperfloresta, fundada em 2005, está localizada em Rio Branco, no Acre, e congrega dez comunidades organizadas em seis associações de base extrativista, totalizando cerca de 200 famílias cooperadas. Atualmente, quatro dessas associações têm suas áreas

florestais certificadas pelo selo FSC. A Cooperativa também possui certificação FSC de sua cadeia de custódia. Atualmente a empresa Laminados Triunfo detém um acordo com a Cooperativa para a compra da madeira extraída nas diferentes comunidades.

O manejo florestal sustentável é a administração da floresta para a obtenção de benefícios econômicos e sociais, respeitando-se os mecanismos naturais de sustentação do ecossistema objeto do manejo. Esta técnica, bastante utilizada em países desenvolvidos, mas ainda incipiente no Brasil, garante a produção contínua de madeira, ao mesmo tempo conservando a biodiversidade da floresta. Além disso, essa tecnologia permite um ciclo de corte de trinta anos, ao invés de sessenta anos na exploração convencional. Na cadeia produtiva de manejo sustentável das florestas nativas, os principais produtos básicos são os serrados e os produtos de maior valor agregado são os materiais de construção, incluindo casas de madeira, cuja aceitação vem crescendo no mercado Brasileiro. Ver Quadro XVIII.

QUADRO XVIII: Cadeia da Indústria de Manejo Sustentável de Florestas Naturais



Fonte: CNI, 2012

Segundo Uehara et al. (2011), o bom manejo florestal é considerado a melhor solução para a exploração racional da madeira e de outras riquezas não madeireiras, uma vez que contribui para a obtenção de benefícios econômicos e sociais, respeitando os mecanismos naturais de sustentação da floresta e de seus serviços ambientais. Além disso, o manejo florestal valoriza terras e tem a perspectiva de gerar benefícios econômicos por meio do uso múltiplo da floresta, créditos de carbono e pagamento por serviços ambientais.

A Amazônia Legal é atualmente a região que abriga o maior número de indústrias da cadeia produtiva do manejo sustentável de florestas naturais, com 71 polos de produção, que abrigam 2,2 mil indústrias. Em 2010, as principais empresas detentoras de áreas de floresta natural sob manejo florestal sustentável na Amazônia Legal possuíam juntas cerca de 3 milhões de hectares produtivos. A ORSA e a CIKEL eram as maiores dentre estas empresas, as quais obtiveram a concessão do governo para praticar manejo florestal sustentável para exploração de produtos e serviços. A produção de serrados na Amazônia Legal foi de 15,5 milhões m³ em 2010. A empresa Precious Woods Amazon, localizada em Itacoatiara (AM) é a maior indústria produtora de serrados da Amazônia Legal. (CNI, 2012)

A madeira nativa utilizada na construção brasileira é geralmente oriunda da região Amazônica, porém a produção apresenta indícios de irregularidade, pois mais da metade da madeira amazônica tem origem ilegal. Por isso, instrumentos como o Documento de Origem Florestal (DOF) foram criados pelo governo para aumentar a possibilidade de rastreamento da madeira nativa e demais produtos florestais, desde a extração até a comercialização. O DOF é uma licença obrigatória para o controle do transporte e armazenamento de produtos e subprodutos florestais de origem nativa. No caso da madeira, o DOF deve ser

exigido na aquisição de todas as espécies. Entretanto, há algumas formas de adulteração do documento, que demandam a atenção de todos os agentes da cadeia de comercialização para garantir a legalidade do produto. (Buainain e Batalha, 2012)

Um importante fator que leva à ilegalidade da produção de madeira em toras na Amazônia Legal é a falta de regularização fundiária das terras dessa região. A regularização é prerrogativa do governo, o que já está em andamento, mas a passos lentos. Dessa forma, um setor econômico inteiro e importante está sob ameaça por falta de foco do governo, que está combatendo os efeitos da ilegalidade, nesse caso a extração e comércio ilegal de madeira em toras, e não sua causa, a falta de regularidade fundiária. A atividade madeireira sustentável na Amazônia depende dessa regularidade para poder prosperar, e nesse caso este será um dos principais fatores para o desenvolvimento sustentável da região. (CNI, 2012)

Quanto ao desmatamento, o principal fator é a conversão de áreas de florestas para a pecuária e para a agricultura. Atividades ilegais praticadas por certas empresas madeireiras possuem uma participação secundária nesse processo, ao comprar madeira de áreas previamente desmatadas pelos pecuaristas ou agricultores, ou ao abrir estradas para extrair madeira de áreas devolutas. A maior parte da Amazônia Legal não possui regularidade fundiária, e esta falta de regularidade se transmite ao longo de todas as cadeias produtivas, em especial da florestal. Dessa forma, para acabar com as atividades ilegais praticadas na Amazônia, incluindo o desmatamento, o governo deve realizar um amplo processo de regularização fundiária na região, o que ainda não ocorreu. (CNI, 2012)

Na cadeia agroindustrial da madeira, para atender as indústrias na escala demandada, a silvicultura é a base predominante, sendo que as florestas plantadas são responsáveis por 100% do suprimento de madeira para a indústria nacional de celulose e de painéis reconstituídos, e por 70% da matéria-prima para a indústria de compensados.

As empresas ligadas aos diversos segmentos e fases da cadeia produtiva da madeira são as seguintes: reflorestadoras (silvicultura); indústrias da madeira (fabricantes de painéis compensados, laminados, serrados, pisos, molduras, portas e outros produtos); fornecedores de insumos e máquinas para a indústria de madeira; agentes e importadores de produtos de madeira, distribuidores e revendedores dos produtos madeireiros produzidos pelos associados, empresas do setor de logística e despachos aduaneiros além da imprensa especializada. Ver Quadro XIX.

A indústria de madeira sólida processada mecanicamente é um complexo de atividades bastante diferenciadas, que abrange mercados distintos. Essa indústria é dividida em três grandes segmentos: madeira serrada, compensados e manufaturados de madeira (produtos de maior valor agregado). A madeira serrada é obtida pela transformação de toras em vários produtos com formatos e dimensões, destacando-se: tábuas, pranchas, pontaletes, sarrafos, ripas, caibros, dormentes, perfis e vigas. A estrutura da oferta é basicamente formada por pequenas e médias serrarias, atendendo às necessidades dos mercados locais de construção civil, empresas de móveis e de artefatos de madeira. Estima-se que existam no país mais de 10 mil estabelecimentos em operação. A produção em maior escala concentra-se nas empresas madeireiras, algumas são filiais de empresas estrangeiras, que dispõem de rede de comercialização com maiores recursos e exploram regiões da Amazônia, em especial no Pará. (Buainain e Batalha, 2012)

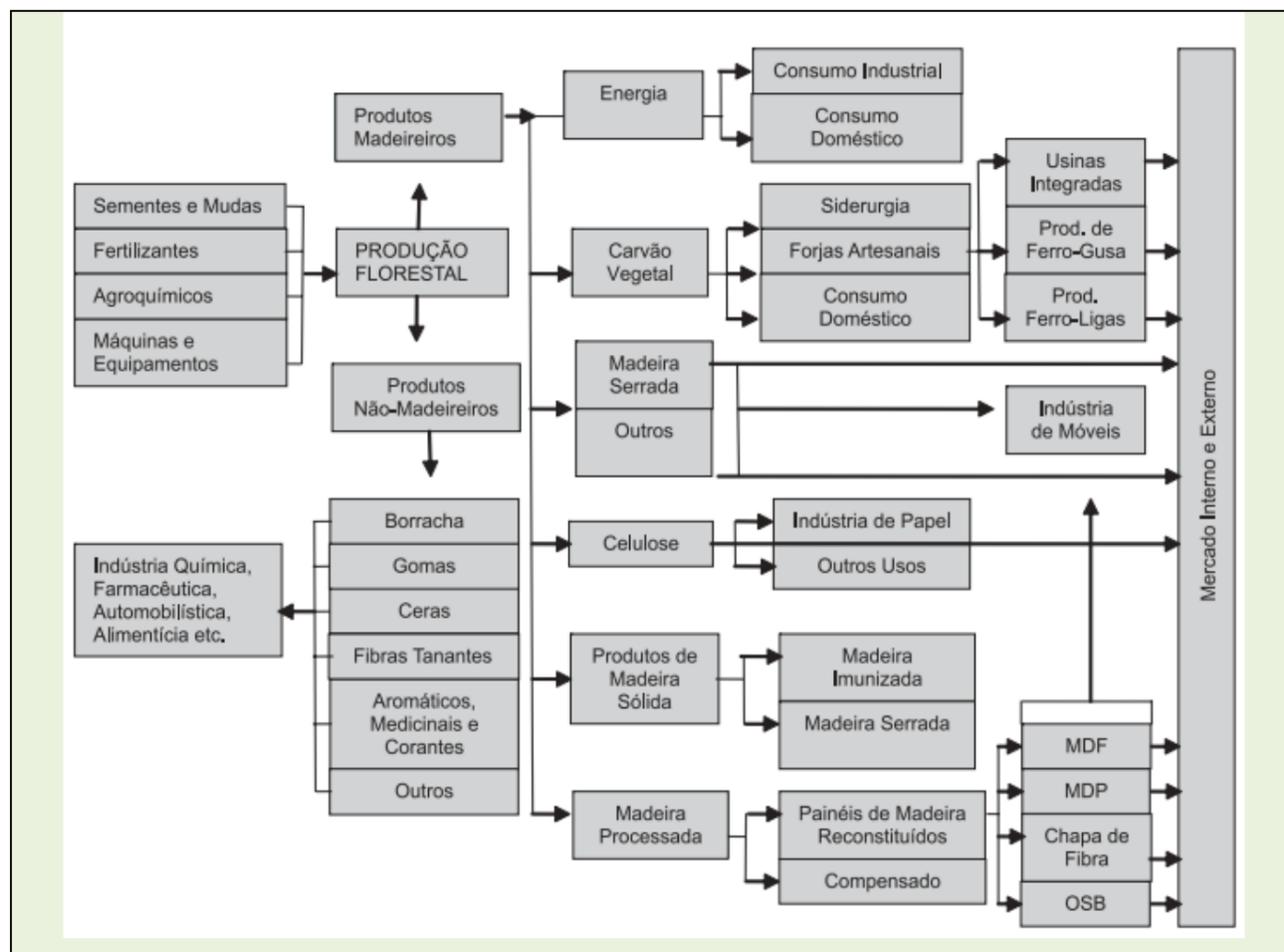
Comercialização

Na região amazônica existem mais de 80 pólos madeireiros, que agregam cerca de três mil empresas, localizados principalmente nos Estados do Pará, Mato Grosso e Rondônia. Após o processamento, a madeira amazônica é destinada tanto para o mercado doméstico (64%) como para o externo (36%). A tendência que vem se estabelecendo nesse setor é de um crescimento mais acentuado do uso de madeira serrada proveniente de florestas plantadas, em detrimento do uso de florestas nativas. As maiores empresas da região amazônica, muitas delas estrangeiras, passaram a buscar na certificação e no manejo florestal sustentável uma alternativa para viabilizar suas vendas no mercado internacional. (Buainain e Batalha, 2012)

A principal dificuldade para que os produtores florestais comunitários acessem o mercado tem sido a escala. Para conseguir superar essa barreira, iniciativas governamentais têm promovido alianças estratégicas entre associações de produtores com

intuito de organizar a produção, aumentando escala e qualidade dos produtos oferecidos no mercado. As organizações de apoio têm fomentado a certificação florestal e alianças com empresas para realizar negócios sob a perspectiva de comércio justo. O estabelecimento de relações entre empresas e comunidades tem sido impulsionada por estratégias estabelecidas pelo Banco Mundial, que visam fomentar a construção de parcerias e cooperações interinstitucionais, entre organizações comunitárias, ONG's e órgãos governamentais. (Amaral, et al., 2007)

QUADRO XIX: Cadeia Agroindustrial da Madeira



Fonte: ABRAF - Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas, 2013

Como exemplo, o município de Boa Vista do Ramos, localizado a 230 quilômetros de Manaus, foi um dos pioneiros na implantação de manejo florestal comunitário no Amazonas e recebeu a certificação florestal do FSC, como resultado do trabalho, durante 5 anos, para legalizar e ordenar a exploração de madeira realizada por comunitários no município, com a coordenação da Associação Comunitária dos Extratores de Produtos da Floresta (Acaf). A expectativa, na época, era a de que, com a certificação, melhores preços poderiam ser obtidos, gerando benefícios para cerca de cem famílias. A comercialização das madeiras dos produtores de Boa Vista do Ramos era viabilizada pela Agência de Florestas e Negócios Sustentáveis do Amazonas, que intermediava a inserção da produção no mercado. (Jornal do Comércio, 2005)

Um desafio para as comunidades que adotam o manejo florestal comunitário é a definição do preço de venda da madeira. O Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB) é uma das organizações que apoia as comunidades por meio de oficinas de capacitação em negociação e elaboração de contratos, objetivando a comercialização adequada à natureza societária, às características organizacionais da comunidade e à escala do empreendimento, bem como o estabelecimento de relações mais estreita com compradores. Outros temas tratados nas oficinas foram: base de dados para cálculo de custos, eficiência e produtividade das operações do manejo; aspectos tributários relacionados ao processo de manejo florestal comunitário; capital de giro para extração, entre outros. (IEB, 2002)

A dinâmica de preços da madeira depende, de um lado, do ritmo dos reflorestamentos e da produtividade das florestas nacionais (nativas e plantadas) e, de outro, do crescimento do consumo dos diversos produtos à base de madeira. A proximidade entre as florestas e as atividades produtivas à base de madeira são fatores de grande importância para as atividades de base florestal, dada a importância do peso e do volume no custo do frete dessa matéria – prima (madeira) até as indústrias que a utilizam. (Vital, 2009)

Outro fator que compromete a competitividade do setor de base florestal no Brasil é a infraestrutura logística. Os produtos do setor madeireiro são dependentes da infraestrutura de transportes (rodovias, ferrovias, hidrovias e portos). No caso da Amazônia, a falta de logística adequada implica perdas significativas e custos elevados para a exploração madeireira.

A tendência é que o consumo de madeira industrial de florestas nativas se reduza em consequência da intensificação das medidas restritivas que vêm sendo adotadas. As madeiras de pinus e de eucalipto deverão ter o consumo ampliado nos próximos anos, acompanhando o crescimento da indústria de base florestal. A elevada produtividade do pinus e do eucalipto e a garantia de suprimento fazem com que a indústria desenvolva novos produtos e utilize de forma mais intensa essas matérias-primas, em detrimento das florestas nativas, segundo Buainain e Batalha (2012).

Quanto aos desafios e barreiras para a compra responsável de madeira, Manzoni et al. (2011) destacam os esforços no controle e aplicação de tecnologias para uma melhor gestão pública, buscando gerar menos conflitos na floresta, menos emissões de gases de efeito estufa, e reverter o cenário de grande evasão fiscal decorrente da exploração ilegal de madeira. O poder público, enquanto grande consumidor, necessita de ferramentas econômicas para fomentar o consumo responsável de produto ou serviço a ser adquirido por meio das compras e contratações públicas, em especial a de madeira, no que se vem denominando de licitação sustentável (Manzoni, et al. 2011)

IV. INCLUSÃO NA CADEIA DE VALOR: COCA-COLA BRASIL

Neste tópico, será apresentado o modelo de negócio inclusivo adotado para o lançamento do produto Suco Del Valle Reserva Açai – Banana pela Coca-Cola Brasil, em setembro de 2013, em parceria com o Governo do Estado do Amazonas, a Fundação Amazônia Sustentável (FAS) e o Instituto Coca-Cola do Brasil (IICB). Este modelo de negócio representa uma experiência de inclusão dos extrativistas e agricultores familiares da Amazônia na cadeia de valor da Coca-Cola Brasil.

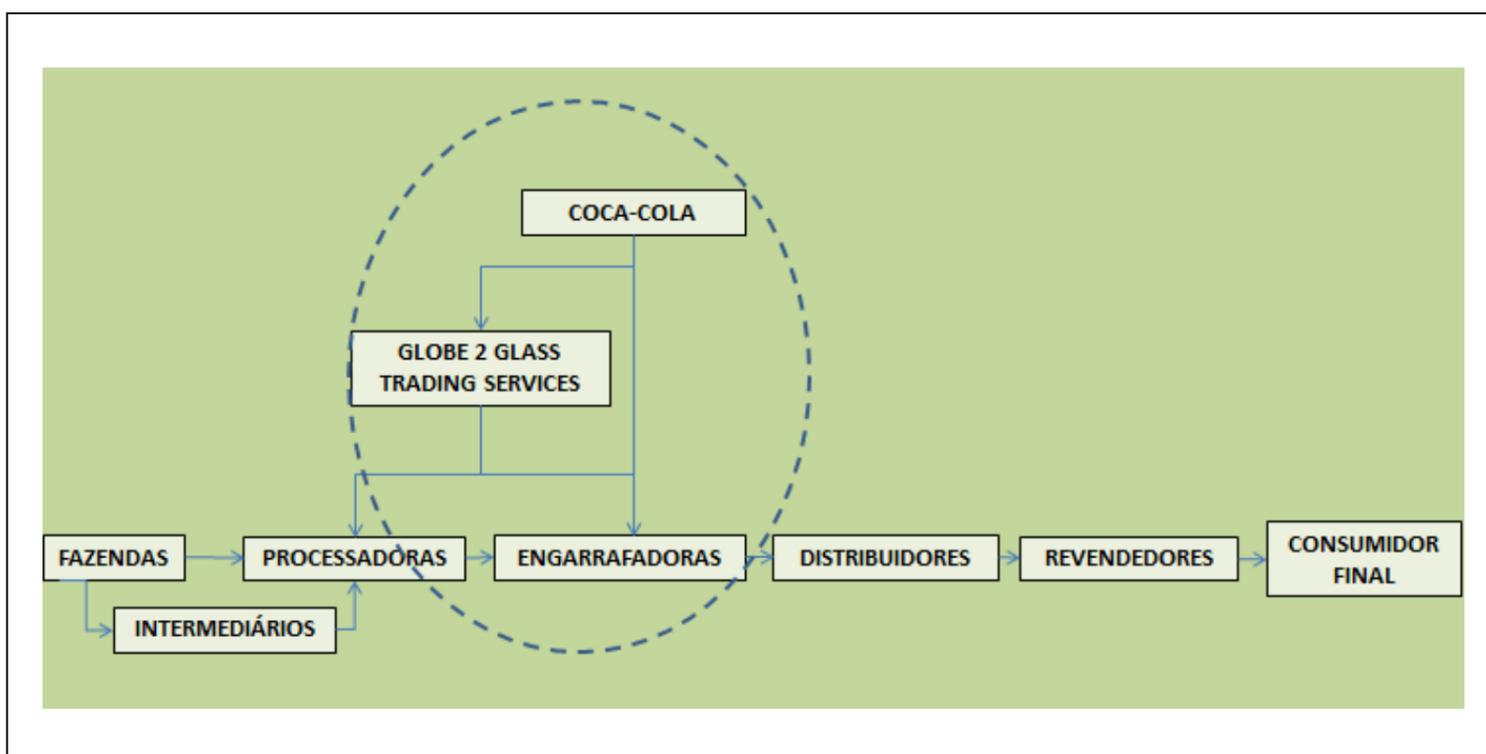
A cadeia produtiva de sucos da Coca-Cola começa nas fazendas ou pequenas propriedades agrícolas espalhadas pelo mundo, quando os proprietários ou as cooperativas de produtores vendem as frutas às empresas processadoras ou a intermediários. As processadoras vendem o suco para as engarrafadoras participantes do Sistema Coca-Cola, em sua maior parte empresas independentes, que recebem da Coca-Cola os concentrados e outros insumos, além do suporte para o marketing da marca. O produto final é vendido pelos engarrafadores para os distribuidores e revendedores (supermercados, lojas, quiosques, bares, restaurantes, entre outros) e estes revendem para os consumidores finais. Ver Quadro XX.

Como as engarrafadoras não são proprietárias das fazendas nem das processadoras, e não mantêm vínculos societários com os fornecedores das frutas, estão sujeitas aos preços cotados no mercado internacional e aos riscos de flutuação do volume ofertado.

Para garantir o fornecimento estável dos produtos de acordo com a demanda de mercado, a unidade de compras da Coca-Cola, designada por *Grove 2 Glass (G2G) Trading Services*, sediada em Zurique, Suíça, tem a função de desenvolver a produtividade e a qualidade das empresas processadoras da Coca-Cola, no mundo. A G2G estabelece padrões fitossanitários, ambientais e de qualidade de trabalho, zelando pelo crescimento da produção e da variedade de sucos de frutas ofertados pela empresa ao mercado. Para isso, a empresa investe em relações duradouras com produtores e processadores e

desenvolve alianças locais para complementar o suprimento global de frutas. Segundo o diretor da empresa, para competir no mercado de sucos, a estratégia da Coca-Cola possui 3 pilares: abastecimento sustentável; marketing global; e otimização de processos. “Assegurando o longo prazo, temos: investimento global em relações duradouras com produtores e processadores para as principais frutas; estratégicas alianças locais para complementar o suprimento global. Promovendo as melhores práticas agrícolas para redução do impacto ambiental, temos: otimização de irrigação e práticas culturais e investimento em pesquisa, visando comunidades agrícolas sustentáveis em países mais pobres”, disse o diretor. (Associtrus, 2011)

QUADRO XX: Cadeia de Sucos da Coca-Cola



Fonte: Technoserve, 2012

4.1 Diagnóstico e Objetivos

O governo do Estado do Amazonas vem incentivando os arranjos produtivos locais (APLs) em diversas atividades produtivas para desenvolver o potencial dos municípios de forma sustentável e fomentar a produção extrativista e agrícola. As atividades produtivas sustentáveis (APS), praticadas em Unidades de Conservação (UCs) são fortalecidas por arranjos produtivos locais (APLs), como visto no caso da banana em Rondônia. Nesses arranjos, os empreendimentos mantêm vínculos de produção, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores, como agências do governo, de crédito, ensino e pesquisa. A aglomeração de produtores em certa região pode gerar vantagens competitivas, aumentando a chance de sobrevivência e crescimento das empresas e produtores a eles ligados.

No entanto, o desenvolvimento de APLs enfrenta desafios logísticos, financeiros, de recursos humanos, infraestrutura e serviços de apoio. Para que um APL mantenha seu vigor, é necessário um número significativo de empreendimentos no território e indivíduos que atuam na atividade predominante, além de modelos de cooperação e mecanismos de governança.

Em relação às cadeias de produtos da sociobiodiversidade, o cenário é similar, pois estas sofrem com gargalos ou com a falta de ações em áreas estruturantes, como indicado no relatório do GIZ (2012), que destacou os desafios para o desenvolvimento sustentável das Unidades de Conservação (UCs) :

- Problemas com regularização fundiária nas áreas de Concessão Real de Direito de Uso (RDS e RESEX), dificultando a obtenção da licença ambiental e acesso a crédito;

- A falta de plano de manejo nas Unidades de Conservação, criando obstáculos para o desenvolvimento de atividades produtivas e obtenção da certificação ambiental;
- Dificuldades na obtenção do licenciamento e regularidade ambiental dificultando o acesso a crédito;
- Assistência técnica tem capilaridade limitada na região, resultando em problemas de qualidade e produtividade;
- Inadequação das linhas de crédito existentes e inexistência de educação financeira;
- Baixo nível de organização social e produtiva, resultando em baixo índice de associativismo e formalização dos empreendimentos;
- Produção em pequena escala, efeitos da sazonalidade, armazenamento precário do produto reduz a oferta;
- Desafios logísticos no transporte, alto grau de informalidade na comercialização, ausência de informações sistematizadas sobre o mercado resultam em aumento de custos;
- Baixo índice de empresas envolvidas resultando em demanda instável. (GIZ, 2012)

Corroborando este diagnóstico, o Tribunal de Contas da União (2012) apresentou sua avaliação dos desafios da gestão das Unidades de Conservação (UCs) na Amazônia, concluindo sobre o baixo aproveitamento do potencial econômico social e ambiental destas áreas:

- Insuficiência de recursos humanos para as atividades operacionais das Unidades de Conservação (UCs);
- Inadequação dos planos de manejo enquanto forte instrumento de planejamento e gestão, que regula o acesso e o uso dos recursos naturais nas áreas
- Baixa efetivação da regularização fundiária, o que afeta a gestão das UCs devido à indefinição quanto a posse e a propriedade das terras;
- Problemas de articulação entre os atores envolvidos na gestão das UCs.

Estes diagnósticos apresentam uma síntese do contexto e dos desafios que vêm sendo enfrentados para a promoção do desenvolvimento sustentável e a melhoria das condições de vida da população da Amazônia, nas áreas das Reservas de Desenvolvimento Sustentável (RDS).

Solucionar as questões alinhadas nestes diagnósticos é desafio que vem sendo gerido conjuntamente por instituições públicas, privadas e academia, cuja superação depende dos investimentos empresariais e também das políticas governamentais consolidadas entre as partes interessadas, de forma contínua e estruturada, como foi o Plano Amazônia Sustentável, elaborado em 2008.

Quanto à Coca-Cola, o aumento da demanda pelas commodities agrícolas no mundo, a queda na oferta devido às mudanças climáticas e a mudança nos padrões de consumo estão sendo enfrentados com novas tecnologias e processos produtivos sustentáveis no longo prazo, para evitar oscilações significativas nos preços e assegurar o fornecimento e a qualidade dos produtos. Diante deste cenário, a empresa incluiu no seu plano de negócios o suporte à sustentabilidade da cadeia de produção e o fomento às cadeias de valor inclusivas para garantir a continuidade dos negócios, pois a sua viabilidade depende do meio ambiente saudável.

Objetivos

A decisão da Coca-Cola de investir na cadeia do açaí decorre do objetivo estratégico de triplicar o tamanho do negócio de sucos de frutas no mundo até 2020. Para isso, em 2007, criou o *Global Juice Center*, que coordena a compra de insumos, cria marcas, analisa novos sabores e treina equipes na *Juice University* da Coca-Cola, visando a escala de produção das linhas de produtos com a marca da empresa. (Technoserve,2012)

A agricultura é parte central do *core business* do Sistema Coca-Cola. Quase 50% das despesas anuais com insumos referem-se a produtos de origem agrícola, como a cana de açúcar, o milho, o açúcar de beterraba, frutas, café e guaraná, produtos ameaçados de queda mundial na produção decorrente das mudanças climáticas. (Coca-Cola, 2013)

Inserir o extrativista do açaí na cadeia de valor da Coca-Cola é uma estratégia que busca a continuidade do negócio de sucos, em nível mundial. Muitos negócios da empresa são dependentes do setor agrícola e pautados pela sustentabilidade da cadeia de valor. Sabe-se que a produção agrícola concentra-se, em sua maior parte, nos países em desenvolvimento, sendo oriunda da agricultura familiar ou dos pequenos agricultores.

Em sua política de fornecedores, a Coca-Cola busca novas fontes de suprimento para o crescente negócio de sucos. As fontes locais possibilitam a redução de custos de importação, tornando os produtos mais acessíveis aos consumidores, especialmente na África e na América Latina, onde a empresa objetiva aumentar o consumo de sucos.

Para o Governo do Estado do Amazonas, a parceria com a Coca-Cola representou novas oportunidades para o desenvolvimento econômico do Estado e a geração de renda para a população. Assim explicou o governador Omar Aziz, por ocasião do lançamento do produto, em setembro de 2013: "Há muitos anos se fala que o açaí é um produto vendável no Brasil e no mundo. Hoje, nós colocamos em prática algo que era um sonho de todos nós. É possível criar novas alternativas econômicas. Por isso, classifico este momento como um divisor de águas. Tem mercado tanto nacional como internacional, para que tenhamos um novo modelo econômico no Estado." E completou: "Por mais que haja esforços pontuais dos nossos empresários, nós não teríamos a capilaridade para que o produto estivesse nas prateleiras brasileiras a partir do lançamento". (Portal da Amazônia, 2013)

4.2 Estratégia e Plano de Ação

Em setembro de 2013, foi lançado o suco Del Valle Reserva Açaí+Banana, tendo como ingrediente a polpa processada do açaí, fornecida pelas comunidades extrativistas do Amazonas. Este evento foi o resultado dos investimentos realizados tanto pela empresa quanto pelo governo do Estado e outras organizações governamentais e não governamentais.

A estratégia do negócio focou nos investimentos em pesquisa e desenvolvimento do produto, na certificação de fornecedores, na garantia de compra da safra dos produtores de açaí e na distribuição e marketing do produto por parte da Coca-Cola, bem como na parceria com o governo do Estado do Amazonas e a Fundação Amazônia Sustentável, para a capacitação dos produtores, a logística de escoamento da produção e o financiamento das indústrias processadoras.

Em 2009, a Coca-Cola anunciou sua nova estratégia na categoria de sucos prontos para o consumo e assinou um acordo de parceria e investimentos com a Fundação Amazônia Sustentável, envolvendo a doação de R\$ 20 milhões (FAS,2013). Em 2012, para garantir a entrada da empresa no segmento de superfrutas, com alta concentração de nutrientes, foi assinado o acordo com o Governo do Amazonas para a compra da polpa do açaí pela Coca-Cola, com a expectativa de que 2,5 mil produtores trabalhassem na etapa inicial do projeto, no primeiro semestre de 2013. Segundo o governo do Amazonas, a capacidade de produção das seis indústrias processadoras, que receberam investimentos do governo, era de 2 mil toneladas por ano, das quais 300 toneladas teriam compra garantida pela Coca-Cola (Portal do Amazonas, 2013).

Naquela época, os representantes da Coca-Cola visitaram as indústrias processadoras para apontar as adequações que deveriam ser realizadas para que o acordo fosse fechado. Sobre as normas técnicas de produção e qualidade estabelecidas pela Coca-Cola, o diretor da Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas (ADS) salientou que não havia nada que pudesse impedir o atendimento das exigências da empresa. “São pequenos ajustes na pasteurização. Após as devidas providências, haverá uma auditoria da Coca-Cola antes do início da compra da safra do açaí amazonense, que ocorre entre janeiro e julho de cada ano”, comentou ele. (Portal Amazônia, 2012)

Além dos investimentos na fábrica de Linhares, no Espírito Santo, foram contratadas pela Coca-Cola três processadoras amazonenses para fornecer a polpa do açaí: a Infruta em Manaus, a Agroindústria de Manacapuru e a Açaí-Tupã em Carauari. A Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas (ADS) realizou a intermediação com as agroindústrias no processo de certificação e concretização da primeira compra efetuada Coca-Cola, no ano de 2013. O maior complexo produtor estava localizado em Carauari. Outro complexo estava sendo erguido em Codajás, a 297 km de Manaus. O governo viabilizou a compra da produção das comunidades extrativistas, além do transporte e da armazenagem do fruto. A produção do açaí envolve 50 comunidades, com a participação de 790 famílias de forma direta e cerca de 1.200 de forma indireta. (Portal Amazônia, 2013)

Relativamente à capacidade produtiva instalada, a primeira aquisição da Coca-Cola não foi significativa, correspondendo à metade da produção de açaí do município de Carauari, pasteurizado na fábrica Açaí-Tupã. No entanto, os planos para o suco Del Valle Reserva são efetivos e de longo prazo. Claudia Lorenzo, diretora da Coca-Cola, reiterou o desafio de calibrar a oferta com a demanda respeitando a capacidade de produção dos extrativistas nas comunidades.

A capacitação dos extrativistas para adotarem as técnicas de manejo sustentável e as boas práticas de cultivo do açaí foi realizada pelos técnicos do Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal do Amazonas (IDAM) e da Coca-Cola, com base na metodologia de assistência técnica e extensão rural e florestal do IDAM. Os consultores da Coca-Cola explicaram a parceria com o Governo do Amazonas, levando em consideração todos os princípios da parceria firmados em contrato. Os cursos são divididos em aulas teóricas e práticas, havendo uma preocupação com a segurança do extrativista e o uso dos equipamentos de proteção individual na execução das atividades. O IDAM incentiva e orienta as famílias para a comercialização do açaí nativo por meio da Companhia Nacional de Abastecimento. O valor comercializado, na época, era de R\$ 1,07 por kilo e o limite para subvenção era de no máximo R\$ 890,00, estando estes valores inclusos na Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM). (IDAM, 2014)

Na área de suprimentos, a Coca-Cola definiu um conjunto de diretrizes de sustentabilidade relacionadas à cadeia produtiva agrícola, estabelecendo padrões mínimos relacionados a direitos humanos e a proteção dos recursos naturais. Para garantir a adoção das diretrizes de sustentabilidade, a Coca-Cola avalia, capacita e monitora os fornecedores, que devem seguir os princípios de conduta, incluindo a proteção ambiental e as regras compatíveis com as leis de direitos humanos nos locais de trabalho. Todos os fornecedores devem atender ao Sistema de Qualidade, que adota os Princípios de Orientação do Fornecedor (POF), um conjunto de valores e expectativas da Coca-Cola, como o respeito à liberdade de associação e de negociação, além do combate a toda forma de discriminação. Os Princípios fazem parte de todos os contratos com os fornecedores autorizados e sua conformidade é verificada por empresas terceirizadas independentes. Ver Quadro XX-A.

Para assegurar a qualidade, sempre que são selecionados os fornecedores de insumos e matérias-primas, é realizado um processo de homologação, no qual é verificado se os futuros parceiros se ajustam às regras de responsabilidade social e de qualidade dos produtos. As regras do Sistema da Qualidade da Coca-Cola Brasil (SQCC) incorporam padrões internacionalmente reconhecidos para qualidade, segurança e meio ambiente, além de estabelecer os requisitos para os processos de aquisição, terceirização e gerenciamento de fornecedores. Para assegurar um padrão único de qualidade, são realizados, regularmente, treinamentos com os gestores das fábricas dos fornecedores.

Parceria Estratégica: Governo do Estado do Amazonas

Para viabilizar o fornecimento do açaí para a Coca-Cola, o governo do Estado montou uma agenda de trabalho envolvendo a Agência de Desenvolvimento Sustentável (ADS), o Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal do Amazonas (IDAM) e a Agência de Fomento do Estado do Amazonas (AFEAM). O governo ofereceu qualificação aos produtores e implementou melhorias nas práticas de coleta, organização da produção, conservação e modernização do transporte. O objetivo foi estimular o plantio no sistema agroflorestal para atender à demanda da indústria. “Os produtores mais próximos das sedes dos municípios estão envolvidos pela facilidade de transporte. Vamos organizar os produtores das áreas mais distantes em pequenas associações e financiar os meios de transporte”, disse o diretor do IDAM. Além disso, de acordo com o governador, em torno de R\$ 200 milhões foram gastos na construção de estradas para escoamento da produção. (Floresta Brasil, 2013)

A inclusão dos extrativistas na cadeia de valor da Coca-Cola contou não apenas com os investimentos da empresa, mas também com os investimentos governamentais e a implementação de políticas públicas. Como exemplo, o Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade, lançado em 2009, proporcionou a criação do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), para incentivar a inclusão de produtos da cadeia da sociobiodiversidade na merenda escolar, além do programa de garantia de preços mínimos. Tais programas reforçaram os resultados positivos do Programa de Regionalização da Merenda Escolar (PREME), lançado em 2004 e executado pela Agência de Desenvolvimento Sustentável (ADS) do Estado do Amazonas, em conjunto com o Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA), viabilizando a construção de pequenas agroindústrias em áreas estratégicas para atendimento das escolas, no ano de 2011. Algumas destas agroindústrias foram certificadas pela Coca-Cola e passaram a fornecer o açaí pasteurizado para a fábrica da Coca-Cola, gerando receita para as agroindústrias e incluindo o extrativista na cadeia produtiva.

As agroindústrias localizadas em Carauari, Manacapuru e Manaus, receberam financiamento estadual por meio da Agência de Fomento do Estado do Amazonas para a construção das instalações fabris e aquisição de máquinas e equipamentos, de modo a agregar valor à produção nas calhas dos rios e permitir a diversificação de mercado. “Antes da ação direcionada ao projeto da Coca-Cola, o Governo já trabalhava no apoio à criação de agroindústrias e na organização das cadeias produtivas. Equipamos fábricas e demos segurança aos agricultores, com a certeza de compra da produção dentro do programa de regionalização da merenda escolar”, destacou o presidente da Agência de Desenvolvimento Sustentável do Amazonas (ADS). (Floresta Brasil, 2013)

Programa Coletivo Floresta e a Parceria com a Fundação Amazônia Sustentável

Visando a sustentabilidade da produção do suco Del Valle com açaí, a Coca – Cola e o Governo do Estado do Amazonas assinaram um termo de cooperação, em setembro de 2013, firmando os dez princípios que vão reger o relacionamento com as comunidades extratoras, para preservar a cultura e o meio ambiente e promover o desenvolvimento sustentável das comunidades envolvidas. O acordo foi endossado por 16 instituições empresariais e não-governamentais, como a agência alemã para o desenvolvimento, a GIZ.

Foi objeto deste acordo a criação do Programa Coletivo Floresta, coordenado pelo Instituto Coca-Cola Brasil (IICB), em parceria com a Fundação Amazônia Sustentável (FAS) e o Instituto de Desenvolvimento Agropecuário do Amazonas (IDAM), com o propósito de apoiar os extratores de açaí em ações de geração de renda, com foco no bem-estar social e cultural da comunidade e na conservação da biodiversidade da floresta amazônica.

O Programa Coletivo Floresta, conforme os depoimentos dos membros da Diretoria de Negócios Sociais da empresa no Brasil, tem por objetivo consolidar, no longo prazo, a cadeia produtiva do suco Del Valle Reserva. O foco do programa é a inclusão dos extrativistas em sua cadeia de valor, incorporando as melhores práticas no processo de cultivo e certificando as agroindústrias, segundo os padrões internacionais de qualidade e segurança da empresa. O Coletivo Floresta presta

assistência técnica e promove o acesso à cadeia produtiva. “O programa vai dar sustentabilidade à cadeia produtiva do açaí, integrando o fornecimento e promovendo a capacitação dos extratores, transportadores e processadores, com remuneração justa e maior organização do trabalho”, afirmou a diretora da Coca-Cola, na entrevista.

QUADRO XX-A: Princípios norteadores da relação da Coca-Cola com as comunidades extrativistas

A Coca-Cola estabeleceu 10 princípios que regem a sua relação com as comunidades extrativistas.

Os princípios fundamentam e orientam o desenvolvimento da cadeia produtiva do açaí no interior do Estado do Amazonas, bem como o modelo de transformação social pretendido à partir desta. São eles:

Princípio 1 - Proteção dos habitats naturais e da biodiversidade utilizando seus recursos de forma sustentável, por meio de boas práticas de manejo florestal com foco principal no extrativismo.

Princípio 2 - Fortalecimento das bases comunitárias a partir do reconhecimento e preservação dos direitos das comunidades e povos tradicionais, ressaltando a sua importância para a manutenção dos recursos naturais.

Princípio 3 - Contribuição para o desenvolvimento local, por meio de ações que gerem trabalho e renda e promovam o bem estar social e cultural da comunidade.

Princípio 4 - Atuação por meio da horizontalidade das relações, estabelecendo relações positivas com a comunidade que valorizem a autoestima, ampliem competências técnicas e comportamentais, gerando novas oportunidades de desenvolvimento.

Princípio 5 - Promoção de transformações sociais por meio da cadeia de valor em parceria com aqueles que compartilham da mesma visão e área de atuação complementar.

Princípio 6 - Desenvolvimento e fortalecimento de modelos de negócio que visem o valor compartilhado, integrando todos os elos da cadeia produtiva.

Princípio 7 - Proibição do Trabalho Infantil, aderindo às leis e regulamentos aplicáveis, de forma a impedir que as crianças sejam privadas de sua infância e tenham seu desenvolvimento físico e mental afetado.

Princípio 8 - Atuação com transparência e de forma colaborativa em toda a cadeia produtiva, visando à formação de preços justos em que as margens de lucro e a estrutura de custos sejam corretamente remuneradas.

Fonte: Coca-Cola, 2013

Nas palavras da gerente de Projetos Sociais do Instituto Coca-Cola Brasil (ICCB), o Coletivo Floresta integra o Programa Coletivo Coca-Cola, iniciado em 2005, tendo como um dos objetivos a inserção dos empreendedores sociais na cadeia de valor da empresa.

Os municípios de Manacapuru e Carauari são o ponto de partida do Coletivo Floresta. Ambos os municípios detêm fábricas de processamento próximas às comunidades extrativistas, visto que o açaí se torna impróprio para o processamento em 24 horas após a colheita. Manacapuru é um município que tem vantagem em logística, pois se localiza a 84 km de Manaus, já Carauari localiza-se a 542 km da capital, a cinco dias de barco, sendo hoje o maior complexo produtor de açaí no Estado do Amazonas. As comunidades coletam o açaí das florestas de terra firme e de várzea, sendo esta atividade vinculada à cultura da população local e uma das principais fontes de renda durante o período de inverno nos dois municípios.

O Instituto Coca Cola-Brasil (ICCB), em parceria com o Instituto de Desenvolvimento e Agropecuário do Amazonas (IDAM), realizou a capacitação dos extrativistas nas Boas Práticas de Manejo do Açaí Nativo, objetivando garantir a qualidade do produto por meio da aplicação de técnicas adequadas nos processos de pré-coleta, coleta, debulha, armazenamento e transporte do açaí, evitando o desperdício. As instruções valorizam a importância do manejo de açaizais, o que contribui para o aumento da produtividade e o melhor aproveitamento da área de produção. Esta técnica dá condições ao produtor de melhorar a qualidade dos frutos e garantir a sua comercialização. Em Carauari, foram capacitados 116 extrativistas e em Manacapuru 84 extrativistas.

Segundo Claudia Lorenzo, diretora de Negócios Sociais da Coca-Cola, ao imergir no campo junto aos extratores, a equipe do ICBB identificou a relevância de fornecer orientação adequada aos anseios e expectativas da população local, incentivando a sua permanência nas Unidades de Conservação (UCs), o que vem se materializando por meio dos cursos técnicos. Neste sentido, a parceria com o SEBRAE viabiliza os cursos de empreendedorismo e promove a formalização dos empreendedores.

4.3 Desafios e Oportunidades

A cadeia de valor inclusiva contribuiu para a geração de emprego e renda para os extrativistas, a transferência de tecnologia, o aumento da produtividade, a melhora da infraestrutura, a arrecadação de tributos e a geração de receita para o Estado. A educação empreendedora, por meio de ações que visam a autossustentação do fornecedor no longo prazo, pressupõe a valorização das parcerias com o setor público, o terceiro setor e as empresas. O propósito para o Estado e a empresa é o aumento da qualidade de vida do empreendedor social e a proteção do meio ambiente, como pressupostos de sustentação da atividade econômica no longo prazo, transformando riqueza em renda para a população na região.

Os dados disponíveis sobre o tema, apontam para o papel do setor público na formulação de políticas e na coordenação de programas que possibilitem maior acesso à educação e à saúde para as populações nas áreas protegidas, investimentos em infraestrutura e logística, incentivo à formação de lideranças e modelos de negócios, resolução de problemas relacionados a direitos de propriedade, busca de modelos de associativismo flexíveis e adequados às características locais, acesso ao crédito e à educação financeira, incentivo à preservação da cultura e das tradições e a disseminação das técnicas produtivas baseadas em manejo florestal.

A cadeia de valor inclusiva do açaí, liderada pela empresa Coca-Cola e articulada pelo Programa Coletivo Floresta, resultou no suco Del Valle Reserva Açaí-Banana, que se encontra à venda em São Paulo e outros Estados no sul do país. As certificações das agroindústrias e a primeira compra efetuada pela empresa se deu entre os anos 2012 /2103, sendo, portanto, um projeto que se encontra em seu início. A capacidade de processamento das agroindústrias apoiadas pelo Governo do Estado é significativa e a garantia de compra pela empresa traz perspectivas positivas pelo lado da demanda.

O conhecimento disponível sobre modos de produção e planejamento das quantidades produzidas ainda não é acessível para todas as comunidades do Amazonas. Isso dificulta uma avaliação real da capacidade produtiva, consumo local e excedentes exportáveis, bem como a sustentabilidade das relações de produção.

Quanto ao Coletivo Floresta, para Claudia Lorenzo, diretora da Coca-Cola, existem dois desafios: a grande capilaridade na coleta, característica da atividade realizada pelos extrativistas, e a ausência da prática de associativismo. Ter poucos interlocutores ou representantes dos extratores é um obstáculo à articulação em vários níveis. Um terceiro desafio é o de calibrar a oferta e a demanda, "sem sobrecarregar o extrativista". A capacidade produtiva do extrativista é que impõe o ritmo da oferta e da distribuição do produto final. O aumento da demanda deve ser gradativo, de acordo com o aumento da capacidade de produção, visto que o açaí é coletado dos palmitos nativos e não do cultivo de palmitos plantados em larga escala, como no Estado do Pará.

O trabalho em parceria é um novo modelo de atuação para a Coca-Cola no desenvolvimento do Coletivo Floresta, segundo a diretora. Desde sua origem, o programa é realizado com base em um modelo de colaboração entre agências do Estado, nas instâncias federal e estadual, além da Coca-Cola e das organizações sociais. Experimentar um modelo de atuação colaborativo é um aprendizado que envolve o respeito pelas variadas dinâmicas e práticas, com repartição de competências e de tarefas entre todos os envolvidos.

O modelo de desenvolvimento da linha de suco Del Valle Reserva da Coca-Cola e o Programa Coletivo Floresta estão de acordo com a estratégia global da empresa em sustentabilidade na cadeia agrícola, bem como em linha dos compromissos internacionais assumidos pelo governo brasileiro e pelas empresas, voltados para a preservação das áreas de proteção e o

combate ao desmatamento, incentivando o setor agroflorestal, valorizando os serviços ambientais, proporcionando às populações tradicionais um meio de vida digno, respeitando suas culturas e, ao mesmo tempo, preservando a floresta.

Portanto, a sustentabilidade da cadeia de valor inclusiva pressupõe os seguintes fatores, entre outros:

- Ações que promovam a autossustentação dos produtores comunitários, um dos elos da cadeia, no longo prazo;
- Parcerias híbridas e intersetoriais com esforço articulado para convergir os interesses em torno de objetivos comuns da inclusão social e do desenvolvimento sustentável;
- Participação do setor público, integrando o projeto desde seu início e contribuindo com a criação de infraestrutura e capilaridade do modelo produtivo;
- Pessoal capacitado, com variadas formações, atuando na empresa, organizações da sociedade civil e instituições acadêmicas, de modo que preconceitos e expectativas em relação a cada parceiro sejam desconstruídos em prol dos resultados.
- Realização de modelo - piloto passível de réplica, antes de alçar a escala almejada.

Os desafios a serem superados para a sustentabilidade das parcerias estratégicas que solidificam a cadeia de valor inclusiva são:

- Falta de acesso à educação e à saúde das populações - alvo;
- Insuficiente investimento em infraestrutura e logística para o melhor escoamento do produto;
- Ausência de incentivo a formação de lideranças e núcleos de negócios em pontos estratégicos das Unidades de Conservação;
- Falta de resolução de problemas relacionados ao direito de propriedade;
- Ausência de modelos de associativismo flexíveis e adequados às características locais;
- Dificuldade de acesso ao crédito e à educação financeira;
- Falta de incentivo à preservação da cultura e das tradições dos povos locais;

Para as empresas líderes das cadeias inclusivas, são necessárias a adaptação e a flexibilização em seus processos de suprimentos, visando ajustar suas normas, critérios e escala de produção à realidade dos pequenos produtores e empreendedores sociais, ao mesmo tempo em que promove a qualificação desses parceiros, apoiando-os em seu desenvolvimento, numa perspectiva de médio e longo prazos.

Quanto às oportunidades para o desenvolvimento das cadeias produtivas inclusivas na Amazônia, verifica-se o grande potencial da região para o desenvolvimento de novos negócios a partir da integração do conhecimento tradicional das comunidades nativas com as tecnologias e processos produtivos e organizacionais das empresas líderes da cadeia, como a Coca-Cola, proporcionando desenvolvimento econômico e socioambiental para a região e as populações locais.

V. INCLUSÃO NA CADEIA DE VALOR: CONSTRUTORA CAMARGO CORREA

Neste tópico, serão apresentadas três experiências de inclusão produtiva desenvolvidas pela Construtora Camargo Correa, que ocorreram entre 2009 e 2013 no Amazonas, durante a construção da ponte do Rio Negro, e em Rondônia, durante a construção da usina hidrelétrica de Jirau, localizada no rio Madeira, em região próxima à Porto Velho, capital do Estado.

A primeira experiência a ser apresentada é o Projeto Tempo de Empreender-Bananicultor, realizado pela Construtora em parceria com o Instituto Camargo Correa (ICC), o SEBRAE – Rondônia e o BNDES, com o objetivo de viabilizar técnica e economicamente a produção e a comercialização de frutas em comunidades do entorno da usina de Jirau, para serem fornecidas à Construtora e servidas nas refeições dos 8.000 funcionários da empresa.

A segunda experiência constitui-se no projeto Madeira Sustentável, desenvolvido pela Construtora Camargo Correa durante as obras da hidrelétrica de Jirau, em parceria com o The Forest Trust (TFT), com o objetivo de desenvolver fornecedores de madeira legal, superando os riscos ambientais, sociais e de reputação decorrentes do fornecimento de madeira ilegal.

A terceira experiência foi o projeto Manejar para Conservar, desenvolvido pela Construtora e o Instituto Camargo Correa, em parceria com a Fundação Amazônia Sustentável e o BNDES, na Reserva do Rio Negro, com o objetivo de promover a geração de renda para as comunidades locais.

5.1 Projeto Tempo de Empreender – Bananicultor

Diagnóstico e Objetivos

O setor da fruticultura em Rondônia é uma atividade importante para a economia do Estado, sendo fonte relevante de geração de emprego, pois a maioria da agricultura é familiar. Atualmente, a produção de frutas está em crescimento, em decorrência dos investimentos do governo federal e do aumento da população no Estado, além da atividade da agroindústria, que iniciou a produção de polpas de frutas, iogurte, sucos e outros produtos. Outro fator é a proximidade dos mercados regionais de Manaus e Rio Branco, que têm mais de 2 milhões de consumidores. Além disso, o governo federal vem desenvolvendo grandes projetos de investimento do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), com a construção de duas hidrelétricas no Rio Madeira. Este investimento proporcionou emprego para mais de 40 mil pessoas, vindas de várias regiões do país. (Souza Filho, et al. 2014)

Sobre a fruticultura na Amazônia, a EMBRAPA publicou um relatório concluindo que esta agroindústria, embora tenha passado por importantes transformações na última década, com a expansão do consumo de frutas nativas, ainda precisava de melhores processos de produção, principalmente em relação à qualidade dos produtos, consolidação da agroindústria e da infraestrutura e organização dos produtores, que possibilitassem melhores condições de competitividade. Os principais problemas encontrados pelos produtores eram: baixo uso de tecnologia; grandes perdas na pós-colheita e falta de organização; falta de estrutura e informações que permitam melhor acesso aos mercados para a comercialização. (Nascente e Rosa Neto, 2005)

Confirmando este diagnóstico, Souza Filho (2007) informou que, na época, em Rondônia, não existia uma área concentrada de produção de frutas sistematizadas, nem grandes atacadistas de frutas, nem centrais de comercialização. A produção de frutas era difusa, encontrando-se em propriedades bem distantes uma das outras. A comercialização era feita majoritariamente em feiras livres nos núcleos urbanos próximos as propriedades. A fruticultura desenvolvida na região não utilizava tecnologia nem equipamentos para a produção, e os produtores trabalhavam com suas famílias ou contratavam empregados informais.

O diagnóstico realizado pelo autor expôs a fragilidade do apoio institucional para os produtores de fruta no Estado de Rondônia. Segundo o autor: "O frágil apoio institucional está contribuindo para inviabilizar os arranjos produtivos de

fruticultura no Estado de Rondônia e os produtores estão trocando o cultivo de frutíferas por outras atividades mais viáveis economicamente ou vendendo suas propriedades”. Assim, alguns projetos, financiados com recursos da Sudam e da Suframa, encontravam-se parados. Pequenas indústrias de beneficiamento de frutas operavam em estruturas precárias e remuneravam mal o produtor, provocando a troca da atividade por outras mais viáveis.

O apoio institucional ao desenvolvimento da fruticultura na região refere-se ao suporte que é oferecido pelas instituições públicas e privadas para desenvolvimento de uma atividade, como disponibilidade de energia, escolas, pesquisa, linhas de financiamento, subsídios, estrutura de armazenamento e comercialização, entre outros. São, portanto, fatores com que um ou mais empresários, na maioria das vezes, não pode arcar, por serem de custos elevados. (Souza Filho, 2007)

No desenvolvimento do projeto Tempo de Empreender – Bananicultor, o diagnóstico elaborado pelo SEBRAE - Rondônia identificou o potencial da fruticultura da banana para a geração de renda e a melhoria da qualidade de vida dos agricultores da região de Porto Velho, onde a Construtora Camargo Correa realizava a obra da usina hidrelétrica Jirau, no rio Madeira. O SEBRAE identificou 100 grupos produtivos, dos quais foram selecionados três, que são cooperativas produtoras de banana, abacaxi e açaí.

A cooperativa de produtores de banana selecionada para o projeto foi a Unicoop (Cooperativa Agrossustentável do Distrito de União Bandeirantes), localizada na área rural do município de Porto Velho, a 160 km da capital. A maior parte dos produtores da Unicoop é oriunda de diversas regiões do Brasil e, à procura de áreas para produzir, se instalaram há pouco mais de 10 anos nas terras da Gleba Jorge Teixeira, hoje denominada União Bandeirantes, uma zona rural de Porto Velho.

A partir deste diagnóstico, a Construtora, o Instituto Camargo Correa e o SEBRAE-Rondônia elaboraram, em conjunto, o Plano de Ação para o projeto.

O fator motivador para a Construtora no desenvolvimento do projeto foi a necessidade de viabilizar técnica e economicamente a produção e a comercialização de frutas em comunidades do entorno da hidrelétrica, para serem fornecidas à Construtora e servidas nas refeições dos 8.000 funcionários da empresa. Até então, o fornecimento das frutas era oriundo das plantações de banana no norte de Minas Gerais, sendo transportado por caminhões, percorrendo 3.000 km, o que onerava e tornava complexa a logística da empresa. Enquanto isso, os produtores locais ficavam à mercê dos chamados “atravessadores”, que compravam as frutas por um preço baixo e revendiam em feiras da cidade.

Além disso, o impacto esperado para o projeto era a melhoria da qualidade de vida dos produtores rurais na área de influência da hidrelétrica, uma das maiores obras de infraestrutura do país, na época. Com a inclusão da Unicoop na cadeia produtiva da banana, buscava-se o aumento da produção local e o fortalecimento do associativismo e do cooperativismo, de modo viável técnica e socioambientalmente. No segundo ano de implantação, o projeto beneficiou um total de 87 famílias de produtores, que cultivavam uma área de 75 hectares, com produção mensal de 600 caixas de bananas e comercialização em restaurantes, supermercados e feiras livres de Porto Velho, gerando um faturamento de mais de R\$ 100 mil (Sedes, 2013). No terceiro ano, em 2013, a Unicoop realizou a primeira entrega de bananas para a Construtora.

O governo de Rondônia tinha interesse no desenvolvimento do projeto, para desenvolvimento sustentável da região e do setor da fruticultura, visto que mais de 50% das frutas consumidas em Rondônia vinham de outros Estados, e grande parte do fornecimento poderia ser produzido localmente.

Por sua vez, o Instituto Camargo Correa (ICC) estava em busca de um projeto para o Programa Futuro Ideal, como parte da estratégia de investimento social do Grupo, visando deixar um legado para a população local, após o término da construção da hidrelétrica.

Estratégia e Plano de Ação

O projeto Tempo de Empreender – Bananicultor foi iniciado em 2010, em Rondônia, pela Construtora Camargo Correa, em parceria com o Instituto Camargo Correa (ICC), o SEBRAE e o Governo do Estado de Rondônia. Cerca de 87 famílias de União Bandeirantes, distrito do município de Porto Velho, participaram do projeto e receberam apoio nas etapas da cadeia produtiva, do planejamento e plantio até a comercialização.

A estratégia do projeto focou o desenvolvimento de fornecedores de frutas, situados em áreas próximas à Construtora, priorizando não apenas os ganhos econômicos para a empresa, mas também a geração de renda e a melhoria sustentável das condições de vida das comunidades locais.

O projeto integra o Programa Futuro Ideal, estruturado pelo Instituto Camargo Correa como parte da estratégia de investimento social do Grupo. O Programa apoia o desenvolvimento de cooperativas e empreendimentos solidários nas comunidades onde se localizam as obras da Construtora, visando fortalecer as iniciativas de geração de emprego e renda a partir da vocação econômica das comunidades.

Os agricultores selecionados são associados à Cooperativa Agrossustentável de União Bandeirantes (Unicoop) e a maior parte deles é oriunda de diversas regiões do Brasil ou migraram de outras regiões de Rondônia, onde haviam se instalado previamente à procura de áreas para produzir. Juntos há pouco mais de 10 anos, em virtude da ocupação das terras da Gleba Jorge Teixeira, hoje localidade de União Bandeirantes, zona rural de Porto Velho.

A agricultura familiar é um setor estratégico para Rondônia e o país. De acordo com informações do Ministério do Desenvolvimento Agrário, nos últimos 10 anos, a renda da agricultura familiar cresceu 52%, o que permitiu que mais de 3,7 milhões de pessoas ascendessem para a classe média. O setor é responsável por 4,3 milhões de unidades produtivas, representando 84% dos estabelecimentos rurais brasileiros e 33% do PIB agropecuário e empregando 74% da mão de obra no campo. Assim, um conjunto de políticas públicas para o setor coloca a agricultura familiar como um dos pilares para o projeto nacional de desenvolvimento sustentável. (EMATER, 2013)

Realizado na localidade rural de União Bandeirantes, região de Porto Velho (RO), o projeto foi concebido para que as cooperativas produzam e comercializem banana in natura para o mercado rondoniense. Até 2011, cerca de 70% da banana consumida em Porto Velho vinham dos Estados de Minas Gerais, São Paulo e Bahia. O Estado de Rondônia tinha uma produção significativa, mas devido à inexistência de infraestrutura, os produtores não tinham acesso ao mercado consumidor dentro do Estado. Os dados preliminares do estudo da cadeia agroindustrial de frutas de Rondônia apresentados pela Embrapa, em 2005, indicavam que a fruticultura era uma opção viável para o desenvolvimento da agropecuária na Amazônia, visto que a fruticultura agrega mão-de-obra, principalmente a familiar, sendo uma das atividades que possuem uma das relações mais altas de emprego por investimento. (EMBRAPA, 2005)

A primeira fase do projeto foi desenvolvida entre 2010 e 2011 e incluiu as etapas de preparação do solo e plantio, com a parceria operacional do SEBRAE-Rondônia e investimento de R\$ 1.432.450 por parte da empresa e de parceiros. A segunda fase ocorreu entre 2012 e 2013, envolvendo as etapas de comercialização e logística, com recursos financeiros de R\$ 1.223.725, sendo R\$ 341.225 do ICC, R\$ 387.500 do BNDES e R\$ 495.000 de contrapartida local.

Na primeira etapa, as 87 famílias de produtores associados da Unicoop conseguiram formalizar a cooperativa e participar de diversos cursos nas áreas de produção, cooperativismo, gestão da propriedade rural e boas práticas para plantio e transporte das bananas, visando o aumento da produção e a qualidade dos produtos. Na cooperativa, foi realizada uma consultoria de organização administrativa e financeira, para melhorar a governança e o desempenho da diretoria. Também foram feitas reuniões de monitoramento e avaliação das ações em andamento. O projeto apoiou melhorias nas propriedades,

com a adequação do solo para receber o plantio das bananeiras. “A maioria do pessoal já tinha um pedaço de terra, mas muitos não tinham um espaço adequado para o plantio”, contou o presidente da cooperativa. (ICC, 2013)

Outra etapa importante do projeto foi a inauguração da biofábrica. A fim de propagar mudas isentas de doenças, uma parte dos frutos plantados pelos agricultores foi fornecida pela biofábrica, laboratório de biotecnologia instalado no canteiro de obras da hidrelétrica. Foram geradas mudas de banana de alta qualidade genética, que eram repassadas às famílias de agricultores, incentivando a adoção de uma agricultura sustentável, com a produção de espécies locais, que favorecessem a conservação do meio ambiente e contribuíssem para melhorar a renda dos produtores. A previsão era que a biofábrica produzisse cerca de 500 mil mudas de frutas cultivadas. A seleção das mudas para serem utilizadas como matrizes foi feita com a ajuda dos agricultores. Os agricultores selecionaram as plantas com melhor potencial, as mais resistentes e saudáveis. (ICC, 2013)

Também foi inaugurada a unidade-escola de produção de mudas de banana, formada por cinco hectares de um viveiro de mudas certificadas, que produzirá plantas para os agricultores familiares participantes do projeto. O viveiro foi batizado de unidade-escola porque é o mecanismo criado pelo planejamento estratégico do projeto, elaborado de forma participativa, que faz da plantação um laboratório onde os agricultores poderão aprender e desenvolver novas tecnologias de cultivo. Também é nesse espaço que jovens e adultos realizam cursos sobre cooperativismo, gestão e comercialização de frutas.

Para iniciar o plantio, os agricultores plantaram 50 mil mudas no viveiro da Unicoop, construído pelos cooperados. As mudas foram o início do cultivo das lavouras a partir de plantas desenvolvidas na biofábrica. Os agricultores também aprenderam novas tecnologias, como a implantação do sistema de irrigação no viveiro-escola. Foram feitos mutirões com os cooperados para implantar os tubos de PVC e a mangueira, que fazem parte do sistema de irrigação. (SEBRAE, 2011)

A Unicoop foi beneficiada com a instalação de subestações rebaixadoras de tensão, um investimento feito pela Eletrobrás, que suprirá as necessidades de energia para o bombeamento de água para os galpões agroindustriais construídos nas cooperativas. Os gestores do projeto conseguiram uma parceria com a empresa de eletricidade, que doou a subestação.

Com a energia elétrica instalada, os agricultores construíram, com recursos próprios, a infraestrutura de alvenaria necessária para a instalação de uma câmara fria, adquirida com recursos do projeto. Em apenas 90 dias, os agricultores foram capazes de receber a doação do terreno, construir a infraestrutura e instalar a câmara fria. De acordo com o diretor de produção da Unicoop, a inauguração da câmara fria foi um passo fundamental para garantir a qualidade da produção.

Além do SEBRAE – Rondônia, uma das organizações parceiras do projeto foi a Emater, que apoiou os cooperados com ações de assistência técnica e extensão rural. Segundo o coordenador técnico da Emater, um dos grandes desafios das políticas públicas no setor da agricultura familiar é fazer com que os produtores tenham acesso às novas tecnologias. “Grande parte dos agricultores tem o sonho de possuir sua propriedade para cultivar e garantir o sustento da família, no entanto muitos deles não se atentam que a aplicação de métodos modernos de cultivo aumentam sua renda e otimizam o seu tempo. A Emater desenvolve ações de assistência técnica e extensão rural para despertar no agricultor uma nova visão de mundo”. (Emater,2013)

O grupo de produtores passou por situações de tensão interna antes de conseguir se organizar em forma de cooperativa. Os conflitos foram provocados pela articulação dos atravessadores com o propósito de impedir que os produtores de banana se organizassem. “Eles superaram todas as nossas expectativas. Em apenas 20 meses de projeto conseguiram vencer todos os obstáculos para articulação de uma organização coletiva. Aplicaram os conhecimentos recebidos na assistência técnica e capacitações, organizaram-se em forma de cooperativa, construíram as instalações de alvenaria para a câmara fria, comercializaram banana com supermercados de Porto Velho e inauguraram um viveiro unidade-escola com 50 mil mudas”, declarou o Coordenador do ICC. (SEBRAE, 2012)

Na segunda etapa do projeto, para cumprir o contrato de fornecimento de grandes quantidades de frutas, tornou-se necessário atingir o padrão de qualidade estabelecido pela Construtora. Para isso, era preciso uma infraestrutura de câmara fria e um caminhão frigorificado. A Unicoop recebeu quatro caminhões, sendo dois refrigerados e dois caminhões *truck*. Quando os veículos foram entregues à cooperativa, um técnico realizou o treinamento com os motoristas. A capacitação prática e teórica ensinou aos motoristas como trabalhar de forma racional e econômica com os veículos a fim de evitar que os mesmos, por terem diversos itens eletrônicos, não tivessem sua capacidade subaproveitada durante a operacionalização. Um dos agricultores disse: "Trabalhamos bastante para merecer esses caminhões e agora temos a expectativa de que, aos poucos, a nossa renda aumentará. Estou muito animado para plantar mandioca, milho, mamão e abacaxi, além de continuar o cultivo da banana, para poder vender através da Unicoop. A falta de transporte era um grande problema que tínhamos para a venda dos nossos produtos, mas agora esse problema foi solucionado com o recebimento dos veículos doados pelo projeto para a cooperativa". (ICC, 2013)

A cooperativa, antes de realizar a primeira venda, precisou se qualificar como fornecedor e participar de cotações de preços até serem realizados os pedidos de compras e a entrega no refeitório da Construtora, seguindo as normas de recebimento físico das mercadorias. Os procedimentos adotados para fornecimento e abastecimento de frutas, assim como as instruções para o fornecimento de alimentos à hidrelétrica, são assuntos de baixa complexidade para as grandes empresas acostumadas a fornecerem grandes quantidades de suprimentos, mas para as cooperativas de agricultores familiares, que estão entrando no mercado, esses processos ainda são pouco conhecidos. (SEBRAE, 2013)

Segundo a nutricionista da Construtora, a qualidade no fornecimento de alimentos é uma prioridade da empresa. "Respeitamos rigorosamente a legislação sanitária vigente e em todas as entregas fiscalizamos os itens previstos pelas leis. Essas normatizam a maneira como os caminhões devem transportar os alimentos, os tipos de equipamentos de proteção individual que os funcionários devem utilizar ao entregar as mercadorias, a higiene pessoal dos mesmos e dos veículos e o padrão de qualidade dos produtos fornecidos. Esse rigor tem nos garantido atingir quase 40 milhões de refeições servidas sem haver nenhum registro de infecção sofrida pelas pessoas que se alimentaram da comida servida em nosso refeitório", explicou ela. (ICC, 2013)

Para fornecer para a Construtora Camargo Corrêa, a Unicoop atendeu a um rigoroso processo de certificação, atingindo padrões de qualidade requeridos pela empresa. Hoje, a banana comercializada pela Unicoop possui qualidade atestada, sendo o resultado de boas práticas agrícolas ao longo de toda a cadeia de produção e distribuição. A certificação é necessária para garantir a qualidade dos produtos e serviços prestados pelos fornecedores hortifrutigranjeiros. "Utiliza-se um check list de recebimento, contemplando questões acerca das condições higiênico-sanitárias, incluindo os veículos destinados ao transporte de alimentos, a higiene e o asseio pessoal dos entregadores, as características dos vegetais e a integridade e as condições de higiene das embalagens", explicou a nutricionista da empresa. (ICC, 2013)

No final de 2013, a Unicoop realizou a primeira entrega de 2.500 kilos de bananas para a Construtora. As frutas produzidas pela cooperativa passaram a complementar o café da manhã, o almoço e o jantar de cerca de 8 mil trabalhadores. A primeira entrega concluiu o ciclo da cadeia produtiva da bananicultura, depois de 3 anos do projeto e de vários esforços de capacitação desenvolvidos junto aos cooperados, preparando-os para produzir de forma sustentável e ecologicamente correta. Ao todo, 2.500 quilos de bananas foram entregues em Jirau. O diretor comercial da Unicoop, explicou: "Nossa primeira entrega nos deu uma enorme satisfação. Obtivemos o nosso sucesso graças ao apoio das entidades patrocinadoras do projeto". (ICC, 2013)

Na ocasião, havia desafios a serem vencidos, como o ingresso de novos cooperados, a instalação de entreposto comercial na zona urbana de Porto Velho e a busca de novos mercados. Além de atender a demanda da Construtora, os diretores da cooperativa iniciaram negociações com a administração municipal a fim de viabilizar o fornecimento de banana, abóbora e

macaxeira para a Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Também estavam negociando a distribuição da produção para as cidades de Humaitá e Porto Velho, e a realização de transporte de produtos para terceiros, o que geraria renda para a cooperativa.

Desafios e Oportunidades

A cadeia produtiva de bananas, liderada pela Construtora Camargo Correa, proporcionou a geração de renda para as famílias cooperadas da Unicoop, como também gerou receitas para o Estado de Rondônia por meio de tributos e ganhos para a logística operacional da Construtora da Camargo Correa, além dos ganhos políticos e de imagem.

Os resultados positivos decorrem de um conjunto de fatores relacionados. Podem ser destacados o associativismo dos produtores organizados, a participação dos órgãos públicos na prestação de serviços qualificados, a formulação e execução das políticas públicas por parte do governo estadual, o financiamento do BNDES e da empresa, bem como a atuação dedicada dos agricultores, dos funcionários da empresa e do instituto empresarial.

Quanto aos desafios, destacamos:

- A necessidade de integração das políticas públicas voltadas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia;
- A articulação dos diversos atores que implementam programas nas comunidades extrativistas e de agricultura familiar, como faz a Fundação Amazônia Sustentável nas 15 áreas de Reserva do Amazonas.
- Diversificação das fontes alternativas e adequadas de financiamento dos pequenos produtores;
- Desenvolvimento de sistemas de informação e capacitação para a qualificação das decisões de negócios dos pequeno produtores;
- Acesso a novas tecnologias que otimizem o cultivo/extração e gerem produtividade e escalabilidade para a cadeia produtiva, mantendo a floresta em pé;
- Fortalecimento da cultura de associativismo e adoção de mecanismos de governança por parte das associações comunitárias;
- Maior influência nas decisões por parte das comunidades locais, para que suas vozes sejam ouvidas e suas necessidades atendidas;
- Adaptação e flexibilidade dos processos de fornecimento (*supply-chain*) das grandes empresas para viabilização da inserção dos pequenos produtores nas cadeias de valor;
- Fiscalização do poder público para combater a extração ilegal de madeira e outros produtos da biodiversidade.

Quanto às oportunidades, destacamos:

- Desenvolvimento de novas tecnologias para manejar de modo sustentável a biodiversidade da Amazônia como fonte de novos produtos e soluções para as demandas sociais;
- Sistematização e difusão dos saberes das populações tradicionais da Amazônia;
- Criação de novos modelos de negócios e de investimentos para geração de renda para os microempreendedores das comunidades;
- Adequação dos programas de ensino para capacitação dos jovens em uso sustentável da biodiversidade da Amazônia, evitando êxodo da população mais jovem.

- Promoção de intercâmbio entre universidades, para a troca de conhecimentos e desenvolvimentos de projetos em conjunto, somando as visões de mundo, as perspectivas e os valores diferenciados das populações das diversas regiões do país.

5.2 Projetos na Cadeia de Base Florestal Madeireira

Neste tópico será analisado o projeto Madeira Sustentável, desenvolvido para aquisição de madeira de manejo florestal durante a obra da hidrelétrica Jirau, em Rondônia, que foi implementado pela Construtora Camargo Correa, com o objetivo de gerenciar riscos ambientais, sociais e de reputação decorrentes do fornecimento de madeira ilegal.

Também será apresentado o projeto Manejar para Conservar, desenvolvido em parceria com a Fundação Amazônia Sustentável, na Reserva do Rio Negro, com o objetivo de gerar renda para as comunidades locais, por meio da extração de madeira de manejo florestal sustentável.

5.2.1 Projeto Madeira Sustentável

Diagnóstico

Com mais da metade do seu território coberto por florestas, o Brasil é um dos celeiros da biodiversidade mundial. Segundo o Relatório dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (IPEA, 2014), as políticas e os investimentos governamentais voltados para a redução do desmatamento e a preservação das florestas têm contribuído para preservá-las, porém, são grandes os desafios para implementar os programas governamentais voltados para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

De acordo com o WWF-Brasil (2009), o desmatamento na Amazônia responde por três quartos das emissões brasileiras de gases de efeito estufa, e um dos principais vetores do desmatamento no Brasil é a exploração ilegal dos recursos naturais, entre eles a madeira. O Estado de São Paulo consome 15% da madeira amazônica e, deste total, 70% é utilizada na construção civil. Este setor tem uma demanda crescente por madeira, principalmente nas primeiras fases das obras, para uso em fundações, andaimes e formas para estruturas em concreto armado. Há alguns anos as construtoras vêm substituindo a madeira nativa por madeira de reflorestamento, como pinus e eucalipto das Regiões Sul e Sudeste, por ser mais barata, ter custo de frete menor e apresentar, aparentemente, menos problemas de legalidade. Porém, esse risco ainda existe.

Neste contexto, as empresas passaram a ser pressionadas para uso apenas de madeira sustentável, de origem legal e certificada. Assim, as entidades representativas do setor começaram a incentivar o uso da madeira certificada nos departamentos de compras do setor público e privado, levando as empresas a identificar e monitorar a madeira que está sendo comprada, que deve ser de origem legal ou certificada. No caso do Sindicato da Indústria da Construção Civil (SindusCon), este lançou, em 2009, o Programa Madeira é Legal, que oferece capacitação aos compradores para que consigam identificar a origem da madeira que estão comprando, de forma a eliminar a madeira de origem ilegal e exigir de seus fornecedores a madeira certificada.

O comércio responsável de produtos florestais é uma tendência mundial recente e, no Brasil, já existem importantes iniciativas que promovem a compra de madeira de origem legal e sustentável, tais como o Programa SIM, liderado pela Rede Global de Floresta e Comércio (GFTN) e pela WWF-Brasil com apoio da União Mundial para a Natureza (UICN), e o Programa Cidade Amiga da Amazônia, liderado pelo Greenpeace.

No Brasil, estima-se a ilegalidade entre 64% e 80% da produção anual de madeira na Amazônia. A ilegalidade está historicamente associada à falta de regulamentação do manejo florestal na legislação brasileira, à escassez de políticas

públicas eficientes que favoreçam a obtenção de madeira de forma sustentável e às debilidades nos mecanismos de comando e controle. Neste cenário, a indústria madeireira se viu abastecida principalmente com madeira clandestina, proveniente de exploração convencional e desmatamento não-autorizado. (WWF, 2009)

Uma exploração florestal ambientalmente correta é a da certificação da operação, que considera os princípios da sua sustentabilidade, ou seja, a perenização da produção de uma determinada região de forma a provocar o menor impacto ambiental possível, e que seja socialmente justa e economicamente viável. Esta possibilidade já está disponível no Brasil pelo sistema do Forest Stewardship Council (FSC), no âmbito do qual inúmeros produtos já obtiveram o selo FSC de certificação em cadeia de custódia. Outra alternativa, no âmbito do INMETRO, é o selo CERFLOR – Sistema de Certificação Florestal Brasileiro, que iniciou as atividades de credenciamento, em 2003, em área reflorestadas, mas que também poderá ser aplicado em florestas nativas (Zenid, 1997). Quando a madeira é bem manejada, as legislações fiscal e trabalhistas são respeitadas pelas empresas que fazem parte da cadeia produtiva.

Considerando que a oferta de madeira certificada ainda é baixa, o relatório da WWF (2009) recomenda que sejam observados os seguintes procedimentos: adquirir madeira somente de empresas que possam comprovar a origem da mesma, ou seja, exploração florestal e produção industrial com autorização do IBAMA, porém, preferencialmente, de exploração de área com manejo florestal e não de desmatamentos, mesmo que autorizados pelo IBAMA; e evitar o uso de espécies tradicionais, como o pinho-do-paraná, peroba-rosa, ipê e mogno, buscando substituí-las por madeiras de reflorestamento ou outras espécies de matas nativas, que não estejam sob forte pressão de exploração.

Objetivos

Diante deste cenário, em 2009, a Diretoria de Suprimentos da Construtora Camargo Corrêa iniciou o projeto Madeira Sustentável para aquisição de madeira de manejo florestal de baixo impacto para a obra da hidrelétrica de Jirau, em Rondônia, com o intuito de gerenciar riscos ambientais, sociais e de reputação. Na época, existia um grande receio quanto ao risco legal e de imagem associados à compra de madeiras de origem desconhecida ou potencialmente predatória.

Uma das metas do projeto foi equacionar os custos para inserção da certificação FSC por parte das madeiras e encontrar uma forma de equilibrar os preços dos fornecedores social e ambientalmente comprometidos, quando comparados a fornecedores que não realizavam este processo. Havia também o desafio de gerenciar o risco financeiro de desenvolver o fornecedor e este não conseguir entregar a madeira dentro das normas e padrões de qualidade requeridos pela empresa.

Estratégia e Plano de Ação

O projeto Madeira Sustentável está integrado na política de sustentabilidade corporativa da Construtora e visou garantir o uso de madeira de manejo florestal sustentável em obras estratégicas da Construtora. A redução dos impactos ambientais, o estímulo ao reflorestamento e o consumo racional de insumos, assim como a atuação na cadeia de valor, estão entre os compromissos que integram a Agenda Climática firmada pelo Grupo Camargo Corrêa.

A estratégia do projeto focou o desenvolvimento de fornecedores de madeira sustentável e certificada, no Estado de Rondônia, visando gerenciar os riscos ambientais, sociais e de reputação, com prioridade para o fornecimento da obra da hidrelétrica de de Jirau.

O projeto passou por três fases. A primeira consistiu em identificar fornecedores de madeira rastreável na região da hidrelétrica de Jirau e analisar os pedidos feitos pelos engenheiros nas marcenarias da empresa. Num segundo momento, a construtora ampliou o escopo da ação, assinando uma parceria com a The Forest Trust (TFT) e estruturando um plano de

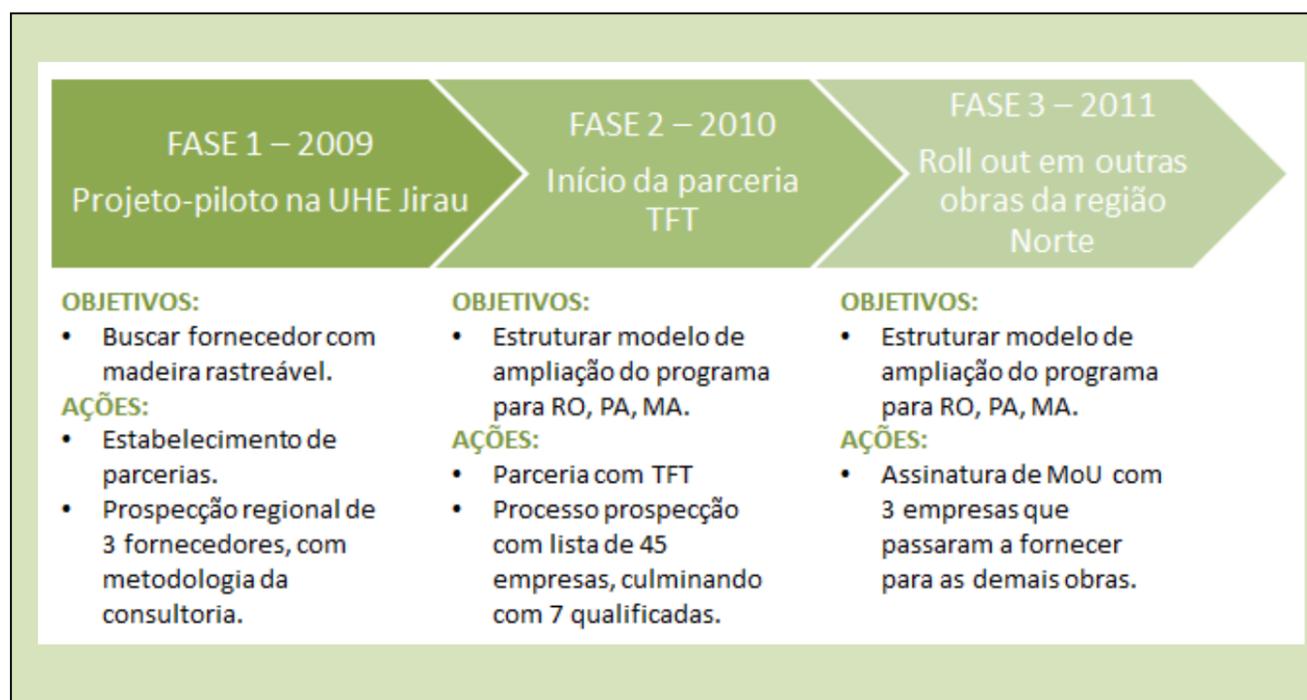
prospecção para encontrar madeireiras aptas e dispostas a participar da iniciativa. A terceira fase incluiu a busca da certificação FSC e a assinatura de um contrato de fornecimento com três madeireiras selecionadas. Ver Quadro XXI.

Na primeira fase, a Construtora buscou identificar os fornecedores qualificados e verificar a capacidade produtiva destes. A Construtora focou na identificação de fornecedores com unidades de produção localizadas perto da construção da hidrelétrica, por questões de logística e acompanhamento das atividades. Além disso, estudou os processos realizados em suas marcenarias, verificando os pedidos e os tipos de madeira solicitados. (CNI, 2013)

Na segunda fase, a Construtora contratou a consultoria da The Forest Trust (TFT), uma organização reconhecida pelo desenvolvimento e monitoramento de fornecedores sustentáveis em ambientes florestais. A TFT ficou responsável por elaborar uma lista com 45 empresas aptas a participarem do projeto. Desta lista, foram selecionadas 12 madeireiras para uma segunda avaliação. Além de critérios técnicos, foram considerados aspectos como mão de obra empregada na retirada da madeira, nível de interação da empresa com o entorno, aspectos de segurança e preocupação com o meio ambiente.

A empresa exigiu dos fornecedores a apresentação do DOF (Documento de Origem Florestal) e/ou da GF (Guia Florestal). Porém, esse processo não é suficiente para garantir a origem do insumo. Assim, a Construtora orientou-se para a indução de melhorias no processo, estudando formas de ampliar a rastreabilidade da cadeia. Além de exigir uma lista de documentos, o projeto levou em conta as práticas trabalhistas e a cadeia de abastecimento dos fornecedores selecionados, que receberam orientação para se adequar aos requisitos e foram incluídos no programa Parcerias para a Sustentabilidade. Este programa tem o objetivo de capacitar fornecedores para o atendimento de critérios socioambientais compatíveis às exigências da Construtora. Os participantes são fornecedores estratégicos que estabeleceram ou tenham potencial de estabelecer uma relação de longo prazo com a Construtora. Eles recebem o auxílio de uma consultoria e passam por uma série de avaliações quanto à evolução das práticas e a transmissão de conhecimentos para a cadeia de valor.

QUADRO XXI: Fases do Projeto Madeira Sustentável



Fonte: Camargo Correa, 2013

A perspectiva da empresa é a de que o seu poder de indução e ação sobre a cadeia de valor pode fazer com que a busca pela certificação e o desenvolvimento produtivo do setor aconteçam mais rapidamente, havendo a qualificação dos fornecedores. Ao final do processo, é esperado que a cadeia da construção civil seja mais produtiva e sustentável.

Em seguida, foi feita uma visita *in loco* por um funcionário da Construtora, que vistoriou os escritórios, as serrarias e as florestas utilizada para o corte. O objetivo foi confirmar a veracidade das informações e conhecer a realidade dos fornecedores. A parceria com a TFT ampliou o escopo da iniciativa, criando uma metodologia de trabalho e estipulando um objetivo: fazer com que os fornecedores estejam aptos a atingir a certificação FSC. (CNI, 2013)

Na terceira fase, das 12 empresas selecionadas, foram escolhidas sete para uma série de análises técnicas em suas instalações. As madeiras que desejassem obter a certificação deviam estar aptas a realizar mudanças nos procedimentos de retirada da madeira, rastreamento, transporte, documentação, política de compra de matéria-prima e venda de produtos.

Entre os fornecedores selecionados, mereceu destaque a empresa MAB Madeiras, que conseguiu atender a todos os requisitos e assinou um contrato experimental de fornecimento com o compromisso de dois anos de demanda. A construtora realizou um primeiro projeto-piloto que mostrou a viabilidade da iniciativa. O fornecedor informou à construtora e a TFT sobre cada novo plano de manejo, além de receber acompanhamento periódico nos critérios legais de sua atividade. Como parte do contrato, o fornecedor deve manter controles para garantir a rastreabilidade da madeira, além da adequação a padrões internacionais de manejo florestal.

A MAB Madeiras, localizada em Porto Velho, Rondônia, foi selecionada para fornecer madeira serrada para a obra da hidrelétrica de Jirau, com a entrega de mais de 30 mil m³. Para atender à demanda, a MAB, que atua sem intermediários em todas as etapas da cadeia produtiva da madeira, realizou mudanças exigidas pelo TFT e pela Construtora Camargo Corrêa. Esta fase de modificações, ajudou a MAB a capacitar-se e a definir mais claramente as metas, estratégias e objetivos da empresa. Assim, a prática de manejo de baixo impacto ambiental, que a empresa já usava em suas explorações, juntamente com as mudanças requeridas pela Camargo Corrêa, levou a MAB a conquistar o 1º lugar no Prêmio SESI Qualidade no Trabalho 2012. (Revista O Empreiteiro, 2013)

Nas safras florestais de 2012 e 2013, a MAB começou a exploração florestal após o período de chuvas, entre os meses de junho e dezembro, quando pode retirar as árvores autorizadas pelo IBAMA, usando as práticas de manejo de baixo impacto e garantindo que todas as árvores abatidas estivessem previstas na AUTEX (Autorização para Exploração de Plano de Manejo Florestal Sustentável). A prática de manejo sustentável da madeira consiste em extrair da floresta somente as árvores que já “cumpriram o seu papel” na natureza, ou seja, aquelas que produziram sementes e já têm descendentes crescendo ao seu entorno, que não estão em áreas de preservação permanente e que cuja queda não irá danificar outras árvores. A prática trouxe como benefício para a empresa um menor custo de produção com o planejamento eficaz na colheita florestal.

Além disso, a MAB recebeu a certificação Forest Stewardship Council (FSC). O processo de certificação envolveu técnicos credenciados pelo FSC e pelo Imaflora, responsáveis por averiguar se a empresa cumpre todos os requisitos para garantir que a madeira é manejada corretamente e não prejudica a floresta. Nesse processo, as toras das árvores são marcadas com a etiqueta da cadeia de custódia, que contém todos os dados associados à árvore de origem, que vai acompanhar a madeira até seu beneficiamento na indústria. Da mesma forma, cada peça produzida na indústria recebe um código de barras, tornando possível rastrear a produção e visitar o toco da árvore de origem na floresta. Para isso, os colaboradores da MAB Madeiras receberam treinamento de acordo com cada setor e atividade, para capacitá-los nos procedimentos específicos da cadeia de custódia FSC. A certificação da cadeia de custódia é um instrumento que garante ao consumidor que o produto foi fabricado com matéria-prima de floresta certificada ou de origem controlada, segundo as normas do FSC. (MAB Madeiras, 2013)

Entre os sete fornecedores escolhidos, existiam dois tipos de empresas. O primeiro inclui as madeiras que possuem a cadeia inteira, tendo floresta própria, serraria e venda. Essas empresas têm controle total da produção, podendo certificá-la como um todo. O segundo é a cadeia de custódia, situação na qual a empresa não tem floresta própria e compra madeira certificada, o que dificulta a rastreabilidade do insumo. Após realizar as últimas análises entre os sete fornecedores, três

deles (MAB Madeiras, Lins & Silva e Cordeiro Madeiras) assinaram um memorando de compromisso (*MoU - Memorandum of Understanding*), estabelecendo as diretrizes da parceria e iniciando a implantação do projeto em busca da certificação FSC, já obtida pela MAB Madeiras no primeiro semestre de 2013.

Ao longo do projeto, a Construtora teve de lidar com a falta de documentação das madeiras, o desconhecimento da legislação e a ausência de organismos que reúnam informações necessárias sobre o setor florestal. Também conviveu com a desconfiança dos fornecedores, pois as mudanças em seus processos e a ampla análise realizada poderiam gerar rupturas de fornecimento.

Como resultado do projeto, a Construtora obteve uma economia de 3,5% nos gastos com a compra da madeira legal e sustentável no primeiro ano de contrato com os fornecedores, indicando que é possível alcançar custos competitivos para os insumos de manejo sustentável. Também foram identificados novos tipos de madeira adequados às atividades da construção civil, evitando a extração de apenas algumas espécies, como o Cedrinho, e tornando mais eficazes os processos de manejo sustentável e reflorestamento. (Camargo Correa, 2013)

Atualmente, o projeto está sendo implementado em áreas estratégicas da Construtora no Pará, no Maranhão e em Rondônia.

5.2.2 Projeto Manejar para Conservar

Objetivos

O projeto Manejar para Conservar foi desenvolvido pela Construtora Camargo Correa, em parceria com o Instituto Camargo Correa, a Fundação Amazônia Sustentável (FAS) e o BNDES, tendo início em 2012, no Amazonas, quando a Construtora realizava a obra da ponte sobre o rio Negro.

Os objetivos foram a ampliação da renda e melhoria na qualidade de vida dos moradores de dez comunidades ribeirinhas dos municípios de Novo Airão, Iranduba e Manacapuru, localizados na Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) do Rio Negro, que é apoiada pela Fundação Amazonas Sustentável (FAS). A RDS Rio Negro está inserida no município de Iranduba, situado na região do entorno de Manaus e distante 25 km em linha reta da capital do Estado.

Estratégia e Plano de Ação

A estratégia do projeto foi apoiar a população local na exploração sustentável e legal da madeira, por meio de parcerias com organizações governamentais e não governamentais. Os investimentos realizados totalizaram R\$ 669.816, sendo R\$ 105.400 pelo ICC, R\$ 305.666 pelo BNDES e R\$ 258.750 de contrapartida local.

Após diversos encontros com a população e a análise das aptidões de trabalho, as lideranças comunitárias elegeram a aplicação dos recursos na exploração sustentável da madeira, visando à legalização da extração na Unidade de Conservação e conferindo padrões mínimos de segurança de trabalho e conservação ambiental, a partir do manejo correto de madeira. Até então, a maioria dos ribeirinhos fazia isso de forma irregular.

Para viabilizar a iniciativa, o Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas (IDAM) realizou os inventários florestais e elaborou os planos de manejo e exploração submetidos ao licenciamento ambiental junto ao Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas (IPAAM). Foram elaborados 14 Planos de Manejo Florestal Sustentável de Pequena Escala (PMFSPEs).

Em 2012, nove planos foram ambientalmente licenciados, beneficiando diretamente 200 famílias e indiretamente outras 81, todas representadas pela Associação das Comunidades Sustentáveis do Rio Negro (ACS Rio Negro). Os demais planos serão contemplados até 2015.

Além da legalização do manejo, as comunidades adquiriram parte dos equipamentos de proteção individual e receberam capacitação em técnicas de corte, manejo florestal e inserção de dados no Sistema DOF (Documento de Origem Florestal).

Adicionalmente, foram realizadas capacitações em empreendedorismo e fortalecimento das práticas de comercialização para subsidiar as famílias no comércio de seus produtos e potencializar a sustentabilidade dos negócios. Também foi realizada uma oficina sobre Manejo Florestal Sustentável. E foi adquirido um trator para apoio à extração de madeira e uma balsa de apoio ao transporte da produção dos locais de colheita aos pátios de estocagem e comercialização.

No projeto, houve a instalação e o licenciamento de uma pequena marcenaria, que opera também como oficina-escola, para a formação de profissionais marceneiros entre os membros das comunidades. A marcenaria possibilita baratear os custos para aquisição de materiais e construções de infraestruturas comunitárias, ampliando as oportunidades de uso da madeira legal com valor agregado e incentivando a participação de mais famílias na cadeia produtiva da madeira.

Para a comercialização da madeira, foram desenvolvidos um plano estratégico e uma rodada de negócios com empresários e pequenos moveleiros dos municípios de Manacapuru e Novo Airão, que resultou na comercialização antecipada de 820,4 m³ de madeira em tora, dos quais 651,21 m³ já foram vendidos, com lucro líquido de R\$ 140.127,04 para os participantes do projeto. O faturamento líquido esperado das vendas era de mais de R\$ 530.000, o que representa uma renda média de R\$ 7.700 por família, por quatro meses de trabalho.

Com o projeto, o potencial madeireiro das comunidades tradicionais passou de 3.164,76 m³ para 4.848,54 m³ de madeira bruta de mais de 53 espécies florestais.

Em agosto de 2014, o Manejar para Conservar recebeu o Prêmio Von Martius de Sustentabilidade 2014, na categoria Natureza. Essa premiação tem como objetivo reconhecer projetos de todo o Brasil que promovam o desenvolvimento socioeconômico e cultural, alinhado ao conceito de sustentabilidade.

Desafios e Oportunidades

O projeto Madeira Sustentável contribuiu para que a Construtora Camargo Correa adotasse novos procedimentos na área de suprimentos e reduzisse significativamente o risco de compra de madeira ilegal. Indiretamente, a empresa está contribuindo para a redução do desmatamento das florestas. No entanto, a contribuição da empresa para a inserção das comunidades tradicionais da Amazônia em sua cadeia de valor e para a melhoria da qualidade de vida destas ocorre de maneira indireta, pois este resultado depende das práticas de manejo sustentável da floresta e o respeito aos direitos das comunidades efetivamente adotados pelos fornecedores de madeira, que são as grandes madeireiras que conseguem atender a escala da demanda da Construtora.

Quanto ao projeto Manejar para Conservar, a empresa contribuiu diretamente para a geração de renda e a melhoria das condições de vida das comunidades da Reserva do Rio Negro, no Amazonas, com investimentos em capacitação e aquisição de equipamentos. Neste projeto, não houve a inclusão das comunidades na cadeia de valor da Construtora, mas as comunidades foram incluídas nas cadeias de produtos derivados da madeira, tornando-se fornecedoras de pequenas e médias fábricas de móveis e outros produtos.

As oportunidades para os empreendedores sociais decorrem da produção da madeira legalizada e certificada, que lhes dá acesso ao mercado comprador e lhes possibilita melhoria de renda pelo aumento dos preços, por se tratar de produtos de maior valor agregado.

Quanto aos desafios, estes são similares aos dos outros projetos analisados, envolvendo as deficiências em infraestrutura, as dificuldades para escoamento da produção, as incertezas relativas ao volume de vendas e preços efetivamente praticados, especialmente pela falta de informações de mercado. A necessidade de capital de giro e de investimento é um desafio permanente, assim como a atualização em técnicas produtivas, de modo a acompanhar as mudanças nas demandas dos clientes, que são predominantemente as empresas.

VI. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O reconhecimento das cadeias inclusivas de valor como instrumento de geração de renda, inclusão produtiva e redução do desmatamento na Amazônia resultou nas políticas públicas hoje praticadas na Amazônia, desde o lançamento do PRODEX em 1990, até o Fundo Amazônia em 2012, passando pelo Plano Amazônia Sustentável e o Plano de Promoção as Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade.

Os modelos adotados para a construção e o incentivo das cadeias de valor inclusivas fundam-se na parceria entre setor privado, organizações do terceiro setor, governos e instituições financeiras. As instituições públicas envolvidas nas ações de promoção da cadeia de valor da biodiversidade são oriundas das instâncias municipal, federal e estadual, simultaneamente.

As instâncias municipais, dada a limitação da sua competência, funcionam como executoras das políticas públicas, criadas e coordenadas pelas esferas estadual e federal, como no caso do PREME, Programa de Regionalização da Merenda Escolar. Na instância federal, destaca-se o papel do MMA, MDA, MDIC, EMBRAPA e SEBRAE, além de bancos públicos, com o protagonismo do BNDES. Também na esfera federal são elaborados os planos de ação que resultam na formulação dos Decretos e Regulamentações, que tornam os planos exequíveis. Entre os órgãos estaduais, destacam-se os governos dos Estados, suas secretarias e agências, especialmente a Agência de Desenvolvimento Sustentável (ADS) do Estado do Amazonas, que, juntamente com as universidades e entidades do terceiro setor, fornecem ou buscam recursos humanos e financeiros, para executar, em suas áreas de influência, as políticas públicas e os programas expressos na legislação vigente.

Os financiadores institucionais e sociais são de distintas naturezas, adotando modelos societários variados e instrumentos diversos. São os bancos de investimento, bancos comerciais, fundos de investimento e agências de cooperação internacionais, privadas ou públicas, com destaque para os governos da Alemanha e da Noruega, o Banco da Amazônia, o BNDES, o Banco Mundial, o BIRD e a Fundação Amazônia Sustentável. Porém, é importante ressaltar a urgência em se disponibilizar linhas de crédito e microcrédito adaptadas às características da demanda deste público, que é predominantemente de microempreendedores, cooperativas e associações comunitárias.

O Banco Bradesco, importante ator privado, doou a quantia de R\$ 10 milhões e faz a gestão do fundo permanente da Fundação Amazônia Sustentável (FAS), organização do terceiro setor que operacionaliza os planos de desenvolvimento sustentável nas Unidades de Conservação do Estado do Amazonas. O Banco Bradesco abriu agências nas Unidades de Conservação apoiadas pela Fundação Amazônia Sustentável, como parte da sua política de responsabilidade corporativa e, também, do seu plano de expansão de negócios na Amazônia.

O agronegócio e o agroextrativismo não são atividades ou tendências opostas ou excludentes. A presença cada vez maior do gado na Amazônia incentivou estudos sobre a pecuária sustentável, que vêm contribuindo para a redução e a contenção do desmatamento. A pecuária na Amazônia gerou um passivo ambiental de milhões de hectares de pastagens degradadas, associado à decadência econômica, devido à baixa produtividade e a fatores conjunturais globais, o que requer alternativas

capazes de sobrepujar estas limitações, além de reincorporar ao processo produtivo esta grande extensão de áreas degradadas.

A EMBRAPA, por meio do projeto Integração Lavoura Pecuária Silvicultura – ILPS, avalia, adapta e desenvolve sistemas inovadores de integração de lavoura-pecuária (LP), pecuária-silvicultura (PS) e lavoura-pecuária-silvicultura (LPS), visando aumentar a competitividade do setor agropecuário na Amazônia, com baixo impacto ambiental, o que permite limitar a expansão e intensificar a produtividade das pastagens.

No entanto, é fundamental dar solução aos problemas fundiários na região, que são geradores de conflito e instabilidade, e criam obstáculos às atividades produtivas sustentáveis. A criação das Unidades de Conservação é um importante meio de regularização fundiária para as comunidades que vivem nestas áreas.

A chegada das empresas na região amazônica não é uma novidade recente. Na região da Amazônia Legal, hoje convivem as empresas de gás, petróleo, energia e hidrelétricas, dentro do Programa de Aceleração de Crescimento, simultaneamente com as indústrias de cosméticos e farmacêutica, as agroindústrias de processamento de frutas em escala cada vez mais intensa, e o agro-extrativismo praticado por meio do manejo florestal. Neste contexto, manter a população ribeirinha e tradicional em isolamento, como forma de proteção da floresta e de sua cultura, não é mais viável. Para esta visão, convergem os principais interlocutores da região.

Empresas como a Coca-Cola e a Camargo Correa, cujos programas de negócios inclusivos foram destacados neste relatório, realizaram investimentos na promoção de cadeias inclusivas, inserindo os empreendedores sociais em suas atividades principais, pautadas na ética e no comércio justo, gerando renda e inclusão produtiva. A produção de sucos da Coca-Cola contribuiu para a sustentabilidade e a inclusão das comunidades locais na sua cadeia de valor, assim como a atividade da bananicultura na região amazônica usufruiu dos programas da Camargo Correa, que incentivaram às cooperativas de produtores locais com suas compras direcionadas ao refeitório de seus trabalhadores. Os projetos da Camargo Correa para compra e produção de madeira sustentável, extraída com base em técnicas de manejo florestal, possibilitaram, indiretamente, a redução do desmatamento, bem como a inclusão das famílias de extratores nas cadeias de produtos de base madeireira, como a de móveis.

Entre as recomendações para a superação dos desafios da sustentabilidade das cadeias inclusivas, indicamos as seguintes iniciativas:

- Enumeração e análise das fontes de financiamento nacionais e internacionais, modelos reembolsáveis ou não, voltados especificamente para a região da Amazônia e ao extrativismo florestal;
- **Investigação sobre cadeias de valor inclusivas com ênfase nos modelos de gestão que incluem todos os stakeholders: empresa, empreendedor social, organização social, governo e comunidades;**
- Incentivo a empreendedores sociais da área de educação, para implementar programas adaptados à cultura da floresta;
- **Introdução de tecnologia de informação, via negócio social, que confira ao extrativista informações de mercado: preços, quantidades vendidas, clima, estado da safra, número de produtores, condições do transporte;**
- Revisão da regulamentação sobre licenciamento ambiental voltada para o pequeno extrator;
- **Incentivo aos estudos de novas formas de associativismo e formalização do empreendedor da floresta;**

- Mecanismos de crédito aos microempreendedores e associações comunitárias, relacionados a programas de educação financeira voltados para a população local.
- Adaptação e a flexibilização dos processos de suprimentos das empresas, visando ajustar suas normas, critérios e escala à realidade dos pequenos produtores e empreendedores sociais;
- **Qualificação dos empreendedores sociais e comunidades produtoras, apoiando-os em seu desenvolvimento técnico e produtivo, numa perspectiva de médio e longo prazos;**
- Articulação com organizações governamentais e não governamentais para suprirem as cadeias produtivas com outros recursos tangíveis e intangíveis, como políticas, legislação e recursos técnicos, financeiros e humanos.
- Adoção de uma perspectiva de médio e longo prazos por parte das empresas e investidores.

Em síntese, os casos analisados no relatório apontam para a evolução no relacionamento entre empresas e comunidades impactadas pelos negócios. Tal relação não mais se resume a geração de empregos diretos e aumento da receita dos municípios hóspedes do investimento. Gradativamente, a dinâmica empresarial direciona-se à inclusão de maior número de stakeholders sob diversos modelos de gestão e relacionamento. Seja por decorrência de obrigações legais internas, imposição das fontes financiadoras, adesão às normas internacionais de responsabilidade social, redução de custos ou aumento de valor agregado, o papel social da empresa é cada vez mais parte de sua estratégia de governança.

A busca de fornecedores diretos e indiretos no entorno do empreendimento é vista como estratégica. Ela contribui para a superação de possíveis confrontos, promovendo distribuição de renda e transferência de tecnologia. No entanto, para que o ciclo de crescimento econômico e de distribuição de renda se complete é indispensável que o poder público e a sociedade civil organizada estejam presentes, o que pode ser claramente observado nas cadeias de valor da sociobiodiversidade analisadas.

São numerosas as diretrizes internacionais envolvendo bancos e empresas enquanto atores importantes na promoção da inclusão social. A ONU, por meio de suas agências, vem se destacando neste papel. Órgãos como a UNEP, PNUD, OIT, entre outros, incentivam a combinação de ações de inclusão do empreendedor social na cadeia de valor, seja no core business ou como fornecedores indiretos, com iniciativas que promovem maior acesso à educação e saúde, especialmente, em comunidades aonde o Estado, por razões específicas, não chegou.

A escolha da ação a ser implementada pela empresa depende da atividade por ela desenvolvida, se duradoura no tempo ou de curto prazo, como é o caso dos setores extrativistas de minério, gás e petróleo. Estes devem preocupar-se, em maior medida, com os impactos decorrentes da instalação e saída do negócio após a exaustão dos recursos naturais. Já os empreendimentos de maior prazo de duração podem investigar e estabelecer rede de fornecedores diretos e indiretos na localidade, dispensando a estruturação de longas cadeias de valor em unidades distantes geograficamente, importando em custos com logística e responsabilização da empresa matriz por violações à direitos básicos, cometidas por fornecedores ou subsidiárias, dada a dificuldade de monitoramento em outras localidades.

Explorar novas possibilidades de exercício pela empresa do seu papel social, por razões estratégicas e éticas, é também o objetivo do relatório. As barreiras são inúmeras pois implicam na busca de novo paradigma. Considerando o atual contexto mundial de graves crises políticas, econômicas e sócio ambientais, tal mudança além de urgente é a única saída para a viabilidade do sistema capitalista no longo prazo, exigindo a colaboração da sociedade civil em suas diversas expressões, academia, ONGs, bancos, empresas junto ao Estado, na busca de um sistema inclusivo e sustentável.

REFERÊNCIAS

- ABRAF - Associação Brasileira de Produtores de Florestas Plantadas. Anuário Estatístico, Brasília, 2013. Disponível: <http://www.ipef.br/estatisticas/relatorios/anuario-ABRAF>
- AFEAM investe R\$ 3 milhões na produção de guaraná em Urucará, 26/11/2014. Disponível em <http://www.afeam.am.gov.br>
- ALLEGRETTI, M. A construção social de políticas públicas. Chico Mendes e o movimento dos seringueiros. Desenvolvimento e Meio Ambiente, n. 18, p. 39-59, jul./dez. 2008
- AMAZÔNIA REAL. Na reta final da campanha Dilma decide criar áreas protegidas na Amazônia. Publicado em 29/9/2014. Disponível: <http://amazoniareal.com.br/na-reta-final-da-campanha-dilma-decide-criar-areas-protegidas-na-amazonia/>
- AMIDEN NETO, Ganem. Vale do Juruá - Acre. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, 2009. Disponível em: <http://ftp.tjmg.jus.br/sustentabilidade/biblioteca/Vale%20do%20Jarua.pdf>
- ARRUDA, R.; SILVA, V.; FIGOLS, F.; ANDRADE, D. Os Saberes Tradicionais e a Biodiversidade no Brasil. In.: DIEGUES, A. (org.). Biodiversidade e Comunidades no Brasil. USP/MMA/CNPQ, São Paulo: 2000.
- BACELLAR, A. et al. Geração de renda na cadeia produtiva do açaí em projeto de abastecimento de energia elétrica em comunidades isoladas no município de Manacapuru. Anuário do 6º. Encontro de Energia no Meio Rural, 2006
- BATALHA, M; BUAINAIN, A. (Coord.) Cadeia_Produtiva_de_Frutas_Série_Agronegócios. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2007. Disponível em http://www.ibraf.org.br/x_files/Documentos
- BANCO DO BRASIL. Fruticultura – Banana. Caderno Desenvolvimento Regional Sustentável, vol. 3. Brasília, setembro de 2010
- BNDES. Fundo Amazônia. Relatório de Atividades 2013. Publicado em Junho 2014. <http://www.fundoamazonia.gov.br/FundoAmazonia/>
- BRITO, Brenda. Governança de fundos ambientais e florestais na Amazônia Legal / Brenda Brito; Priscilla Santos; Alice Thuault. – Belém, PA: IMAZON; ICV, 2014. Disponível em: http://www.icv.org.br/site/wp-content/uploads/2014/07/GovFlorestal_15jul2014.pdf
- CAMARGO CORRÊA. Relatório Anual 2013. Disponível em http://www.camargocorrea.com.br/component/docman/cat_view/1-relatorios-anuais
- CAMARGO CORRÊA. Aquisição de Madeira Sustentável, outubro 2014. Disponível em <http://www.camargocorrea.com.br/grupo-camargo-correa/sustentabilidade/programas/aquisicao-de-madeira-sustentavel.html>
- CAMARGO CORRÊA. Carta Desafio da Sustentabilidade 2006. Disponível em: http://mrm.comunique-se.com.br/arq/98/arq_98_13286.pdf. Acesso em: 11/06/2013.
- CAMARGO CORRÊA. Diretrizes Amazônia. Disponível em: [http:// planetasustentavel.abril.com.br/novasideias-para-o-futuro-da-amazonia/diretrizes-amazonia-camargo-correa.pdf](http://planetasustentavel.abril.com.br/novasideias-para-o-futuro-da-amazonia/diretrizes-amazonia-camargo-correa.pdf). Acesso em: 11/06/2013

CAMARGO CORRÊA. Programa Parcerias para Sustentabilidade. Disponível em: http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/04/ Programa-Parcerias-para-Sustentabilidade-Camargo-Correa_Construtora1.pdf. Acesso:11/06/ 2013.

CAMARGO CORRÊA. Relatório Institucional da Construtora Camargo Corrêa – 2011. Disponível em: http://www.camargocorrea.com.br/pdf_ra/camargo_correa_ra_2011_pt.pdf. Acesso: 11/06/ 2013.

CASTRO, M.; BULGACOV, S. ; HOFFMANN, V. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. Rev. Adm. Contemporânea [online]. vol.15, n.1, pp. 25-46, 2011

CGEE – Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. "Projeto para a Amazônia no século 21: desafios e contribuições", 2009. Disponível em http://www.cgee.org.br/publicacoes/amazonia_2009

CIMC - Comitê Interministerial sobre Mudança do Clima. Plano Nacional sobre Mudança do Clima- PNMC. Brasília. Disponível em: http://www.dialogue4s.de/_media/Brazil_National_Climate_Change_Plan.pdf. Acesso em: 12 set. 2014

CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Indústria do Manejo Sustentável de Florestas Naturais. Curitiba, 2012. Disponível: <http://www.abimci.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Manejosustentavelflornativas.pdf>

CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Inovação em cadeias de valor de grandes empresas: 22 casos. Brasília, 2013. Disponível em: http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_18/2013/08/30/

COAIB - Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira. Quem Somos. Disponível em: <http://www.coiab.com.br/site/pagina/quem-somos/como-surgiu/> . Acesso: 12/10/2014

COCA-COLA. Sustainability Report 2011/2012. Disponível em <http://www.coca-colacompany.com/sustainabilityreport/our-reporting/the-coca-cola-system.html>

COCA-COLA. Corporate Responsibility & Sustainability Report, 2013. Disponível em <http://www.cokecce.com/corporate-responsibility-sustainability/corporate-responsibility-sustainability-report>

COCA-COLA BRASIL. Relatório de Sustentabilidade 2009. Disponível em http://assets.coca-colacompany.com/ed/20/d4bfd4964321be577ed674b7d8fd/2009_brasil.pdf

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. Conjuntura Mensal - Açaí, Maio 2012. Disponível em: http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/12_05_04_17_31_04_acaiabril2012.pdf

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. Estudos de preços mínimos de produtos da sociobiodiversidade – Safra 2013/2014. Brasília (DF), abril 2013. Disponível: <http://www.conab.gov.br/>

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. Conjuntura Mensal - Açaí , Fevereiro 2014. Disponível: http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/14_02_10_16_52_17_acaifrutojaneiro.pdf

COMITÊ INTERMINISTERIAL SOBRE MUDANÇA DO CLIMA (CIMC). Plano Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC), Brasília, Dezembro de 2008. Disponível em http://www.mma.gov.br/estruturas/smcq_climaticas/_arquivos/plano_nacional_mudanca

COSTA, W. M. Arranjos comunitários, sistemas produtivos e aportes de ciência e tecnologia no uso da terra e de recursos florestais na Amazônia. Bol. Mus. Para. Emílio Goeldi. Ciênc. hum. [online]. 2010, vol.5, n.1, pp. 41-57.

CUNHA, G. Informações de Mercado sobre Frutas Tropicais – Açaí, São Paulo, SEBRAE, 2005

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL – DERAL. Fruticultura - Análise da Conjuntura Agropecuária - Estado do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível: http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/fruticultura_2012_13.pdf

DIEGUES, A. (org.) Os Saberes Tradicionais e a Biodiversidade no Brasil. USP/MMA/CNPQ, São Paulo: 2000. Disponível: <http://www.iphan.gov.br/baixaFcdAnexo>

DRAYTON, B.; BUDINICH, V. A New Alliance for Global Change. Harvard Business Review, Sept. 2010.

EMATER - RONDÔNIA. Projeto Tempo de Empreender Bananicultor conta com a parceria da Emater-RO para o desenvolvimento de novas tecnologias na irrigação da banana. Publicado em 31/07/2013. Disponível em <http://www.emater-ro.com.br/noticia>

EMATER-RONDÔNIA. Assistência técnica e sistema de irrigação para o cultivo de banana em Rondônia. Publicado em 31/07/2013. Disponível em <http://www.emater-ro.com.br/noticiaview.php?id=874>

EMBRAPA. O agronegócio da fruticultura na Amazônia: um estudo exploratório. Porto Velho, Rondônia, outubro 2005. Disponível em <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/24778/1/doc96-fruticultura.pdf>

EMBRAPA. Sistema de Produção do Açaí, v. 4, 2ª edição, 2006. Disponível em <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Acai/>

EMBRAPA. Locais de Produção do Açaí. Acesso em 5/out/2014. Disponível em <http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/acai>

EMBRAPA. Políticas e legislação. Acesso 6/10/2014. Disponível em <http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/acai/arvoreFGV-CES>. Financiamentos Públicos e Mudança do Clima, São Paulo, 28/10/2011. Disponível em www.pnuma.org.br/admin/publicacoes/texto/pnumagvces.pdf

FISCHER, A.; ZYLBERSZTAJN, D. O fomento florestal como alternativa de suprimento de matéria-prima na indústria brasileira de celulose. REAd - Rev. eletrôn. adm., Porto Alegre, Edição 72, Nº 2, maio/agosto 2012, p. 494-520

FLORESTA BRASIL. Coca-Cola compra açaí do Amazonas. Edição n. 6. Manaus, outubro 2013. Disponível em http://issuu.com/wegamaneaus/docs/floresta_edicao_06_web

FUMIN. "COCA-COLA e FUMIN anunciam investimento social de US\$ 16 milhões para América Latina", 9/12/2013. Disponível em <http://www.fomin.org/es-es/PORTADA/Noticias/>

FUMIN. "Fundo Multilateral de Investimentos do BID apoiará projetos de desenvolvimento e biodiversidade no Brasil", 27/3/2014. Disponível: <http://www.fomin.org/es-es>. São Paulo: 2013.

FUNBIO - Fundo Brasileiro para a Biodiversidade. Relatório Anual 2013. http://www.funbio.org.br/wp-content/uploads/2014/06/Relatorio_Anual_2013_web.pdf

FUNDAÇÃO AMAZÔNIA SUSTENTÁVEL. Relatório de Atividades 2013, Manaus, v. 6, 2014. Disponível em <http://fas-amazonas.org/versao/2012/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/Relat%C3%B3rio-de-Atividades-2013-v.10.pdf>

GIZ - Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Oportunidades de Apoio a Atividades Produtivas Sustentáveis na Amazônia. Brasília, dezembro de 2012. Disponível em <http://www.governancaflorestal.com.br/files/aqui5.pdf>

GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Arranjo Produtivo Local – Fruticultura de Porto Velho. Plano de Desenvolvimento. Porto Velho – RO, Dezembro de 2007. Disponível: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/>

GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS. Mensagem do Governador à Assembleia Legislativa 2011 – 2013. Disponível em: <http://www.amazonas.am.gov.br/content/uploads/2014/02/MENSAGEM2014.pdf>

GUIMARÃES, F. Agroindústrias no Amazonas. Manaus, Agencia de Desenvolvimento Sustentável - ADS, 2012. Disponível: <http://www.integracao.gov.br/2012>

IBAM - Instituto Brasileiro de Administração Municipal. Mapeamento de Oportunidades para Gestão Ambiental Adequada na Amazônia Legal: Fontes Reembolsáveis e não Reembolsáveis Paper de Referência, vol. 2, Nov. 2014. Disponível em http://amazonia-ibam.org.br/wp-content/uploads/2014/11/mapeamento__volume_2.pdf

IBGE. Censo Agropecuário, 2006. Disponível: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro>

IDAM - Instituto de Desenvolvimento Agropecuário do Amazonas. Relatório de Atividades de 2012. <http://www.idam.am.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/RAIDAM2012.pdf>

IDAM - Instituto de Desenvolvimento Agropecuário do Amazonas. Relatório Técnico dos Cursos de Boas Práticas de Manejo do Açaí Nativo. Manaus, Amazonas, Fevereiro 2014.

HOMMA, A. Extrativismo, Biodiversidade e Biopirataria na Amazônia. Brasília, EMBRAPA, 2008. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/>

HOMMA, A. Extrativismo vegetal ou plantio: qual a opção para a Amazônia? Estudos Avançados , 2012, v.26, n.74, p.167-186

ICC - INSTITUTO CAMARGO CORREA. "Cooperativa participante do Tempo de Empreender Bananicultor vira fornecedora da Construtora Camargo Corrêa em Rondônia ". Revista Ideal Comunitário, n. 24, Dezembro 2013. Disponível em: <http://www.institutocamargocorrea.org.br/instituto/Documents/ICC%20ed24%20Web.pdf>

ICC – INSTITUTO CAMARGO CORREA. Relatório do Acordo de Cooperação Técnica ICC/BNDES, São Paulo, 2014

ICMBIO - Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. Unidades de Conservação, 2014. Disponível em <http://www.icmbio.gov.br/portal/biodiversidade/unidades-de-conservacao/biomas-brasileiros.html>

IEB - Instituto Internacional de Educação do Brasil. Opções sustentáveis Manejo e cultivo de açaí na calha do rio Madeira, Sul do Amazonas. Disponível: <http://www.iieb.org.br/files/3213/6794/9514>

IFC- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. Performance Standards on Environmental and Social Sustainability, Jan. 1, 2012. Disponível em <http://www.ifc.org/wps/wcm/>

IMAZON. Boletim do Desmatamento da Amazônia Legal, setembro de 2014. Disponível em <http://site1378233601.provisorio.ws/publicacoes/boletim-do-desmatamento-da-amazonia-legal-setembro-de-2014-sad/>

INPE - Instituto Nacional Pesquisas Espaciais. Taxa estimada de desmatamento da Amazônia Legal para período 2013 – 2014. Brasília/DF, 26 de novembro de 2014. Disponível em http://www.obt.inpe.br/prodes/Prodes_Taxa2014_estimativa.pdf

INSTITUTO ETHOS. Práticas empresariais de responsabilidade social: 2012. Disponível em: http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/04/Madeira-Sustentavel-Camargo-Correa_Construtora1.pdf. Acesso em: 12 jul. 2013.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Energia e meio ambiente no Brasil: oferta interna e padrão de consumo energético. Série Eixos do Desenvolvimento Brasileiro – vol. 5. Comunicados do IPEA, n. 77. Brasília, 2011.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: Relatório Nacional de Acompanhamento. Coordenação: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Brasília: Ipea: MP, SPI, 2014.

IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change. Climate Change - Synthesis Report: Contribution of Working Groups I, II and III to the Fourth Report. Geneva, Switzerland, 2007. Disponível: https://www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/

JORNAL DO COMÉRCIO. "Boa Vista do Ramos tem madeira certificada". Manaus, 19/02/2005.

KHAN, Suzana. Discussão do Relatório do IPCC. COPPE, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em www19.senado.gov.br/sdleg-getter/public,

MAB MADEIRAS. Operação. Acesso em 20/11/2014. Disponível em <http://www.mabmadeiras.com.br/operacoes-mab-madeiras.asp>

MMA – Ministério do Meio Ambiente. Plano de Ação para prevenção e controle do desmatamento na Amazônia Legal (PPCDAm), 3ª fase (2012-2015). Grupo Permanente de Trabalho Interministerial. Brasília: MMA, 2013.

MMA – Ministério do Meio Ambiente. O que são produtos da sociobiodiversidade, 2014. Disponível em <http://www.mma.gov.br/>

MMA – Ministério do Meio Ambiente. Sociobiodiversidade no Brasil, 2014. Disponível em : http://www.mma.gov.br/estruturas/sds_dads_agroextra/_arquivos/apresentaosociobiodiversidade2011_65.pdf

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Projeções do Agronegócio Brasil 2012/13 a 2022/23, Brasília, F junho de 2013. <http://www.agricultura.gov.br/>

MARIN, Tany. Manejo florestal comunitário em unidades de conservação na Amazônia: uma avaliação de impacto na Resex Verde para Sempre – Pará e na RDS Rio Negro – Amazonas, Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Belém, 2014.

MAZZUOLI, V.; TEIXEIRA, G. O direito internacional do meio ambiente e o greening da Convenção Americana sobre Direitos Humanos. Rev. direito GV [online]. 2013, vol.9, n.1, pp. 199-241.

MONZONI, M. et al. Madeira de ponta a ponta: o caminho desde a floresta até o consumo. São Paulo, SP: FGV RAE, 2011.

NASCENTE, A.; ROSA NETO, C. O agronegócio da fruticultura na Amazônia: um estudo exploratório. EMBRAPA, Disponível em <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/24778/1/doc96-fruticultura.pdf>

NATURA. Os desafios das populações extrativistas na Amazônia. Novembro 2011. Disponível em <http://naturaekos.com.br/rede-ekos/os-desafios-das-populacoes-extrativistas-na-amazonia/>

OIT – Organização Internacional do Trabalho. Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social. Brasília, Organização Internacional do Trabalho, 1ª edição, 2002. Disponível em:
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_211136.pdf

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(12), p. 241-265, 1990.

OLIVEIRA, M. Socorro P. et al. Açaí: técnicas de cultivo e processamento. Fortaleza: Instituto Frutal, 2007.

OLIVEIRA, M. Cultivo do açaizeiro para produção de frutos. Circular Técnica 26. Belém: Embrapa, 2002.

PEREZ, Marcio. Estratégia e competitividade. 23 mai. 2013. Entrevista concedida à Confederação Nacional da Indústria (CNI) e à Fundação Dom Cabral.

PINHEIRO, M. Desenvolvimento Sustentável e Economia Verde: uma proposta de análise conceitual. Em: Relatório Desenvolvimento Sustentável, Economia Verde e Rio+20, Cap.2. Brasília, IPEA, 2012.

PLANO AMAZÔNIA SUSTENTÁVEL. Diretrizes para o desenvolvimento sustentável da Amazônia brasileira. Presidência da República. – Brasília: MMA, maio de 2008. Disponível: http://www.mma.gov.br/estruturas/sca/_arquivos/

PNUD. Barriers and Opportunities at the Base of the Pyramid. United Nations Development Programme, 18 agosto 2014. Disponível: <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Private%20Sector/undp>

PNUD. Social Innovation for Public Service Excellence. Singapura, Global Centre for Public Service Excellence, 2014. Disponível em <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/>

PNUD. Growing Inclusive Markets. Acesso em 11/10/2014. Disponível em <http://www.growinginclusivemarkets.org/about/>

PNUD. Programa de Apoio ao Agroextrativismo da Amazônia. Documento de Projeto BRA/99/025, Brasília, 1999. Disponível: www.undp.org/.

PORTAL AMAZÔNIA. Parceria com Coca-Cola vai gerar 2,5 mil empregos no AM. Publicado em 21 de agosto de 2012 . Disponível em <http://portalamazonia.com/noticias-detalle/editorias/parceria-com-coca-cola-vai-gerar-25-mil-empregos-no-am>

PORTAL AMAZÔNIA. Coca-Cola lança em Manaus suco de açaí com banana. Publicado em 17/09/2013. Disponível em <http://www.amazonas.am.gov.br>

PORTAL DO AMAZONAS. Bebida à base de açaí abre as portas para nova alternativa econômica no Amazonas. Publicado em 17/09/2013. Disponível: <http://www.amazonas.am.gov.br/2013/09/nova-bebida-a-base-de-acai-da-coca-cola-abre-portas-para-novas-alternativas-economicas>

PORTER, M. & KRAMER, M. Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, January-February, 2011, pp. 62-91

REVISTA FAPESP. Açaí: Do pé para o lanche. Edição 203. Janeiro de 2013 Disponível http://revistapesquisa.fapesp.br/wp-content/uploads/2013/01/064-68_Acai_203.pdf

REVISTA O EMPREITEIRO. "Jirau recebeu 30 mil m³ de madeira". Publicado em 4 de agosto de 2013. Disponível em: http://www.oempreiteiro.com.br/Publicacoes/13461/Jirau_recebeu_30_mil_m_de_madeira.aspx

SEAB – Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. Fruticultura - Análise da Conjuntura Agropecuária. Curitiba, Paraná, Dezembro de 2012. Disponível em <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/fruticultura>

SEBRAE. Cooperativismo é um bom negócio. Junho 2014. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/>

SEBRAE. Cooperados de Abunã e União Bandeirantes recebem treinamento para fornecimento de alimentos e se preparam para receber caminhões . Agosto 2013. Disponível: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/>

SEBRAE. Agricultores replantam 50 mil mudas e escrevem sua história de cooperativismo. Março de 2012. Disponível: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/>

SEBRAE. Cooperativa de União Bandeirantes planta 50 mil mudas de banana. Dezembro 2011. Disponível: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/>

SEDES – SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL. Governo estimula cooperativismo no distrito de União Bandeirantes . Junho 2013. Disponível em <http://www.sedes.ro.gov.br/>

SINDUSCON. Programa Madeira é Legal, 2009. Disponível: <http://www.wwf.org.br/informacoes/?18281/Programa-Madeira--Legal>

SINDUSCON. Aquisição responsável de madeira na construção civil. São Paulo, 2011. Disponível: http://www.sindusconsp.com.br/downloads/proderv/publicacoes/manual_madeira.pdf

SOUZA FILHO, T.A. Arranjo Produtivo Local da Fruticultura na Região Central de Rondônia. In Plano de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Legal – Estudos-Diagnósticos de Aglomerações - PDSA 2005 – 2008. Belém, 2007

SOUZA FILHO.T.A; PAES-DE-SOUZA, M; SERRA, N. E. M. APL da Fruticultura em Rondônia: Fragilidades no Apoio. <http://www.redciencia.cu/empres/Intempres2004/Sitio/Ponencias/24.pdf>. Consultado em 29.09.2013.

SOUZA FILHO, T. A. Fragilidade no apoio institucional do Arranjo Produtivo Local: APL da fruticultura em Rondônia. In: SILVA NETO, José M. (Org.). Handbook de estudos organizacionais, socioeconômicos e socioambientais. Porto Velho: EDUFRO, 2007. v. 1, p. 193-215.

SUFRAMA - Superintendência da Zona Franca de Manaus. Projeto Potencialidades Regionais: Açaí. Brasília, julho 2013. Disponível em: http://www.suframa.gov.br/publicacoes/proj_pot_regionais/acai.pdf

TECHNOSERVE. Project Nurture: Partnering for Business Opportunity and Development Impact. Harvard Kennedy School, 2012. Disponível: <http://www.technoserve.org/files/downloads/project-nurture-partnering-for-business-opportunity>

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO AMAZONAS. Relatório Conclusivo de Auditoria Operacional e Ambiental em Unidades de Conservação Estaduais do Amazonas, 2013. Disponível:http://pib.socioambiental.org/anexos/26077_20131105_144459.pdf

UEHARA, T. et al. Poder público e consumo de madeira : desafios e alternativas para a gestão responsável da madeira amazônica. São Paulo : Programa Gestão Pública e Cidadania, FGV, 2011.

VIANA, Virgílio. O Programa Bolsa Floresta: contexto e estrutura, Seminário 2011, SIGAM. Disponível em http://www.sigam.ambiente.sp.gov.br/sigam2/Repositorio/222/Documentos/2011_Seminario

VIANA, Virgílio. Bolsa Floresta e Bolsa Verde: semelhanças, diferenças e desafios. Fundação Amazônia Sustentável, Junho 2013. Disponível: <http://fas-amazonas.org/versao/2012/wordpress/wp-content/uploads/2013/06/Solu%C3%A7%C3%B5es-para-a-sustentabilidade-1-web.pdf>

VIANA, Virgílio et al. Resultados da Fundação Amazonas Sustentável, Junho 2013. Disponível em <http://fas-amazonas.org/versao/2012/wordpress/wp-content/uploads/2013/06/Solu%C3%A7%C3%B5es-para-a-sustentabilidade-2-web.pdf>

VITAL, M.H. Florestas Independentes no Brasil. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, p. 77-130, mar. 2009

WOOD JR., Thomaz. Organizações híbridas. Revista Administração de Empresas. [online]. 2010, vol.50, n.2, pp. 241-247

WWF. Programa Madeira é Legal une esforços de diferentes setores para incentivar o uso de madeira legal e certificada. 13 Março 2009. Disponível em <http://www.wwf.org.br/informacoes/?18281/Programa-Madeira--Legal>

ZENID, G. J. Espécies Nativas com Potencial Madeireiro e Moveleiro. Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A. – IPT. 1997.

I. ENTREVISTAS

CAMARGO CORREA. Carla Duprat, Diretora de Sustentabilidade. São Paulo, Outubro de 2014

CAMARGO CORREA. Francisco Azevedo, Superintendente do Instituto Camargo Correa. São Paulo, Outubro 2014.

COCA-COLA BRASIL. Cláudia Lorenzo, Diretora de Negócios Sociais. Rio de Janeiro, Novembro 2014.

COCA-COLA BRASIL. Pedro Massa, Gerente de Negócios Sociais. Rio de Janeiro, Novembro 2014.

COCA-COLA BRASIL. Thais Vojvodic, Gerente do Instituto Coca-Cola Brasil. Rio de Janeiro, Novembro 2014.

FUNDAÇÃO AMAZÔNIA SUSTENTÁVEL. Virgílio Viana, Superintendente. Rio de Janeiro, Outubro 2014.

INSTITUTO PEREIRA PASSOS. Eduarda La Rocque, Presidente. Rio de Janeiro, Outubro 2014.

INSTITUTO PEREIRA PASSOS. Daniela Tavares, Diretora. Rio de Janeiro, Outubro 2014.

BV-TRADE. Mauricio de Moura Costa, Diretor. Rio de Janeiro, Outubro, 2014

TFT – THE FOREST TRUST. Fábio Ueno, Gerente. Novembro, 2014

II. PERFIL DA COCA- COLA BRASIL

A Coca-Cola (The Coca-Cola Company) está presente em mais de 200 países e responde por mais de 3.500 produtos de bebidas não alcoólicas — entre estas, quatro das cinco marcas mais consumidas no planeta: Coca-Cola, Coca-Cola light, Fanta e Sprite.

No Brasil, a Coca-Cola atua em oito segmentos do setor de bebidas não alcoólicas - águas, chás, refrigerantes, néctares/refrescos, energéticos, isotônicos e lácteos, com uma linha de mais de 150 produtos, entre sabores regulares e versões de baixa caloria.

Os 16 grupos empresariais participantes do Sistema Coca-Cola Brasil são fabricantes autorizados dos produtos da marca, com 46 fábricas localizadas em todas as regiões do país . Mas é apenas na fábrica de concentrados em Manaus que a fórmula original da Coca-Cola é produzida. Esse sistema garante a distribuição nacional de uma ampla linha de bebidas não alcoólicas que engloba águas, néctares, refrigerantes, chás, lácteos, energéticos e repositores.

Sustentabilidade

A sustentabilidade é um compromisso da Coca-Cola Brasil e se reflete na forma como a empresa e seus fabricantes lidam com as pessoas e com o meio ambiente. O índice de uso de água da Coca-Cola Brasil, por exemplo, é um dos melhores do mundo: 1,91 litros de água para cada litro de bebida produzido - menos da metade do volume utilizado 13 anos atrás.

Na reciclagem, a Coca-Cola Brasil desenvolveu, através do Instituto Coca-Cola Brasil, o programa Coletivo Reciclagem, anteriormente conhecido como "Reciclou, Ganhou" que, desde 1996, colabora para que o País seja um dos mais eficientes na

reciclagem de materiais. Hoje, 98% das latas de alumínio e 56% das garrafas PET são recicladas. Atualmente, a companhia apoia mais de 200 cooperativas e pretende chegar a 500 até 2014.

Política para Fornecedores

Os Princípios de Conduta para Fornecedores são um pilar essencial dos programas de direitos humanos e responsabilidade no local de trabalho da Coca-Cola e comunicam os valores e expectativas da empresa em relação aos fornecedores, enfatizando a importância de práticas responsáveis no local de trabalho, que respeitem os direitos humanos e cumpram, no mínimo, as leis ambientais aplicáveis, as leis e regulamentações locais de trabalho e as convenções internacionais fundamentais.

Na questão ambiental, estes princípios exigem que o fornecedor esteja em conformidade com todas as leis locais e nacionais e conduza os negócios de modo a proteger e preservar o meio ambiente. Dentre as ações efetivas realizadas pela Coca-Cola Brasil dentro desse processo, destaca-se a exigência do Selo FSC (Forest Stewardship Council) para todo o material gráfico produzido para os pontos de venda. A iniciativa, que teve início em 2009, com a conscientização e certificação das gráficas fornecedoras.

Política de Qualidade

As regras do Sistema da Qualidade da Coca-Cola Brasil (SQCC) incorporam padrões internacionalmente reconhecidos para qualidade, segurança e meio ambiente, além de estabelecer os requisitos para os processos de aquisição, terceirização e gerenciamento de fornecedores. A empresa conta ainda com o *Supplier Maturity Continuum (SMC)*, ferramenta de gestão de auditorias de qualidade, certificações, normas internacionais e avaliação de satisfação dos fabricantes em relação aos fornecedores.

Para atender ao desafio de assegurar um padrão único de qualidade em seus processos, a empresa realiza, regularmente, treinamentos com os gestores das fábricas para ampliar a qualificação nas áreas de qualidade, meio ambiente, segurança no trabalho, saúde ocupacional e segurança de alimento.

Programa Coletivo Coca-Cola

A Coca-Cola Brasil também quer se tornar uma referência no conceito de negócio social no país. Para isso, promove projetos de inclusão de jovens no mercado de trabalho, como o Coletivo Coca-Cola, que oferece programas de geração de renda e capacitação profissional.

O Coletivo Coca-Cola é a plataforma de valor compartilhado da Coca-Cola Brasil e tem o objetivo de transformar a vida de milhares de pessoas por meio de toda a cadeia de valor da empresa. O Instituto Coca-Cola Brasil é o responsável pela operação social dos Coletivos. Em parceria com instituições que atuam em comunidades, o Coletivo impacta positivamente na geração de renda e valorização da autoestima a partir de treinamento técnico, empoderamento comunitário e acesso ao mercado. Até 2013, o projeto já impactou cerca de 70 mil pessoas, com 550 unidades em operação em 150 municípios, empoderando especialmente jovens e mulheres de baixa renda.

Atualmente, existem 7 modalidades diferentes do Coletivo:

Coletivo Varejo – empodera e capacita jovens para o primeiro emprego, utilizando os parceiros e clientes da Coca-Cola como empregadores.

Coletivo Artes – oferece técnicas de design a grupos de artesanato femininos que trabalham com material reciclável, além de acesso ao mercado.

Coletivo Reciclagem – apoia cooperativas de catadores e os integra à cadeia de fornecimento de resina PET para o programa Bottle-to-Bottle da Coca-Cola.

Coletivo Floresta – promove a inclusão socioeconômica dos extratores de comunidades ribeirinhas do estado do Amazonas por meio de capacitação e integração à cadeia de fornecedores da Coca-Cola, ao mesmo tempo em que mantém a floresta de pé.

Coletivo Logística e Produção – empodera e capacita jovens adultos na área de logística e produção para trabalharem nas fábricas da Coca-Cola ou em empresas parceiras.

Coletivo Empreendedorismo – promove e incentiva o empreendedorismo local, focado em pequenos estabelecimentos comerciais.

Coletivo Excelência em Eventos – empodera e capacita jovens para que aproveitem as oportunidades geradas em torno da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos.

A expansão da plataforma Coletivo é um passo decisivo para a Coca-Cola atingir a ambiciosa meta global 5by20, que pretende empoderar economicamente cinco milhões de mulheres em toda a cadeia de valor da empresa até 2020. Nos últimos dois anos, cerca de 300 mil pessoas já tinham sido impactadas pela iniciativa 5by20 em todo o mundo. O Brasil é um dos quatro países líderes a adotar a iniciativa, ao lado da Índia, África do Sul e Filipinas, e é considerado uma referência no empoderamento econômico na América Latina. (COCA-COLA BRASIL, 2014)

Projeto Nurture - Inserção de Plantadores em Uganda e no Quênia

Como parte de sua política mundial de imprimir o componente da sustentabilidade em sua cadeia de valor agrícola, a Coca-Cola Company concretizou a inserção dos produtores de manga e maracujá de Uganda e Quênia na cadeia de valor da empresa, por meio do Projeto Nurture.

Este projeto foi lançado em 2010 nos dois países, objetivando dobrar a produção das duas frutas até 2014. O projeto abriga 50 mil pequenos produtores, que foram organizados em 1.100 núcleos de negócios. No Quênia, o néctar de manga da Minute Maid foi lançado em maio de 2010 e em Uganda em maio de 2011. São os primeiros produtos da linha de sucos da Coca-Cola produzidos com 100% da fruta adquirida localmente de pequenos produtores, dispensando importações.

O Nurture é um projeto de 11,5 milhões de dólares, envolvendo três parceiros: Fundação Melinda & Gates, doando 7,5 milhões de dólares; a Coca Cola Company, com doação de 3 milhões de dólares; a engarrafadora Coca-Cola Sabco, que doou 1 milhão de dólares; e a TecnoServe, que recebeu as doações, sendo a responsável pelo treinamento e capacitação dos agricultores locais.

Foi conferida aos produtores pela Coca-Cola a certificação de qualidade para o produto e a inserção na cadeia de produção em padrões ótimos de sustentabilidade, após um programa intensivo de treinamento e capacitação da TechnoServe, realizado em colaboração com os governos locais.

A TechnoServe é uma organização internacional sem fins lucrativos, criada em 1968 nos EUA, que incentiva a geração de empregos e outras oportunidades de renda, em áreas predominantemente habitadas por população desfavorecida. Trabalha em parceria com corporações e empresas, junto a empreendedores locais, promovendo a competitividade e a produtividade. A TechnoServe tem parceiros como Cargill, Kraft, Nespresso, Olam International, Unilever, entre outros, para a realização de projetos de inclusão social.

O Projeto Nurture combinou investimentos e filantropia em uma estratégia de fortalecimento da cadeia das frutas de maracujá e manga, proporcionando benefícios no longo prazo aos agricultores envolvidos, com a preocupação que a mesma mantenha-se após o fim do apoio.

Ao transferir ao pequeno produtor recursos financeiros e tecnológicos, além de viabilizar acesso a crédito e escoamento da produção, a empresa ganha ao reduzir custos de logística decorrentes da importação de parte dos insumos, aumentar o valor

agregado, diversificar o portfólio de sucos e participar do segmento de consumo consciente, que valoriza os impactos socioambientais na cadeia de produção do bem comercializado. (Technoserve, 2013)

II. PERFIL DO GRUPO CAMARGO CORREA

O Grupo Camargo Corrêa é uma das maiores organizações empresariais privadas do Brasil, com atuação nos setores de engenharia e construção; cimento; concessões de energia e de transporte e mobilidade urbana; indústria naval e offshore; vestuário e calçados; incorporação imobiliária; e têxtil. Com 75 anos de atuação, o Grupo detém experiência como estruturador, construtor e operador de empreendimentos complexos e de grande porte, estando presente em 20 estados brasileiros e 22 países, empregando 65 mil funcionários e gerando receita líquida de R\$ 25,8 bilhões em 2013. Cerca de 29,1% das receitas são geradas no negócio de cimento, consolidado pela holding InterCement; 22,8% em engenharia e construção pela Construtora Camargo Correa; 13,8% em geração de energia pela CPFL Energia; e 13,3% em vestuário e calçados pela Alpargatas.

O tema sustentabilidade passou a ter uma dimensão estratégica no Grupo Camargo Corrêa no início de 2006, durante uma reunião do Conselho do Instituto Camargo Corrêa em que as acionistas expressaram o desejo de que o Grupo fosse tão bem-sucedido na área sócioambiental quanto é nos negócios. Essa aspiração das acionistas está representada pela "Carta da Sustentabilidade: o Desafio da Inovação", que propôs a gestão inovadora e sustentável como um novo desafio para além do compromisso com o desempenho econômico.

A partir de então, foram adotadas diversas iniciativas de apoio aos princípios e às práticas sustentáveis, que passam a ser gradativamente incorporados ao planejamento estratégico e à gestão operacional das empresas. Para isso, foram estabelecidos os compromissos e as metas sociais, ambientais e culturais, integrando as métricas de sustentabilidade às metas econômicas no planejamento estratégico dos negócios.

Em 2009, a direção do Grupo apresentou a Agenda Climática, que estabeleceu um conjunto de nove compromissos. Entre eles estão a inserção da variável carbono no planejamento estratégico e na gestão de cada empresa; a o estabelecimento de metas para reduzir emissões atmosféricas; a racionalização do uso dos recursos e a utilização de insumos sustentáveis; o investimento em reflorestamento; a busca por parcerias para a inovação; a adoção do consumo consciente; e a influência sobre clientes e fornecedores para que adotem práticas sustentáveis.

Em 2012, foram propostas as "Diretrizes Amazônia", buscando aprofundar o conhecimento sobre a região e definir diretrizes para a implantação de empreendimentos sustentáveis, com base no conhecimento dos aspectos sociais, ambientais, econômicos, políticos e culturais que possam ser impactados pelas operações das empresas e vice-versa.

As diretrizes incluem o investimento na formação de capital humano com ênfase na capacitação profissional local; o desenvolvimento e fortalecimento de fornecedores regionais; o investimento em inovação tecnológica e fomento de iniciativas comunitárias de produção sustentável; o apoio à proteção à infância e à adolescência nas comunidades próximas aos empreendimentos; e assegurar o diálogo e o respeito aos valores tradicionais, além da transparência e pró-atividade na comunicação.

Os compromissos da "Agenda Amazônia" incluem fomentar iniciativas comunitárias de produção sustentável e atividades econômicas que valorizem a floresta em pé, a geração de emprego e renda e que promovam o desenvolvimento e o fortalecimento de fornecedores locais.

Para elaborar estas diretrizes e compromissos, foram realizadas consultas a empresas, a organizações da sociedade civil, ao setor público e à academia que atuam e conhecem a região, tais como Instituto Piabirú, Imazon, Fundação Amazônia Sustentável e Universidade de São Paulo. Em seguida, foram mapeados os riscos e as oportunidades de atuação, considerando peculiaridades relacionadas ao cuidado necessário para operar em biomas sensíveis, à carência de infraestrutura e à necessidade de desenvolvimento de parceiros locais.

Com base nesses compromissos, a Construtora Camargo Correa fomenta o uso de madeira de manejo florestal sustentável e desenvolve o Programa de Recuperação Florestal, para compensar as emissões geradas por máquinas e equipamentos na construção de usinas hidrelétricas.

Em 2013, foi estabelecida a Agenda Água, indicando as maneiras pelas quais as empresas do Grupo irão atuar na gestão desse recurso, em diferentes cenários, visando atingir o objetivo de reduzir em 20% a pegada hídrica da empresa até 2020. O plano de gestão estratégica hídrica, certificado por uma auditoria internacional, prevê metas anuais de diminuição do uso de água nas obras. Além disso, a iniciativa visa promover ações sociais para a otimização da gestão e do uso da água junto às comunidades, instâncias públicas e privadas atuantes no entorno dos negócios da empresa.

Para apoiar a implementação dos compromissos e das diretrizes de sustentabilidade corporativa, o planejamento das empresas baseia-se em uma ferramenta de gestão, o Radar da Sustentabilidade, criado com base em indicadores globais e locais (ISE, Ethos, GRI, Ibase e DJSI). Com essa ferramenta é feito o mapeamento das práticas correntes e dos objetivos de curto e médio prazos, estabelecendo metas e orientando o planejamento plurianual e orçamentário. Um questionário de 40 perguntas é utilizado para levantar periodicamente como estão posicionados os diferentes negócios do Grupo. Em 2010, cada empresa passou a realizar a análise sistemática das questões críticas de sustentabilidade no seu negócio. Além disso, os indicadores de sustentabilidade compõem as metas de remuneração variável dos executivos das empresas.

Quanto à governança, foi criado o Fórum de Guardiões, composto por diretores de cada empresa, que se reúnem periodicamente com a responsabilidade de apoiar a implementação das estratégias corporativas de sustentabilidade

Para fortalecer a promoção da mudança cultural com foco na sustentabilidade, foi criado um fórum de comunicação, que reúne os gestores de comunicação interna das empresas, e foram implementadas as seguintes iniciativas:

- Intranet da Sustentabilidade, dedicada à disseminação de conteúdo educacional e aos avanços das empresas do Grupo quanto ao tema;
- Semana da Sustentabilidade, com o objetivo de mobilizar os profissionais para aprofundar o conhecimento em sustentabilidade corporativa e dar visibilidade às ações das empresas;
- Prêmio Inovação Sustentável, para fomentar a inovação de produtos, serviços e processos sustentáveis, bem como sistematizar e disseminar as boas práticas desenvolvidas nas empresas. Lançado em maio de 2008, o Prêmio somou 897 inscrições de iniciativas e projetos das áreas operacionais em sua segunda edição. Em 2011, foi criada a Rede de Inovação Sustentável, um espaço virtual de colaboração para buscar soluções inovadoras.

Como exemplo de um projeto inovador, a Recycomb, uma empresa da InterCement, foi premiada com o projeto El Velociraptor, que desenvolveu um equipamento para triturar madeira inservível e aproveitá-la como biomassa em fornos de cimento.

O Grupo Camargo Correa é signatário dos principais compromissos empresariais voltados à sustentabilidade, como a carta-compromisso do Movimento Empresarial pela Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade e a Carta Aberta ao Brasil, preparada pelo Fórum Clima, formado por 22 empresas privadas com atuação no Brasil.

A InterCement, holding para os negócios de cimento do Grupo, assumiu compromissos externos que orientam a busca pela eficiência e melhoria contínua. Entre eles, o Pacto Global, iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) para as empresas incorporarem práticas sustentáveis nos negócios; o Cement Sustainability Initiative (CSI), do qual participam cimenteiras que buscam conciliar crescimento econômico, equilíbrio ecológico e progresso social; Empresas pelo Clima (EPC), que estimula a adoção de melhorias na gestão das emissões atmosféricas; RedEAmérica, que reúne entidades privadas que trabalham na redução da pobreza e na inclusão social nas Américas; e Convenio de Lucha contra El Trabajo Infantil, na Argentina. Além disso, diversas unidades da empresa possuem as certificações ISO 9001 (gestão da qualidade), ISO 14001 (gestão ambiental) e OSHAS 18001 (gestão da saúde e segurança ocupacional).

Em 2013, a InterCement recebeu o reconhecimento do Programa Brasileiro GHG Protocol, atestando que a empresa cumpre todos os requisitos exigidos pela metodologia de avaliação do inventário de emissões de gases de efeito estufa (GEE). Na empresa, as emissões de CO₂ são calculadas, e monitoradas por meio de diversos indicadores e de acordo com o modelo do GHG Protocol, bem como auditadas e certificadas por entidade externa independente.

Na área de reciclagem de resíduos, a InterCement tem ampliado o uso das tecnologias de coprocessamento, com a destruição térmica de resíduos em seus fornos de cimento. Em 2013, foram coprocessadas 587 mil toneladas de resíduos, o que representou um volume de 30 mil caminhões. Com isso, a empresa deixou de consumir 235 mil toneladas de combustíveis fósseis, atingindo um nível de substituição térmica de 12% e uma economia de 130 mil toneladas de resíduos minerais. Quatro unidades das empresas atingiram a média de substituição de combustíveis por resíduos acima de 20%. Naquele mesmo ano, a InterCement obteve a primeira licença concedida na África do Sul para coprocessar pneus usados na produção de cimento. Em 2014, além de pneus e resíduos industriais, o foco do coprocessamento será em lixo urbano. A meta é atingir 60% de substituição térmica até 2023, sendo mais da metade proveniente de resíduo urbano.

Quanto à produção de cimento a partir de resíduos da construção, a empresa participou do desenvolvimento de um projeto em parceria com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), que deu à empresa seu primeiro registro de patente no Brasil. O financiamento da pesquisa foi proporcionado pelo BNDES e a InterCement, totalizando R\$ 5 milhões. A empresa também tem como política buscar o desenvolvimento de projetos de gestão florestal sustentável destinados a plantio de biomassa para uso como combustível alternativo que tenham, simultaneamente, impacto social positivo nas comunidades.

Na Construtora Camargo Correa, foi implementado o "Programa Parcerias para Sustentabilidade", que tem o objetivo de capacitar fornecedores para o atendimento de critérios socioambientais compatíveis às exigências da empresa. Os participantes são fornecedores estratégicos que estabeleçam ou tenham potencial de estabelecer uma relação de longo prazo com a construtora. Entre as iniciativas de valorização de fornecedores locais, a Construtora promove o fomento à produção de madeira sustentável. A partir de estudo realizado, foram identificadas espécies que puderam ser fornecidas para a obra da Usina Hidrelétrica Jirau, respeitando-se os critérios de certificação e estimulando uma cadeia de manejo sustentável.

Instituto Camargo Correa: Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável

A estratégia de responsabilidade social do Grupo Camargo Correa envolve o investimento em programas coordenados pelo Instituto Camargo Corrêa (ICC) com a parceria das unidades de negócios, visando o desenvolvimento socioeconômico das comunidades onde as empresas do Grupo estão presentes.

Fundado em dezembro de 2000, o Instituto Camargo Corrêa (ICC) é uma associação civil com sede na cidade de São Paulo, qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) pelo Ministério da Justiça. Em 2013, cerca de 43 projetos eram desenvolvidos em 72 municípios brasileiros, beneficiando diretamente 12,3 mil pessoas e 306 mil indiretamente. Naquele ano, seu orçamento atingiu um total de R\$ 18,2 milhões, oriundo de doações e contribuições. Deste total, cerca de 83% foram alocados em doações de bens materiais, serviços de apoio técnico e recursos financeiros para o desenvolvimento dos projetos. Quanto à governança, o ICC possui um Conselho Deliberativo composto por acionistas do Grupo e principais executivos das empresas.

Até 2006, o modelo de atuação do ICC seguia a abordagem tradicional do investimento social corporativo, com apoio a projetos de desenvolvimento comunitário não integrados às estratégias de negócios do Grupo, tendo pouca permeabilidade à lógica dos negócios e não contando com o envolvimento dos gestores das empresas, o que dificultava o aproveitamento de sinergias e a otimização dos recursos.

A partir de 2007, o ICC redefiniu sua estratégia de atuação e adotou um novo modelo operacional, baseado na integração com os negócios e a interação com os gestores das empresas e as comunidades locais. Desde então, o ICC atua como parceiro das empresas do Grupo, compartilhando sua inteligência social e experiência no desenho e na coordenação dos projetos sociais.

Contando com a parceria do Instituto Alpargatas e da Fundación Loma Negra, a atuação do ICC está articulada com a estratégia de sustentabilidade corporativa e a política de investimento social das empresas do Grupo. Assim, as empresas colocam à disposição do ICC o seu conhecimento da região onde operam, contribuem para a escolha do programa que será desenvolvido e o desenho e a implementação dos projetos a serem realizados. Desta forma os gestores dos negócios interagem com as comunidades de forma articulada e planejada, usando os seus ativos, que incluem o conhecimento em planejamento e gestão de projetos e a capacidade de aproximar e engajar os atores locais.

A partir da compreensão de que cada empresa é responsável pelo bom relacionamento com a comunidade, o ICC fomenta a criação e o desenvolvimento de comitês internos nas empresas do Grupo, chamados Comitê de Incentivo ao Voluntariado e de Interação com a Comunidade (Cívico), que contribuem para desenhar os projetos e as ações desenvolvidas nas comunidades, além de acompanhar a implantação dos projetos. Também são formados Comitês de Desenvolvimento Comunitário (CDC), com a participação de representantes do poder público, lideranças comunitárias, organizações locais e representantes das empresas, formando um fórum de debate em favor do desenvolvimento socioeconômico das cidades onde se localizam as operações das empresas.

Programas

A atuação do ICC é desdobrada em três programas estruturantes: Infância Ideal, Escola Ideal e Futuro Ideal. No Programa Infância Ideal são realizados projetos com foco em educação infantil, fortalecimento do Sistema de Garantias do Direito da Criança e do Adolescente, humanização do atendimento à gestante e ao recém-nascido, melhoria da gestão escolar, reforma física de instalações e formação continuada. O Programa Grandes Obras pela Infância, uma iniciativa da Construtora Camargo Corrêa, do ICC e da organização Childhood Brasil, foi idealizado para combater a violência sexual contra crianças e

adolescentes em regiões impactadas com a chegada de grandes investimentos em infraestrutura. Em 2013, o Programa foi desenvolvido em 15 municípios brasileiros, com 21 projetos de combate à exploração sexual infanto-juvenil.

O "Programa Escola Ideal" tem como objetivo melhorar a qualidade da educação nas escolas públicas de Ensino Fundamental, com projetos de melhoria da gestão escolar, reforma física das instalações e formação continuada.

O fortalecimento de iniciativas locais sustentáveis conta com ações consolidadas através do "Programa Futuro Ideal", que apoia a formação de cooperativas e empreendimentos solidários, fortalecendo iniciativas de geração de emprego e renda a partir da vocação econômica das comunidades. Em geral, os projetos atendem às comunidades mais vulneráveis e conseguem bons resultados no aumento da renda familiar a médio prazo. Procura-se investir prioritariamente em grupos produtivos já existentes, porém carentes de melhor organização, capacitação e acesso a crédito. Em 2011, foram realizados 44 projetos em 42 cidades brasileiras.

Modelo Operacional do ICC

Os programas e projetos implementados pelo ICC, para serem bem sucedidos, requerem um modus operandi bem estruturado e implementado a partir da orquestração de um conjunto diversificado de parceiros estratégicos.

O modelo de operação é implementado em seis etapas: decisão pelo Conselho Deliberativo do Instituto Camargo Corrêa sobre a estratégia de investimento social para o ano, seguida da decisão das áreas de atuação social e dos programas em cada empresa; elaboração do diagnóstico na localidade escolhida; seleção do parceiro operador; desenho do projeto, com definição de metas, etapas de execução, orçamentos e organizações parceiras; implementação do projeto com os parceiros selecionados; e avaliação dos resultados.

Na primeira etapa, o objetivo é realizar um diagnóstico da situação, para conhecer a condição socioeconômica da região e como a comunidade está lidando com as questões de saúde, educação, violência, geração de renda, entre outras. Este diagnóstico pode ser realizado por uma organização que tem conhecimento da comunidade e/ou da metodologia de elaboração de diagnósticos.

Na segunda etapa, é selecionado o parceiro operador, que pode ser o próprio ICC, uma empresa do Grupo, organizações sociais ou organizações como o SEBRAE, que possuem conhecimento e experiência nos temas do projeto a ser desenvolvido. Uma das características deste parceiro é a capacidade de orquestrar os diversos atores que participarão do projeto, bem como fazer a mediação entre as organizações parceiras, os órgãos do governo e as comunidades.

O modelo operacional do ICC considera que o principal eixo para o funcionamento dos projetos é a integração com a comunidade, o que inclui as organizações sociais e o poder público local. Assim, o desenho dos projetos considera a contribuição para o fortalecimento das políticas públicas nas cidades onde as empresas do Grupo atuam e a construção de parcerias com as prefeituras. Em alguns casos, os projetos foram incorporados pelas prefeituras e transformados em política pública. Durante este trabalho, são realizadas reuniões com os órgãos públicos, como as secretarias de Educação, Saúde, Assistência Social, a Prefeitura e os Conselhos Tutelares e dos Direitos da Criança e do Adolescente, entre outros. Além do diagnóstico da situação, é nessa etapa que se busca identificar as organizações sociais que serão envolvidas nos projetos.

Na etapa de implementação, os funcionários das empresas do Grupo executam algumas das ações, em parceria com organizações locais e a própria comunidade. Dessa forma, a empresa compartilha com o ICC a responsabilidade pelo desenvolvimento local e estimula que as unidades de negócio sejam protagonistas das ações de investimento social do Grupo. Isso vale também para as comunidades. Considerando que os moradores dos municípios são os mais preparados para sugerir soluções para o lugar onde vivem, esta estratégia cataliza os processos de empoderamento local.

A última etapa consiste na avaliação dos resultados do projeto. Como exemplo, em 2011, foi realizada uma avaliação dos resultados do programa Escola Ideal na Paraíba, desenvolvido em seis municípios, em parceria com o Instituto Alpargatas. A avaliação, realizada por uma organização externa, foi composta de duas etapas: uma quantitativa, que utilizou o questionário Indicadores de Gestão para a Escola Ideal, e uma qualitativa, na qual alunos, professores, técnicos, famílias e gestores participaram de entrevistas e rodas de conversa. Além de realizar uma análise do impacto do programa na região, a avaliação colocou em evidência cada um dos projetos realizados, destacando seus pontos fortes e fracos.

Para apoiar a gestão dos projetos, o ICC desenvolveu um sistema informatizado, o Portal de Gestão. Este sistema foi escolhido para o acompanhamento dos projetos da parceria entre o ICC e o BNDES, dentro do Programa Futuro Ideal. Todos os projetos da parceria ICC e BNDES estão cadastrados neste sistema e todo o processo de criação, elaboração, análise, aprovações, acompanhamento e monitorado dos projetos, inclusive prestação de contas e apresentação de documentos comprobatórios são feitos ali. Este sistema tem um módulo de auditoria para garantir a plena transparência sobre a aplicação dos recursos da parceria.

Governança

Para cada projeto, é adotado um modelo de governança baseado em três comitês: Cívico (Comitê de Incentivo ao Voluntariado e Interação com a Comunidade), formado pelos funcionários da empresa; Gaiv (Grupo de Ação Ideal Voluntário), formado pelos voluntários do projeto; e CDC (Comitê de Desenvolvimento Comunitário), com representantes e lideranças da comunidade, das organizações sociais, do poder público e da iniciativa privada.

O Comitê de Desenvolvimento Comunitário (CDC) tem a participação de representantes do poder público, lideranças comunitárias, organizações locais e representantes da empresa do Grupo envolvida no projeto, formando um fórum para a tomada de decisões e resolução de problemas. A ação inicial do CDC é realizar a leitura do cenário do município em termos de políticas e serviços já disponíveis e a análise de indicadores sociais. A partir daí, são definidas as áreas de atuação no local.

O Comitê de Incentivo ao Voluntariado e de Interação com a Comunidade (Cívico) incentiva ações voluntárias entre os profissionais da empresa do Grupo, e contribui no desenho do projeto e no acompanhamento da sua implantação. A InterCement foi a primeira empresa do Grupo a institucionalizar o funcionamento deste Comitê, com um grupo formado por profissionais das unidades de negócio para coordenar a participação dos funcionários nas atividades do projeto.

O Gaiv (Grupo de Ação Ideal Voluntário) integra o Programa Ideal Voluntário, voltado para os profissionais do Grupo para estimulá-los à prática do voluntariado. Em cada empresa é formado o Gaiv, grupo composto por cinco a dez profissionais voluntários interessados em atuar mais diretamente na implementação das ações sociais. Esse grupo desenvolve atividades prioritariamente alinhadas aos projetos e às ações em andamento na comunidade e inseridas nos programas estruturantes desenvolvidos pelo ICC .

Outra iniciativa de voluntariado corporativo é o projeto "Dia do Bem-Fazer", que estimula os profissionais das empresas do Grupo dos parceiros a realizar ações voluntárias nas comunidades em que atuam e a promover a cultura do voluntariado. Em 2013, participaram do "Dia do Bem-Fazer" cerca de 18 mil voluntários no Brasil, América Latina, África e Europa. As ações realizadas incluíram doações de materiais, reforma de escolas e creches, limpeza de instituições sociais e atividades com idosos, entre outras. Cerca de 115 mil pessoas foram beneficiadas pelas ações do Dia do Bem-Fazer nas localidades onde foi realizado.

Acordo de Cooperação com o BNDES

Em 2011, o ICC assinou contrato de parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES) para a realização do seu programa estruturante Futuro Ideal, com a destinação de R\$ 50 milhões, no prazo de cinco anos, ou seja, R\$ 10 milhões/ano, sendo 50% do ICC e 50% do BNDES. A parceria tornou viável 17 iniciativas naquele ano, focadas em geração de renda e desenvolvidas nas Regiões Norte e Nordeste e nos chamados Territórios da Cidadania. Foram favorecidas 3,4 mil pessoas de 16 municípios, com aplicação de recursos de cerca de R\$ 8 milhões. (Relatório Acordo de Cooperação Técnica ICC/BNDES, 2014)

A partir daquele ano, o ICC conseguiu ampliar seus projetos, especialmente aqueles do programa Futuro Ideal, ligados à geração de trabalho e renda, devido à construção de parcerias com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Devido a estas parcerias, o ICC destinou um volume maior de recursos a projetos ligados ao empreendedorismo e geração de trabalho e renda. Em 2013, do total de doações do ICC em apoio técnico e serviços para o desenvolvimento dos projetos, cerca de R\$ 634,2 mil foram aplicados no programa Futuro Ideal, o que representa 19% do total.

Ficou estabelecido que a aplicação dos recursos deveria atender prioritariamente às áreas do Brasil com maior vulnerabilidade econômica e social, especialmente nas regiões Norte e Nordeste. Além das localidades integrantes do Programa Territórios da Cidadania, foram escolhidas regiões onde estão as obras do Plano de Aceleração do Crescimento (PAC), desenvolvido pelo Governo federal.

Como beneficiários finais, o acordo focou nos trabalhadores de baixa renda, organizados ou em processo de organização, ligados a empreendimentos coletivos de inclusão produtiva, populações em situação de risco de exclusão social e Municípios. Incluídos no programa Futuro Ideal e desenvolvidos com suporte técnico de entidades idôneas e com expertise nas áreas propostas, os projetos são escolhidos de forma conjunta entre o BNDES e o Instituto Camargo Corrêa. As ações têm alcance territorial, ou seja, beneficiam diretamente grupos produtivos de determinada comunidade; transversal, criando redes entre diferentes comunidades; e de gestão, voltadas a auxiliar as prefeituras na modernização da gestão pública, permitindo o aumento de arrecadação municipal, a diminuição da dependência dos recursos federais e serviços mais eficientes ao contribuinte.

Até 2013, foram desenvolvidos 52 projetos. Desse total, 45% estavam em andamento, 22% já foram finalizados, 18% se encontram em articulação, 12% em elaboração e 4% aguardando liberação de documentos. Entre as ações contempladas, a diversidade é grande: há cooperativas ligadas ao beneficiamento de produtos vegetais, como mandioca, banana e abacaxi; grupos que atuam com artesanato, de cerâmica a confecção; pequenos produtores de leite e ovinos; associações de apoio a jovens em situação de risco e até uma unidade de fabricação de pranchas de surfe. Os projetos também beneficiam populações mais vulneráveis, como comunidades quilombolas e grupos de mulheres.

Já foram mobilizados R\$ 32,6 milhões com as iniciativas, que têm como ponto comum a promoção de oportunidades de trabalho e renda para as comunidades beneficiadas. Deste total, R\$ 11,49 milhões do ICC, R\$ 12,17 milhões do BNDES, R\$ 9,12 milhões das contrapartidas, que são investimentos, sobretudo, econômicos de parceiros operadores, locais, poder público e organizações beneficiárias.

Isso é viabilizado com suporte técnico em todos os aspectos do negócio, como constituição de capital de giro, fortalecimento da infraestrutura, aquisição de equipamentos e capacitações e assessorias técnicas. O objetivo é potencializar e valorizar o trabalho dos grupos para que, depois de participarem do programa, garantam sua viabilidade, ou seja, consigam permanecer produtivos e rentáveis.



ICE – Instituto de Cidadania Empresarial

Rua Padre Manuel de Chaves, 78 – Jd. Europa

CEP 01448-050 - S. Paulo – SP

Tel / Fax: +55 11 3708-0491

E-mail: ice@ice.org.br



Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios

Av. 9 de Julho, 2029, 11º andar - Bela Vista

CEP 01313-902 - São Paulo - SP

Tel.: +55 11 3799-3439

E-mail: cenn@fgv.br