
OPORTUNIDADES DE GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL PARA COMUNIDADES

Um guia orientador para empresas

RedEAmérica

Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas – FGVces

Rede de Multinacionais dos Mercados Emergentes (EMM)

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

OPORTUNIDADES DE GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL PARA COMUNIDADES

Um guia orientador para empresas

RedEAmérica

Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas – FGVces

Rede de Multinacionais dos Mercados Emergentes (EMM)

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

 **FGV EAESP**
CENTRO DE ESTUDOS
EM SUSTENTABILIDADE

 **giz** Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Empresa  ComUnidad



REALIZAÇÃO

Programa Empresa + ComUnidade: RedEAmérica, Rede de Multinacionais dos Mercados Emergentes (EMM) – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH e Fundação Interamericana (IAF)

ORGANIZAÇÃO RESPONSÁVEL PELO ESTUDO

Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas (FGVces):

Mario Monzoni – Coordenação geral

Daniela Gomes Pinto – Coordenação executiva

Lívia Menezes Pagotto – Coordenação e equipe técnica

Camila Yamahaki – Equipe técnica

AGRADECIMENTOS

Comitê Consultivo do Programa Empresa + ComUnidade – RedEAmérica e GIZ:
Ana María Majano (LEDS LAC), Beatriz Meija (Fundación Smurfit Kappa – Colômbia),
Diego Angelino Velázquez (Rede MME – Multinacionais de Mercados Emergentes, GIZ),
Juanita Roca (Fundación Interamericana – IAF), Juliana Andrigueto (LafargeHolcim –
Brasil), Martha Herrera (CEMEX – México), Margareth Flórez (RedEAmérica), Monica
Camisasso (Arcor – Argentina), Rafael Gioielli (Instituto Votorantim – Brasil) e Roberto
Gutiérrez (Universidad de Los Andes – Colômbia)
Cristina Fedato (Rede MME – Multinacionais de Mercados Emergentes, GIZ).

FGVces.

Oportunidades de geração de valor social para comunidades:

Um guia orientador para empresas.

Centro de Estudos em Sustentabilidade da
Escola de Administração de Empresas
de São Paulo da Fundação Getulio Vargas.

São Paulo: 60 pp., 2019.

9	INTRODUÇÃO
14	Processo de construção dos mapas estratégicos
18	Caminhos para geração de valor social para comunidades: Mapas estratégicos
29	Mapa estratégico geral para geração de valor social para comunidades
32	Produtos e serviços
36	Operação com critérios socioambientais
40	Rede de valor com critérios de inclusão social
43	Entorno e comunidades sustentáveis
47	Papéis e responsabilidades para a geração de valor social para comunidades
55	Os desafios
67	Considerações finais
69	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
71	ANEXO I – GLOSSÁRIO

lista de boxes

- 12** Box 1 – Diretrizes e ferramentas empresariais para a gestão do relacionamento com comunidades e do desenvolvimento comunitário
- 15** Box 2 – Benefícios do uso do BSC da Sustentabilidade para as estratégias de geração de valor social para comunidades por meio da atuação empresarial
- 17** Box 3 – Outras ferramentas clássicas de planejamento estratégico, gestão e mensuração de desempenho empresarial
- 25** Box 4 – Sugestões de indicadores que podem ser utilizados pela empresa no monitoramento da iniciativa, extraídos das diretrizes do Global Reporting Initiative
- 54** Box 5 – O que os institutos e as fundações podem fazer na construção dos caminhos para geração de valor social para comunidades?
- 55** Box 6 – Desenvolvimento das capacidades de relacionamento com o entorno

lista de figuras

- 17** Figura 1 – Adaptação do BSC tradicional para o presente guia
- 20** Figura 2 – Processo de elaboração do mapa estratégico e do BSC para geração de valor social para comunidades
- 20** Figura 3 – Mapa estratégico e BSC
- 21** Figura 4 – Alinhamento entre as quatro perspectivas do mapa estratégico à visão e à estratégia da organização

23	Figura 5 – Perguntas a serem respondidas, por perspectiva, no processo de elaboração do mapa
24	Figura 6 – Integração do mapa estratégico e do BSC (Painel de Controle)
24	Figura 7 – Indicadores SMART
28	Figura 8 – Leitura do mapa estratégico
31	Figura 9 – Mapa estratégico dos caminhos de geração de valor social para as comunidades
34	Figura 10 – Mapa estratégico do caminho “produtos e serviços”
35	Figura 11 – Caso Construyo Contigo, da CEMEX (México)
38	Figura 12 – Mapa estratégico do caminho “operação com critérios socioambientais”
39	Figura 13 – Caso Gestão Integral da Água, do Grupo Cerrejón (Colômbia)
41	Figura 14 – Mapa estratégico do caminho “rede de valor com critérios de inclusão social”
42	Figura 15 – Caso Programa de Compras Inclusivas Responsáveis, do Grupo Arcor (Argentina, Brasil, Chile e México)
45	Figura 16 – Mapa estratégico do caminho “entorno e comunidades sustentáveis”
46	Figura 17 – Caso de investimento social privado, da Fibria (Brasil)
49	Figura 18 – Matriz de papéis e responsabilidades: contribuições das diferentes áreas da empresa para o caminho de geração de valor social para comunidades

66 Figura 19 – Resumo dos desafios para a geração de valor social para as comunidades por meio dos negócios

lista de tabelas

- 26** Tabela 1 – Indicadores e metas do Programa Biomassa Brasil, da InterCement
- 51** Tabela 2 – As contribuições das diferentes áreas da empresa para as oportunidades de geração de valor social para comunidades

lista de siglas e acrônimos

BSC	Balanced Scorecard
CAF	Charities Aid Foundation
EMM	Emerging Market Multinationals
EMSD	Emerging Market Sustainability Dialogues
FGVces	Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas
GEE	Gases de efeito estufa
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GRI	Global Reporting Initiative
IAF	Fundação Interamericana
IDIS	Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
IFC	International Finance Corporation

IIRC	International Integrated Reporting Council
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização não governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
ROI	Retorno sobre o investimento, em inglês
SMART	Específica, mensurável, atingível, relevante e factível no tempo, em inglês
SWOT	Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, em inglês

INTRODUÇÃO

Reconhecendo a importância da potencialização das oportunidades de geração de valor social para as comunidades no contexto da atuação empresarial, em especial na América Latina e no Caribe, **esta publicação orienta empresas e investidores sociais empresariais na identificação e implementação de estratégias e ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável das comunidades a partir das áreas de negócio.**

O ponto de partida para as contribuições aqui apresentadas é a valorização das iniciativas de geração de valor para comunidades como fruto de processos dinâmicos, contínuos, colaborativos e fundados na construção conjunta e participativa. Isso significa assumir que os atores empresariais têm um papel fundamental no fortalecimento de comunidades direta ou indiretamente relacionadas aos seus negócios, mas que não possuem, sozinhos, a completude de recursos e capacidades necessárias para contribuir para a sustentabilidade desses grupos. A cooperação com o poder público e com a sociedade civil pode favorecer, inclusive, o fortalecimento das políticas públicas e das iniciativas que visem a inovação e o impacto social.

Além disso, faz-se imprescindível para a perenidade das ações a percepção, pelas empresas e pelas comunidades, do valor gerado pelas iniciativas que juntas desenvolvem. E isso poderá ocorrer de forma mais consistente se a noção de valor puder ser encarada como sinônimo de importância e os resultados das iniciativas realizadas forem traduzidos em alguma dimensão de valor, a exemplo da dimensão financeira, reputacional, de desenvolvimento de capacidades, geração de emprego e renda, diminuição da pobreza e governança democrática. O compromisso com a transformação social será firmado, portanto, se as partes envolvidas criarem e implementarem ações importantes para as suas vocações e suas missões como organização ou como grupo.

O conteúdo aqui apresentado dá continuidade a um processo que está em curso e vem sendo construído pelo Programa Empresa + ComUnidade, uma aliança entre a Rede de Multinacionais dos Mercados Emergentes (EMM) – Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

(GIZ) GmbH, a RedEAmérica e a Fundação Interamericana (IAF). Desde seu início, ele contribui para os avanços na compreensão do conceito de comunidades sustentáveis dos membros da RedEAmérica e para a identificação dos caminhos de geração de valor para comunidades no contexto latino-americano por meio do modelo de negócios.

O relatório publicado pelo Programa Empresa + ComUnidade em 2017, “Grandes oportunidades para as empresas quando integram assuntos sociais aos seus negócios”,¹ identifica quatro caminhos complementares pelos quais as empresas podem incorporar aspectos socioambientais a seus modelos de negócio:

1 | **Produtos e serviços:** Desenvolvimento de produtos e serviços voltados a clientes da base da pirâmide e/ou em situação de vulnerabilidade, que ofereçam soluções a desafios sociais ou ambientais.

2 | **Inclusão de critérios socioambientais nos processos de produção:** Mitigação de impactos socioambientais negativos, como medidas de ecoeficiência. Também considera medidas de inclusão social na força de trabalho, como contratação de pessoas em situação de vulnerabilidade.

3 | **Inclusão social na rede de valor:** Geração de impactos sociais positivos na rede de valor, como melhoria nas condições de produção da cadeia de suprimentos e inclusão de fornecedores e distribuidores da base da pirâmide e/ou em situação de vulnerabilidade.

4 | **Desenvolvimento do entorno e promoção de comunidades sustentáveis:** Iniciativas para tornar o entorno mais competitivo e sustentável, como ações de fortalecimento dos atores locais e iniciativas para melhoria dos bens e serviços públicos.

Após a identificação desses caminhos, observou-se a necessidade de melhor compreender como as empresas podem efetivamente implementá-los. De forma a atender a esse objetivo, a RedEAmérica e a GIZ, no âmbito do Programa Empresas + ComUnidade, estabeleceram uma parceria com o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces) para o desenvolvimento de um documento-

¹ Gutiérrez & Villar, 2017.

-guia com orientações práticas às empresas sobre a adoção desses caminhos. **Assim, esta publicação está estruturada em três partes.**

O presente guia foi desenvolvido no âmbito do Programa Empresas + ComUnidade, criado em 2015 a partir da aliança entre RedEAmérica, Fundação Interamericana (IAF) e a Rede de Multinacionais de Mercados Emergentes da GIZ (Rede EMM-GIZ). O Programa Empresas + ComUnidade busca ampliar o entendimento sobre as contribuições do setor empresarial ao desenvolvimento sustentável das comunidades a partir da lógica de negócios.

Com base no *framework* Mapas Estratégicos e Balanced Scorecard (BSC), **a primeira parte estabelece diretrizes sobre como as empresas podem implementar cada um dos caminhos de geração de valor social**, explorando, dentre outros: quais motivações levam as empresas a buscar oportunidades de contribuir para o desenvolvimento das comunidades (ponto de partida); quais processos internos as empresas podem adotar para avançar; com que atores externos as empresas podem se articular e como; quais capacidades as empresas podem desenvolver; e quais benefícios as empresas e a sociedade podem esperar decorrentes dessas iniciativas. As diretrizes são complementadas com exemplos de empresas que percorreram o processo de concepção e implementação de uma iniciativa relacionada a um ou mais caminhos.

A segunda parte indica os papéis e as responsabilidades dos diferentes atores na geração de valor social para as comunidades, em especial nas diferentes áreas da empresa.

A última parte levanta os desafios enfrentados pelas empresas, institutos e fundações na implementação de cada um desses caminhos e oferece sugestões sobre como podem ser superados.

BOX 1

Diretrizes e ferramentas empresariais para a gestão do relacionamento com comunidades e do desenvolvimento comunitário

As ações propostas neste guia orientador devem buscar sinergias com as diversas diretrizes e ferramentas já utilizadas pelas empresas, fundações e institutos na incorporação do desenvolvimento sustentável das comunidades no modelo de negócios. Exemplo dessas diretrizes e ferramentas são:

SDG Compass – Diretrizes para a implementação dos ODS na estratégia dos negócios (Pacto Global): apresentação de cinco passos para as empresas maximizarem sua contribuição aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos (ONU): conjunto de princípios orientadores globais para empresas para assegurar a proteção dos direitos humanos, a sua não violação em operações empresariais e o fornecimento de reparação, quando necessário.

Relato Integrado (IIRC): comunicação concisa sobre como a estratégia de uma organização, sua governança, desempenho e perspectivas, no contexto de seu ambiente externo, levam à criação de valor a curto, médio e longo prazos

Diretrizes Global Reporting Initiative (GRI): ajudam a identificar, no processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade, os impactos das operações da organização sobre o meio ambiente, economia e sociedade civil.

ISO 26000: norma internacional com diretrizes para responsabilidade social

Dow Jones Sustainability Index: indicador global de performance financeira, em que o desempenho das empresas é avaliado em relação a critérios econômicos, ambientais e sociais.

FTSE4Good (FTSE Group): série de índices do mercado acionário que avaliam o desempenho das empresas em relação a práticas ambientais, sociais e de governança corporativa.

Padrões de Desempenho e Princípios de Boas Práticas para Investimento Comunitário Estratégico (International Finance Corporation – IFC): publicações com orientações a empresas sobre o relacionamento com as comunidades e gestão dos investimentos comunitários.

ROI Social: metodologias baseadas em princípios para medir o valor ambiental e social (extrafinanceiro) em relação aos recursos investidos. Exemplo: Um guia para o Retorno Social do Investimento (Charities Aid Foundation – CAF – e Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social – IDIS).

ROI Sustentabilidade: metodologias para análise do retorno econômico de projetos de sustentabilidade. Exemplos: Guia para Implementação do ROI de Sustentabilidade (FGVces, Emerging Market Sustainability Dialogues (EMSD), Emerging Market Multinationals Network for Sustainability – EMM/ GIZ); ROI Sustentable en Países Emergentes (Ethos Laboratório de Política Pública, Emerging Market Multinationals – EMM – Network for Sustainability/GIZ).

Diretrizes e ferramentas – RedEAmérica e parceiros: conceitos, casos e ferramentas disponíveis em <http://www.redeamerica.org/Empresa-ComUnidad>.

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DOS MAPAS ESTRATÉGICOS

O processo de construção deste guia foi baseado na experiência prática de diversas organizações pelos caminhos de geração de valor social para comunidades no contexto da atuação empresarial, compreendendo:

- ➔ **Conversas preliminares**, em julho de 2018, com cinco representantes de empresas, organizações da sociedade civil e instituições acadêmicas² para explorar como as empresas latinoamericanas têm buscado gerar valor social por meio de seus negócios.
- ➔ Análise dos 12 **estudos de casos de empresas** desenvolvidos pela RedEAmérica em 2017, bem como **entrevistas semiestruturadas**, entre agosto e outubro de 2018, com cinco representantes de empresas, fundações empresariais e instituições acadêmicas (Arcor – Argentina, CEMEX – México, InterCement – Brasil, Fundación Caicedo González Riopaila Castilla – Colômbia e Universidad de los Andes – Colômbia), para examinar os processos adotados pelas empresas na implementação dos diferentes caminhos.
- ➔ **Consulta** aos participantes do **Encontro Internacional Empresa + ComUnidade**, realizado em dezembro de 2018 pela RedEAmérica, em São Paulo.

O conteúdo do guia foi validado pelo Comitê Consultivo do Programa Empresa + ComUnidade.

Para a estruturação das diretrizes, foi adotado o modelo **Mapas Estratégicos e Balanced Scorecard** (BSC), uma ferramenta de planejamento estratégico e sistema de gestão que busca alinhar as atividades da organização com sua visão e estratégia, bem como prover um sistema de monitoramento de desempenho com relação aos objetivos estabelecidos.

² Anna Peliano (BISC/IPEA), Carla Crippa (Ambev), Paulo Bellotti (Mov), Rosa Maria Fischer e Graziella Comini (CEATS/USP).

BOX 2

Benefícios do uso do BSC da Sustentabilidade para as estratégias de geração de valor social para comunidades por meio da atuação empresarial

Conexão entre **iniciativas de geração de valor social** para comunidades, as **grandes aspirações** da empresa, da fundação e do instituto (missão, visão, valores, estratégia) e o **modelo de negócios**

Visão integrada das oportunidades de iniciativas sociais a partir de quatro perspectivas (internas e externas): aprendizado e desenvolvimento, processos internos, *stakeholders* externos e geração de valor

Evidência da **relação causal** entre ações econômicas e ações sociais, de forma integrada, e inclusão de aspectos não financeiros ou não monetizáveis/quantificáveis no planejamento estratégico e na gestão empresarial

Vínculo da estratégia de geração de valor social com o **orçamento** global da empresa, da fundação e/ou do instituto

Flexibilidade do planejamento estratégico e da gestão das ações dada a possibilidade de constante revisão dos objetivos, indicadores, metas e ações

Ganho de **escala** e investimentos em ações comunitárias de **longo prazo** a partir da integração do tema social na estratégia de negócio

Linguagem do planejamento e gestão social alinhada à linguagem do planejamento e gestão empresarial (estratégia, objetivos, indicadores, metas e ações)

Identificação de oportunidades de desenvolvimento e fortalecimento de **capacidades** dos colaboradores e dos *stakeholders* com os quais a organização se relaciona

Olhar acerca dos **papéis e responsabilidades** das diferentes áreas da empresa e, em especial, dos institutos e fundações empresariais – e também do **trabalho conjunto** entre as áreas e de sua interação com atores das comunidades

Facilitação da **comunicação, do monitoramento e do relato de desempenho** das iniciativas de geração de valor social em consonância à estratégia empresarial

O Mapa Estratégico/BSC é um modelo amplamente utilizado desde a década de 1990 pelas empresas no desenvolvimento de seu planejamento estratégico. Também foi adaptado na literatura acadêmica para integrar aspectos de sustentabilidade, o chamado BSC da Sustentabilidade. A adaptação do BSC para a sustentabilidade se dá de três formas principais. Alguns autores³ adaptaram o BSC por meio da inclusão de aspectos sociais e ambientais nas quatro perspectivas do BSC tradicional. Outros autores⁴ propõem a adição de uma quinta perspectiva ao BSC para considerar os aspectos de sustentabilidade. Uma terceira possibilidade é a formulação de um *scorecard* socioambiental específico, abordagem utilizada no presente guia. Entretanto, de maneira inovadora, algumas das perspectivas do BSC tradicional foram adaptadas neste documento para melhor responder à aspiração de geração de valor social para as comunidades. Como mostra a Figura 1, a perspectiva do BSC tradicional de valor financeiro foi substituída pela perspectiva de geração de valor, para enfatizar a abordagem de geração de valor para as comunidades e para a empresa. A perspectiva de valor ao cliente foi substituída pela perspectiva de *stakeholders*, dada a importância de consultar e se articular com diversos *stakeholders* durante a concepção e a implementação da iniciativa. Já a perspectiva de aprendizado e crescimento foi substituída por aprendizado e desenvolvimento, refletindo a necessidade de desenvolver e/ou fortalecer as capacidades das equipes internas e de alinhar a cultura empresarial aos princípios do desenvolvimento sustentável para trabalhar o tema.

3 Como Nikolaou & Tsalis, 2013.

4 Por exemplo: Rabbani, Zamani, Yazdani-Chamzini, & Zavadskas, 2014.

FIGURA 1 Adaptação do BSC tradicional para o presente guia

BSC tradicional		BSC: geração de valor social para comunidades a partir do modelo de negócios
perspectiva financeira	→	geração de valor
perspectiva do cliente	→	stakeholders
processos internos	→	processos internos
aprendizado e crescimento	→	aprendizado e desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelas autoras.

BOX 3 Outras ferramentas clássicas de planejamento estratégico, gestão e mensuração de desempenho empresarial

5 Forças Competitivas – Porter: foco na análise do ambiente competitivo e do posicionamento diante dos concorrentes a partir de cinco forças que moldam a estratégia: Rivalidade entre os Concorrentes, Poder de Negociação dos Clientes, Poder de Negociação dos Fornecedores, Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes e Ameaça de Produtos Substitutos

5 Ps da Estratégia – Mintzberg: foco no desenvolvimento de estratégia própria para cada setor da empresa, a partir das seguintes formas: plano, pretexto, padrão, posicionamento e perspectiva

Análise swot: foco no apoio e aprimoramento do planejamento estratégico a partir do levantamento e análise de: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Canvas: foco no desenvolvimento de modelos de novos negócios ou reestruturação de modelos existentes

CAMINHOS PARA GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL PARA COMUNIDADES: MAPAS ESTRATÉGICOS

O mapa estratégico e o BSC foram adotados nesse guia de forma a oferecer orientações práticas sobre como as empresas, os institutos e as fundações empresariais podem implementar os caminhos de geração de valor social para comunidades por meio de sua atuação.

Conforme indicado anteriormente, o *framework* é composto por quatro perspectivas:

- ➔ **Dimensão “geração de valor”:** identificam-se quais benefícios são gerados para a empresa e para a comunidade a partir da adoção da iniciativa. Por exemplo: o desenvolvimento de produtos e serviços voltados à população de base da pirâmide pode gerar, para a empresa, aumento das vendas, maior rentabilidade e acesso a novos mercados. Para a comunidade, pode haver melhoria da qualidade de vida das comunidades e soluções a desafios sociais.
- ➔ **Dimensão “stakeholders”:** identificam-se quais ações de articulação a empresa deve estabelecer com *stakeholders* externos para a consecução da iniciativa. A empresa pode se articular com outros atores para o cofinanciamento da iniciativa. Também pode estabelecer parcerias com organizações não governamentais para desenvolver capacidades de fornecedores locais em áreas do conhecimento em que haja lacunas.
- ➔ **Dimensão “processos internos”:** identificam-se quais processos devem ser estabelecidos ou aprimorados internamente pela empresa, além da indicação das articulações necessárias entre os diferentes colaboradores e áreas da empresa. Em iniciativas visando a otimização do uso de recursos naturais nas operações, pode ser necessário que a empresa elabore uma matriz de materialidade para identificar prioridades de atuação e que revise os procedimentos e processos produtivos.
- ➔ **Na dimensão “aprendizado e desenvolvimento”:** identifica-se o que deve ser aprendido e desenvolvido pela empresa para a imple-

mentação da iniciativa. Em iniciativas relacionadas a desenvolvimento do entorno, pode ser necessário que os colaboradores se desenvolvam em comunicação social para se engajarem de forma mais efetiva com os diversos *stakeholders* externos, e se capacitem em processos de avaliação de impacto de projetos sociais.

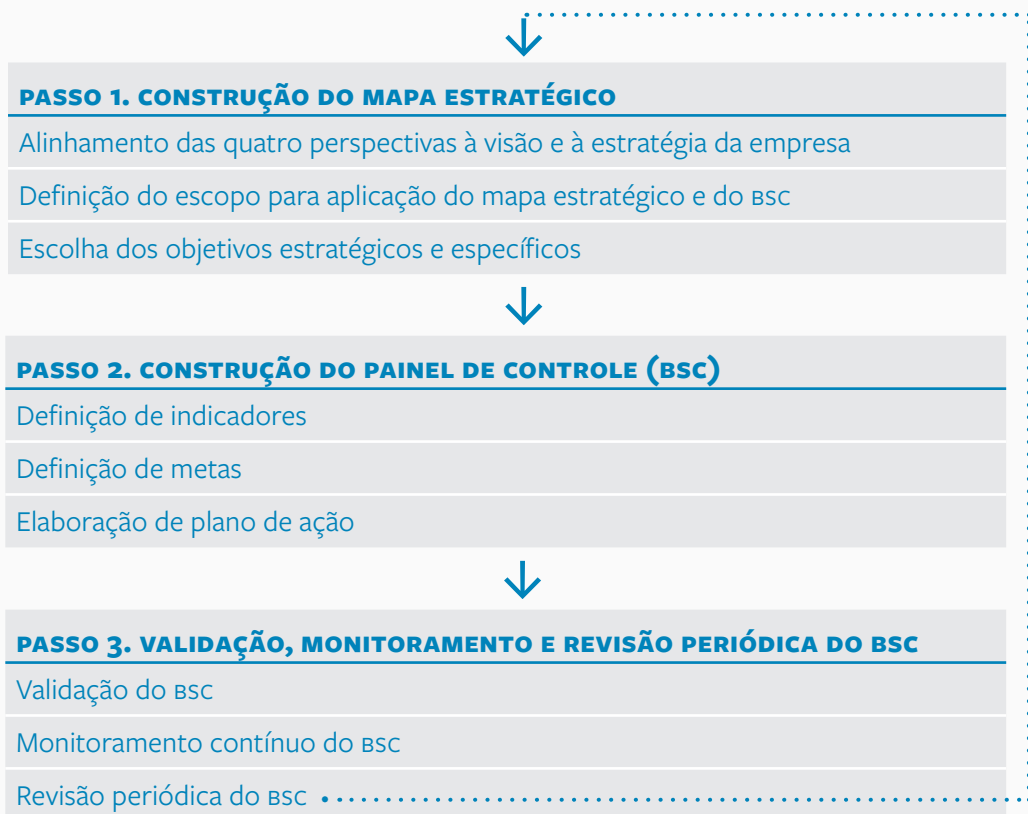
Dica importante: este guia pode ser utilizado mesmo por empresas, fundações e institutos empresariais que não utilizam o BSC ou BSC da Sustentabilidade como ferramenta principal de planejamento estratégico e gestão. A estrutura e as ações propostas a seguir, se encaradas como meio para a realização de uma estratégia, podem ser inspiradoras para qualquer organização, pois indicam caminhos e ações possíveis para contribuir com o desenvolvimento sustentável das comunidades.

Mas como elaborar um mapa estratégico e um BSC considerando essas quatro perspectivas? A seguir estão indicados os passos a serem adotados pelas empresas rumo à elaboração de sua estratégia de geração de valor social para comunidades.

Como elaborar o mapa estratégico e o BSC para geração de valor social para comunidades?

A elaboração do mapa estratégico e do BSC para geração de valor social para comunidades no contexto da atuação de empresas e seus institutos e fundações é um processo de ações encadeadas. Iniciando com o alinhamento entre as ações pretendidas e a visão e a estratégia da empresa, encerra-se na revisão periódica do mapa estratégico e do BSC que, por sua vez, retroalimenta o processo como um todo. A figura a seguir ilustra essa dinâmica:

FIGURA 2 Processo de elaboração do mapa estratégico e do BSC para geração de valor social para comunidades



Fonte: Elaborado pelas autoras.

PASSO 1. Construção do mapa estratégico

O mapa estratégico é uma estrutura composta por objetivos (estratégicos e específicos) e que indica a estratégia da empresa em relação a algum tema de forma resumida.

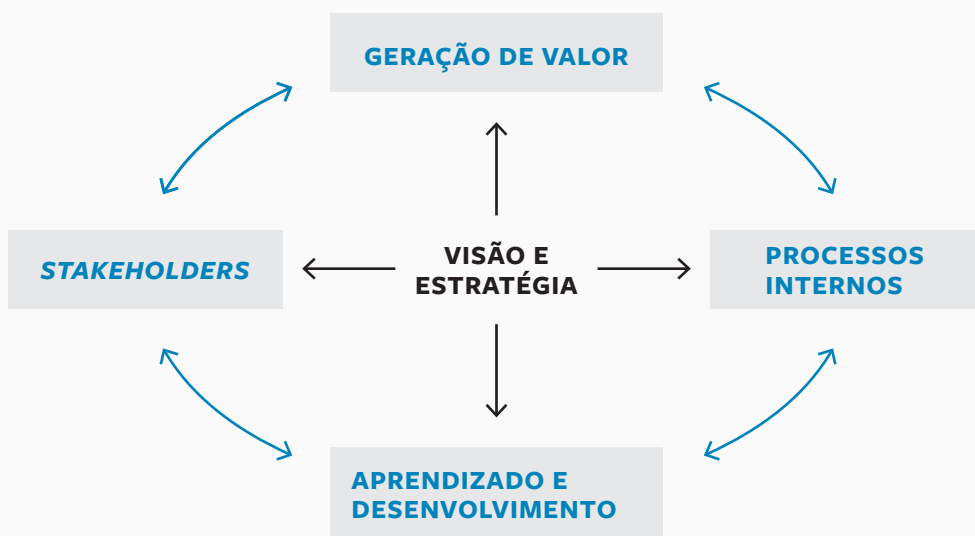
FIGURA 3 Mapa estratégico e BSC



Alinhamento das quatro perspectivas à visão e à estratégia da empresa

No estágio inicial da elaboração do mapa estratégico, as quatro perspectivas – geração de valor, *stakeholders*, processos internos e aprendizado e desenvolvimento – devem estar orientadas pela visão e pela estratégia da organização, conforme a figura abaixo indica. É importante, assim, que durante todo o processo de elaboração do mapa estratégico, a empresa verifique se as ações propostas em suas dimensões contribuem para o alcance da visão e da estratégia da empresa. Além disso, uma pergunta que a empresa poderia se fazer é: **de que forma a minha visão e estratégia orientam as melhores formas para geração de valor social para comunidades?**

FIGURA 4 Alinhamento entre as quatro perspectivas do mapa estratégico à visão e à estratégia da organização



Fonte: Elaborado pelas autoras. Adaptado de Kaplan & Norton (1992).

Além da visão e da estratégia, outros elementos organizacionais podem orientar a elaboração do mapa estratégico em linha à aspiração de geração de valor social para comunidades por meio do modelo de negócios, tais como a missão, os valores, políticas e processos, adesão a pactos e compromissos globais, nacionais e/ou setoriais.

Definição do escopo para aplicação do mapa estratégico

Após o alinhamento à visão e à estratégia da empresa, faz-se necessária a definição do escopo para aplicação do mapa estratégico e do BSC. Uma empresa pode optar por desenvolvê-los para diversas situações, como, por exemplo:

- Para um processo de planejamento estratégico corporativo;
- Para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço;
- Para a elaboração de sua estratégia de relacionamento com o entorno de suas operações.

Algumas questões podem nortear a definição do escopo, tais como:

- Quais capacidades e recursos da empresa podem contribuir para a geração de valor social para comunidades?
- Como iniciativas de geração de valor social podem minimizar riscos e/ou gerar oportunidades para a empresa?
- Quais temas socioambientais são considerados materiais para a empresa e como podem ser considerados no desenvolvimento de iniciativas de geração de valor social?
- Como os aspectos sociais, econômicos, políticos, culturais, ambientais e institucionais do entorno influenciam a escolha da iniciativa de geração de valor social a ser adotada pela empresa?

Para responder a essas questões, algumas ferramentas podem ser adotadas, como matriz de materialidade, análise SWOT, análise das cinco forças de Porter, diagnóstico socioeconômico das comunidades e diagnóstico socioterritorial.

Uma vez definido o escopo, parte-se para o desenvolvimento do mapa estratégico propriamente dito.

Escolha dos objetivos estratégicos e específicos

A empresa interessada em desenvolver o seu mapa estratégico deve identificar quais objetivos estratégicos e específicos pretende alcançar, levando em consideração a visão e a estratégia empresarial(is) e

escopo previamente escolhido. Três regras devem ser observadas na escolha dos objetivos estratégicos e específicos:

- Definir, pelo menos, um objetivo estratégico/específico para cada perspectiva;
- À luz da perspectiva ‘geração de valor’, iniciar o preenchimento do mapa estratégico de baixo para cima, ou seja, da perspectiva ‘aprendizado e desenvolvimento’ para a dimensão ‘stakeholders’;
- Ter clareza de quais perguntas devem ser respondidas em cada perspectiva do mapa estratégico.

A figura a seguir apoia este processo:

FIGURA 5 Perguntas a serem respondidas, por perspectiva, no processo de elaboração do mapa

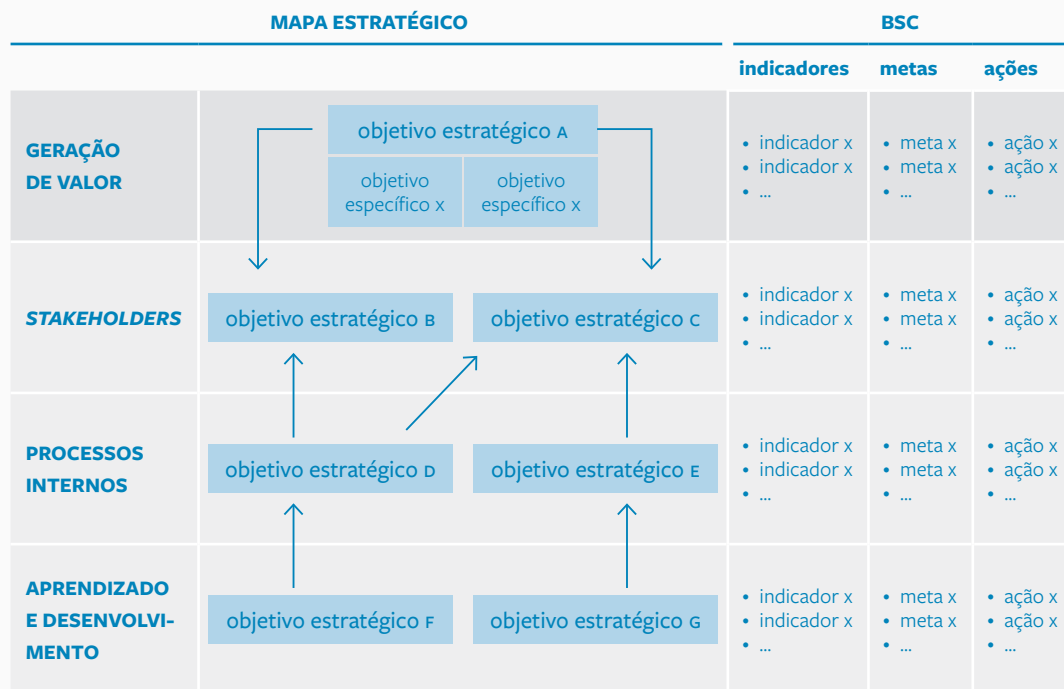
VALOR PARA A EMPRESA	Que benefícios para a empresa e para as comunidades se espera gerar a partir da iniciativa de geração de valor social escolhida?	VALOR PARA A COMUNIDADE
STAKEHOLDERS	O que a empresa pode fazer em conjunto com <i>stakeholders</i> externos para atingir a aspiração?	
PROCESSOS INTERNOS	Que processos internos podem ser estabelecidos ou melhorados para atingir a aspiração?	
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	O que pode ser aprendido e desenvolvido pela empresa para atingir a aspiração?	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

PASSO 2. Construção do BSC (Painel de Controle)

Na sequência da definição dos objetivos, inicia-se o desenvolvimento do painel de controle, composto por indicadores, metas e ações (plano de ação). De forma integrada, o mapa estratégico e o BSC interagem da seguinte forma:

FIGURA 6 Integração do mapa estratégico e do BSC (Painel de Controle)



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Definição de Indicadores

Para cada objetivo se define, no mínimo, um indicador. Indicadores são muito importantes para o processo de tomada de decisão porque demonstram se os objetivos de um projeto foram alcançados e em que prazo. Idealmente, a elaboração de um indicador deve seguir alguns parâmetros:

FIGURA 7 Indicadores SMART

específico | **M**ensurável | **A**tingível | **R**elevante | factível no **T**empo

Ou seja, um bom indicador deve ser mensurável ou observável; ser coerente com os fins estabelecidos; demandar disponibilidade de dados e recursos financeiros para o seu cumprimento; e ter um responsável designado para o seu acompanhamento.

BOX 4

Sugestões de indicadores que podem ser utilizados pela empresa no monitoramento da iniciativa, extraídos das diretrizes do Global Reporting Initiative

- Percentual do orçamento de compras utilizado para a aquisição de produtos e serviços de fornecedores locais (caminho “rede de valor com critérios de inclusão social”);
- Percentual de operações com engajamento da comunidade local, avaliações de impacto e/ou programas de desenvolvimento implementados, incluindo o uso de (caminho “entorno e comunidades sustentáveis”):
 - Avaliações de impacto social, desenvolvidas com base em processos participativos;
 - Avaliações de impacto ambiental e monitoramento contínuo;
 - Relato público dos resultados das avaliações de impacto social e ambiental;
 - Programas de desenvolvimento da comunidade local, desenvolvidas com base nas necessidades das comunidades locais;
 - Planos de engajamento de partes interessadas, desenvolvidos com base em mapeamento das partes interessadas;
 - Comitês e processos de consulta à comunidade local que incluam grupos vulneráveis;
 - Conselhos de trabalho, comitês de saúde e segurança ocupacional e outros órgãos de representação de colaboradores;
 - Processos formais de reclamações e queixas da comunidade local.
- Percentual de colaboradores e de membros dos órgãos de governança da empresa em cada uma das seguintes categorias (caminho “operação com critérios socioambientais”):
 - Gênero;
 - Idade (abaixo de 30 anos, entre 30 e 50 anos, acima de 50 anos);
 - Outros indicadores de diversidade, como minorias e grupos vulneráveis.

Definição de Metas

Uma vez escolhidos os indicadores, inicia-se o processo de definição de metas para cada indicador. É importante que as metas sejam preferencialmente quantificáveis, mesmo que sejam ajustadas ao longo do tempo conforme o andamento das ações.

A InterCement, por exemplo, em seu Programa Biomassa Brasil – iniciativa de produção de energia térmica a partir da compra e uso

do endocarpo de licuri e baru de agricultores familiares – adotou os seguintes indicadores e metas:

TABELA 1 Indicadores e metas do Programa Biomassa Brasil, da InterCement

INDICADORES	METAS
Percentual de biomassa utilizada para produção de energia térmica	Substituição de 12% da necessidade de geração de energia térmica por biomassa até 2022
Número de famílias beneficiadas	4 mil famílias em Goiás e 2 mil famílias na Bahia até 2022
Volume de compras	Em 2020: 2 mil toneladas de baru e 2 mil toneladas de licuri
Volume de compras em valor financeiro	Em 2020: 2 mil toneladas x R\$ 205,00 = R\$ 410.000,00 2 mil toneladas x R\$ 230,00 = R\$ 460.000,00 Total = 870.000,00 Em 2022: R\$ 3.500.000,00 (para cerca de 14.000 toneladas)

Fonte: Entrevista com InterCement

Elaboração de Plano de Ação

O plano de ação engloba um conjunto de atividades necessárias para que as metas estabelecidas sejam cumpridas, dando assim sentido aos objetivos e indicadores propostos. Entre os elementos necessários estão: como fazer; quando fazer; quem irá fazer; com quais recursos as ações serão feitas. A definição em antemão desses aspectos são muito importantes, pois garante que os recursos estejam disponíveis no momento em que são necessários.

PASSO 3. Validação, monitoramento e revisão periódica do BSC

Três processos são fundamentais para a aplicação eficaz de um mapa estratégico e do BSC. Primeiro, a validação desses instrumentos de planejamento estratégico por gestores e áreas-chave da empresa é imprescindível para a realização das ações propostas. Adicionalmente, diversas áreas podem ser envolvidas no processo de definição de indi-

cadores, metas e ações, além de um alinhamento constante com base na evolução dos objetivos.

Em seguida, os processos de monitoramento periódico dos indicadores e de revisão contínua dos indicadores, metas e ações são elementos importantes para garantir a execução do planejamento estratégico e, ao mesmo tempo, a possibilidade de ajustes nos elementos do mapa estratégico e do BSC com base na contribuição dos colaboradores e gestores a serem envolvidos.

Como ler o mapa estratégico e o BSC para geração de valor social para comunidades?

A seguir, são apresentados os mapas estratégicos por caminho de geração de valor social para comunidades por meio do modelo de negócios (quatro caminhos), além de um mapa estratégico geral, que reúne ações fundamentais para as empresas, institutos e fundações que queiram avançar em iniciativas junto a comunidades.

Cada mapa é apresentado com propostas de objetivos para inspirar e orientar gestores e colaboradores das organizações a preparar processos e atividades fundamentais para geração de valor social independentemente do caminho escolhido.

A leitura de cada mapa estratégico deve se dar da mesma forma em que ele é criado, ou seja, uma leitura de baixo para cima:





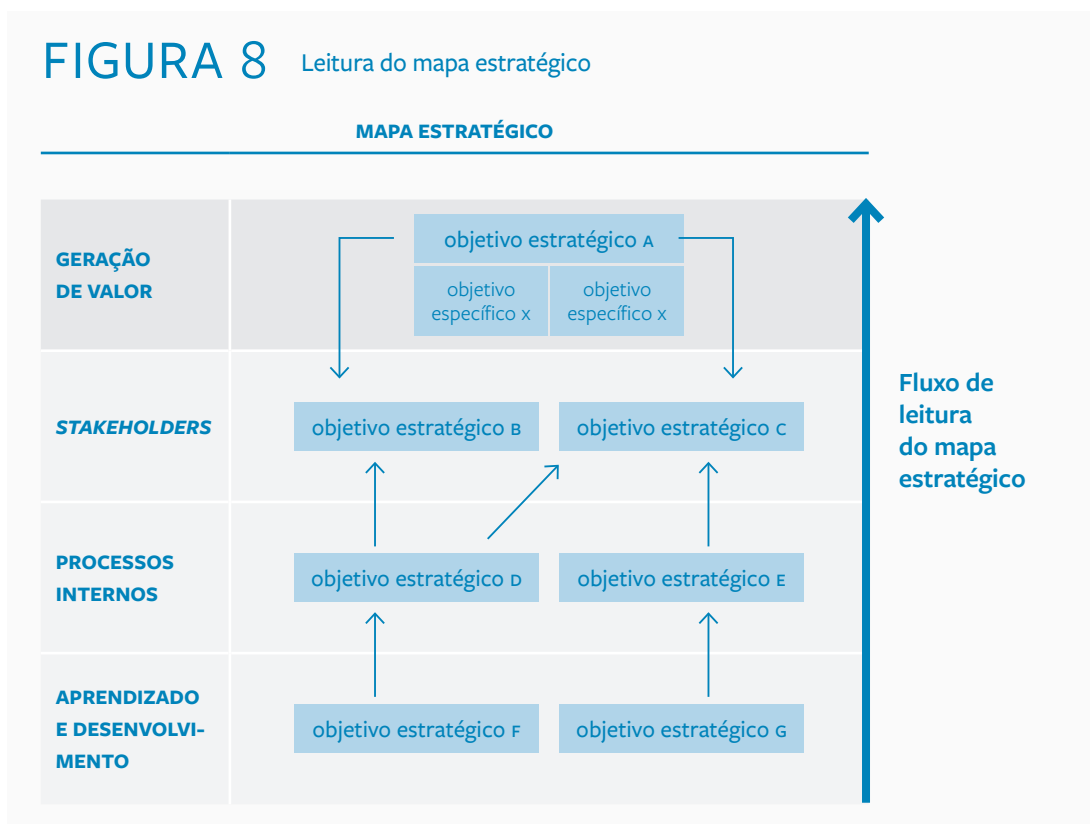
-  **Dimensão “aprendizado e desenvolvimento”:** o que deve ser aprendido e desenvolvido pela empresa para a implementação da iniciativa.
-  **Dimensão “processos internos”:** quais processos devem ser estabelecidos ou aprimorados internamente pela empresa, além de quais articulações serão necessárias entre os diferentes colaboradores e áreas da empresa, para se atingir a aspiração de geração de valor social.
-  **Dimensão “stakeholders”:** quais ações de articulação a empresa deve estabelecer com *stakeholders* externos para a consecução da iniciativa.
-  **Dimensão “geração de valor”:** quais benefícios para a empresa e para as comunidades se espera gerar a partir da adoção das ações indicadas em cada uma das dimensões anteriores.

FIGURA 8

Leitura do mapa estratégico



Fonte: Elaborado pelas autoras.

MAPA ESTRATÉGICO GERAL PARA GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL PARA COMUNIDADES

A seguir é apresentado o mapa estratégico geral para geração de valor social para comunidades por meio da atuação empresarial. São contemplados objetivos estruturais e transversais à criação de ações de geração de valor que podem, inclusive, gerar oportunidades de identificação e complemento das iniciativas rumo a um dos quatro caminhos de geração de valor: produtos e serviços, inclusão de critérios socioambientais nos processos de produção, inclusão social na rede de valor, e desenvolvimento do entorno e promoção de comunidades sustentáveis.

O mapa estratégico geral reflete as aspirações das empresas, dos institutos e/ou fundações empresariais na contribuição para o desenvolvimento sustentável das comunidades, seja em termos das operações empresariais ou das transformações sociais possíveis em cada contexto (perspectiva geração de valor). Além disso, nas outras dimensões – *stakeholders* externos, processos internos e aprendizado e desenvolvimento –, destacam-se:

- A relevância do envolvimento de diversos atores na implementação das estratégias de geração de valor, incluindo a alta liderança empresarial, as diferentes áreas da empresa e o papel estratégico da fundação ou instituto empresarial,
- O processo contínuo de escuta, diálogo e construção conjunta com atores locais,
- A demanda por formas inovadoras de financiamento das iniciativas, seja por meio das empresas, dos institutos e fundações ou do cofinanciamento em parceria com organizações públicas e da sociedade civil,
- A consideração de estratégias para promover a escalabilidade das ações de geração de valor social propostas, considerando aspectos internos e externos para a sua viabilização,

- A importância dos processos de monitoramento, da avaliação e da comunicação dos impactos, e
- A necessidade de identificação de capacidades internas, mas também aquelas que devem ser construídas junto a *stakeholders* externos, no processo mútuo de fortalecimento de capacidades.

A proposta de mapa estratégico geral para geração de valor social para comunidades está apresentada abaixo:

FIGURA 9 Mapa estratégico dos caminhos de geração de valor social para as comunidades

<p>GERAÇÃO DE VALOR</p>	<p>Valor para a empresa:</p> <p>Transformação das práticas empresariais por meio da integração de aspectos socioambientais;</p> <p>Maior rentabilidade e eficiência da operação;</p> <p>Ambiente de operação mais favorável;</p> <p>Obtenção, manutenção e renovação da licença social para operar;</p> <p>Melhoria do relacionamento, reputação e imagem perante os diferentes <i>stakeholders</i>;</p> <p>Atração e retenção de talentos.</p>	<p>Valor para as comunidades:</p> <p>Melhoria da qualidade de vida das comunidades;</p> <p>Desenvolvimento local;</p> <p>Geração de emprego e renda;</p> <p>Inclusão social;</p> <p>Fortalecimento das capacidades locais;</p> <p>Uso sustentável dos recursos naturais.</p>
<p>STAKEHOLDERS</p>	<p>Apoiar e participar de espaços de participação social para discussão de temas de interesse das comunidades;</p> <p>Consultar <i>stakeholders</i> externos sobre suas expectativas e demandas sociais;</p> <p>Estabelecer estratégias de cofinanciamento de iniciativas de desenvolvimento de comunidades;</p> <p>Envolver <i>stakeholders</i> externos no desenvolvimento e cocriação de indicadores de monitoramento do desempenho da iniciativa;</p> <p>Criar canais de comunicação de mão dupla a <i>stakeholders</i> externos.</p>	
<p>PROCESSO INTERNOS</p>	<p>Estabelecer estratégia para geração de valor social para comunidades considerando o <i>core business</i>;</p> <p>Engajar a alta liderança;</p> <p>Envolver as diferentes áreas e as fundações e institutos empresariais;</p> <p>Planejar e gerir a iniciativa;</p> <p>Articular a governança interna da iniciativa, criando uma nova instância ou aproveitando as já existentes;</p> <p>Estabelecer processo de avaliação da iniciativa (avaliação de impacto social, ROI Social, ROI de Sustentabilidade);</p> <p>Comunicar a iniciativa internamente;</p>	
<p>APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO</p>	<p>Desenvolver as capacidades dos colaboradores;</p> <p>Alinhar a cultura empresarial aos princípios do desenvolvimento sustentável;</p> <p>Promover a gestão do conhecimento sobre o tema.</p>	

PRODUTOS E SERVIÇOS

Exemplos de iniciativas deste caminho de geração de valor social incluem o desenvolvimento e a comercialização de produtos e serviços que atendam à comunidade de base da pirâmide e que promovam soluções para desafios sociais e ambientais. São destacados no mapa estratégico valores importantes a serem gerados por meio da implementação de ações, a exemplo da abertura de novos mercados para as empresas, por um lado, e da inclusão e ampliação do acesso a produtos e serviços pela base da pirâmide e melhoria da qualidade de vida das comunidades, por outro lado.

Caso – Construyo Contigo, da CEMEX (México)

Visando a melhoria das condições de habitação de famílias da base da pirâmide por meio do estímulo à autoconstrução, a empresa CEMEX criou o programa Construyo Contigo.

O programa é composto por quatro etapas. Na primeira etapa, famílias em situação de exclusão social recebem um curso em que adquirem conhecimentos básicos de construção e são capacitadas em serviços como alvenaria, encanamento e eletricidade. Posteriormente, dirigem-se aos centros produtivos onde podem produzir pré-fabricados de concreto para a construção de suas casas. Na terceira etapa, recebem apoio financeiro por meio de cartões pré-pago, financiados por entidades governamentais e microfinanceiras, para a aquisição de materiais de construção. O quarto componente é o de coesão social, apoiando os grupos a desenvolverem habilidades cívicas e de trabalho em grupo.

Algumas boas práticas adotadas pela CEMEX podem ser destacadas. Por exemplo, em termos de relação com *stakeholders* e capacidades, a CEMEX avalia como essencial manter diálogos contínuos e permanentes com os diferentes *stakeholders*, bem como desenvolver as capacidades das equipes internas de escuta, relacionamento e cocriação para que dialoguem com organizações da comunidade e parceiras. Além disso, a empresa considera importante identificar quais as suas pró-

prias capacidades e expertises frente às expectativas e desafios das comunidades, a fim de cocriar um modelo de negócio que atenda às demandas sociais e esteja alinhado à estratégia de negócio da empresa. A CEMEX também considera importante realizar pilotos do projeto em diferentes regiões do país e estabelecer processos de avaliação e medição de impacto.

Veja ambos os mapas a seguir:

FIGURA 10 Mapa estratégico do caminho “produtos e serviços”

GERAÇÃO DE VALOR	Valor para a empresa:	Valor para as comunidades:
	Acesso a novos mercados;	Melhoria da qualidade de vida da comunidade de base da pirâmide;
	Aumento das vendas;	
	Inovação em produtos e serviços;	Ampliação do acesso (ou redução das barreiras ao acesso) da comunidade de base da pirâmide a produtos e serviços.
	Aumento da fidelização de clientes e melhoria da reputação e da imagem da empresa perante diferentes <i>stakeholders</i> .	
STAKEHOLDERS	<p>Consultar comunidades sobre suas expectativas e demandas sociais;</p> <p>Envolver <i>stakeholders</i> externos no desenvolvimento e pilotos do produto ou serviço;</p> <p>Disseminar a iniciativa a <i>stakeholders</i> externos e criar canais de comunicação de mão dupla;</p> <p>Articular-se com governos e outras empresas para estratégias de cofinanciamento para o público-alvo.</p>	
PROCESSOS INTERNOS	<p>Estabelecer estratégia para o desenvolvimento de produtos e serviços;</p> <p>Engajar a alta liderança;</p> <p>Envolver as diferentes áreas;</p> <p>Planejar e gerir a iniciativa;</p> <p>Articular a governança da iniciativa, criando uma nova instância ou aproveitando as já existentes;</p> <p>Comunicar a iniciativa internamente;</p> <p>Desenvolver processo de capacitação de público-alvo para uso do produto ou serviço;</p> <p>Desenvolver estratégias de vendas;</p> <p>Avaliar a iniciativa.</p>	
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	<p>Desenvolver capacidades dos colaboradores;</p> <p>Alinhar a cultura empresarial aos princípios do desenvolvimento sustentável.</p>	

FIGURA 11 Caso Construyo Contigo, da CEMEX (México)

GERAÇÃO DE VALOR	Valor para a empresa:	Valor para as comunidades:	
	Acesso a novos mercados; Aumento das vendas;	Melhoria da qualidade de vida da comunidade de base da pirâmide;	
	Inovação em produtos e serviços; Aumento da fidelização de clientes e melhoria da reputação e da imagem da empresa perante diferentes <i>stakeholders</i> .	Ampliação do acesso (ou redução das barreiras ao acesso) da comunidade de base da pirâmide a produtos e serviços.	
STAKEHOLDERS	<p>Consultar comunidades sobre suas expectativas e demandas sociais;</p> <p>Envolver <i>stakeholders</i> externos no desenvolvimento e pilotos do produto ou serviço;</p> <p>Disseminar a iniciativa a <i>stakeholders</i> externos e criar canais de comunicação de mão dupla;</p> <p>Articular-se com governos e outras empresas para estratégias de cofinanciamento para o público-alvo.</p>		<p>Para o desenvolvimento de qualquer iniciativa de geração de valor social para comunidades, a CEMEX considera importante identificar quais as capacidades e expertise da empresa e quais as expectativas e problemáticas da comunidade, a fim de cocriar um modelo de negócio que atenda às demandas sociais e esteja alinhado à estratégia de negócio da empresa.</p>
PROCESSOS INTERNOS	<p>Estabelecer estratégia para o desenvolvimento de produtos e serviços;</p> <p>Engajar a alta liderança;</p> <p>Envolver as diferentes áreas;</p> <p>Planejar e gerir a iniciativa;</p> <p>Articular a governança da iniciativa, criando uma nova instância ou aproveitando as já existentes;</p> <p>Comunicar a iniciativa internamente;</p> <p>Desenvolver processo de capacitação de público-alvo para uso do produto ou serviço;</p> <p>Desenvolver estratégias de vendas;</p> <p>Avaliar a iniciativa.</p>		<p>A empresa também considera importante realizar pilotos do projeto em diferentes regiões do país e estabelecer processos de avaliação e medição de impacto.</p>
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	<p>Desenvolver capacidades dos colaboradores;</p> <p>Alinhar a cultura empresarial aos princípios do desenvolvimento sustentável.</p>		

OPERAÇÃO COM CRITÉRIOS SOCIOAMBIENTAIS

Este caminho de geração de valor social inclui, por exemplo, iniciativas que preservem, reduzam ou otimizem o uso de recursos naturais, bem como o emprego de pessoas em situação de vulnerabilidade ou exclusão, como pessoas com deficiência, minorias e de comunidades de baixa renda. Em termos dos valores gerados por meio deste caminho, vale destacar o aprimoramento da gestão em termos de impactos, dependências e externalidades em relação ao meio ambiente e aos serviços ecossistêmicos, por um lado, e a proteção dos recursos naturais e da biodiversidade aliada à qualidade de vida das comunidades, por outro lado.

Caso – Gestão Integral de Água, da Cerrejón (Colômbia)

No programa Gestão Integral de Água, a Cerrejón estabeleceu três eixos programáticos: o uso eficiente da água na operação da empresa, a conservação das bacias hidrográficas e a participação no desenvolvimento de soluções de acesso à água para as comunidades do entorno⁵.

Com relação à iniciativa desenvolvida pela Cerrejón, é importante destacar algumas ações. Em primeiro lugar, estabeleceram-se processos de comunicação interna e externa para manter informados os diversos *stakeholders* sobre o programa e sensibilizando-os sobre o uso responsável do recurso hídrico. Segundo, a empresa estabeleceu alianças com distintos atores, como clientes, universidades e organizações não governamentais para o aporte de recursos financeiros e conhecimento técnico voltados ao desenvolvimento de soluções de abastecimento de água. Em terceiro lugar foram criados um comitê estratégico e um operativo para avaliar os avanços, os riscos e os assuntos de interesse para o programa.

Veja ambos os mapas a seguir:

5 Como o reparo de moinhos de vento, a distribuição de tanques para o armazenamento de água e o fortalecimento de comitês de água.

FIGURA 12 Mapa estratégico do caminho “operação com critérios socioambientais”

GERAÇÃO DE VALOR	Valor para a empresa:	Valor para as comunidades:
	Diversificação das fontes de abastecimento de matéria-prima;	Proteção dos recursos naturais, dos serviços ecossistêmicos e da biodiversidade;
	Aprimoramento da gestão e redução dos custos operacionais;	
	Mitigação do risco de conflitos com a comunidade por recursos naturais;	Geração de emprego e renda;
	Obtenção, manutenção e renovação da licença social para operar;	
	Melhoria do relacionamento com diversos <i>stakeholders</i> ;	Inclusão social das comunidades locais;
	Melhoria da reputação e imagem da empresa;	
	Valorização da diversidade na cultura corporativa;	Melhoria da qualidade de vida e das condições econômicas, sociais e ambientais das comunidades;
Atração e retenção de talentos;		
Atendimento a regulações e autorregulações.		
STAKEHOLDERS	Adquirir conhecimento técnico especializado de <i>stakeholders</i> externos;	
	Criar canais de comunicação de mão dupla a atores externos para informar as ações implementadas e receber contribuições;	
	Realizar parcerias para desenvolver capacidades de colaboradores e sensibilizar e envolver comunidades;	
	Envolver outros atores para aporte de recursos financeiros;	
	Fomentar a criação de comitês multistakeholder para a discussão de oportunidades e soluções para problemas econômicos, sociais e ambientais.	
PROCESSOS INTERNOS	Estabelecer estratégia para inclusão de critérios socioambientais nas operações;	
	Engajar a alta liderança;	
	Envolver diferentes áreas da empresa na concepção e consecução da iniciativa;	
	Planejar e gerir a iniciativa;	
	Articular a governança da iniciativa, criando uma nova instância ou aproveitando as já existentes;	
	Comunicar a iniciativa internamente;	
	Desenvolver capacidades das comunidades;	
	Avaliar a iniciativa.	
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver capacidades dos colaboradores;	
	Alinhar a cultura empresarial aos princípios do desenvolvimento sustentável;	
	Promover a gestão do conhecimento sobre o tema.	

FIGURA 13 Caso Gestão Integral da Água, do Grupo Cerrejón (Colômbia)

GERAÇÃO DE VALOR	Valor para a empresa:	Valor para as comunidades:	
	Diversificação das fontes de abastecimento de matéria-prima;	Proteção dos recursos naturais, dos serviços ecossistêmicos e da biodiversidade;	
	Aprimoramento da gestão e redução dos custos operacionais;		
	Mitigação do risco de conflitos com a comunidade por recursos naturais;		
	Obtenção, manutenção e renovação da licença social para operar;	Geração de emprego e renda;	
	Melhoria do relacionamento com diversos <i>stakeholders</i> ;		
	Melhoria da reputação e imagem da empresa;	Inclusão social das comunidades locais;	
	Valorização da diversidade na cultura corporativa;		
	Atração e retenção de talentos;	Melhoria da qualidade de vida e das condições econômicas, sociais e ambientais das comunidades;	
	Atendimento a regulações e autorregulações.		
STAKEHOLDERS	Adquirir conhecimento técnico especializado de <i>stakeholders</i> externos;		A empresa estabeleceu alianças com diversos atores, como clientes, universidades e organizações não governamentais para o aporte de recursos financeiros e conhecimento técnico para o desenvolvimento de soluções de abastecimento de água.
	Criar canais de comunicação de mão dupla a atores externos para informar as ações implementadas e receber contribuições;		
	Realizar parcerias para desenvolver capacidades de colaboradores e sensibilizar e envolver comunidades;		
	Envolver outros atores para aporte de recursos financeiros;		
	Fomentar a criação de comitês multistakeholder para a discussão de oportunidades e soluções para problemas econômicos, sociais e ambientais.		A empresa estabeleceu processos de comunicação interna e externa, mantendo informados os diversos <i>stakeholders</i> sobre a iniciativa e sensibilizando-os sobre o uso responsável do recurso hídrico.
PROCESSOS INTERNOS	Estabelecer estratégia para inclusão de critérios socioambientais nas operações;		
	Engajar a alta liderança;		
	Envolver diferentes áreas da empresa na concepção e consecução da iniciativa;		
	Planejar e gerir a iniciativa;		
	Articular a governança da iniciativa, criando uma nova instância ou aproveitando as já existentes;		Foram criados um comitê estratégico e um operativo para avaliar os avanços, os riscos e os assuntos de interesse do programa.
	Comunicar a iniciativa internamente;		
	Desenvolver capacidades das comunidades;		
	Avaliar a iniciativa.		
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver capacidades dos colaboradores;		
	Alinhar a cultura empresarial aos princípios do desenvolvimento sustentável;		
	Promover a gestão do conhecimento sobre o tema.		

REDE DE VALOR COM CRITÉRIOS DE INCLUSÃO SOCIAL

Iniciativas deste caminho de geração de valor social se referem à inclusão de fornecedores e distribuidores em situação de vulnerabilidade e/ou exclusão, provenientes das comunidades locais e/ou de pequeno porte. A diversificação das fontes de abastecimento de matéria-prima para a empresa e a geração de emprego e renda, o fortalecimento de cadeias de valor e a inclusão social são exemplos de valores e aspirações que orientam a estruturação de uma estratégia voltada à rede de valor.

Caso – Programa de Compras Inclusivas Responsáveis, do Grupo Arcor (Argentina, Brasil, Chile e México)

Com o objetivo de ampliar as fontes de abastecimento da empresa e favorecer a inclusão econômica de grupos excluídos do mercado de trabalho, a Arcor criou o Programa de Compras Inclusivas Responsáveis.

Em meio às ações implementadas, a empresa contou com a parceria de diversas organizações para fortalecer as habilidades de gestão dos fornecedores, melhorar os seus processos produtivos e prover assistência técnica. Desenvolveu também ações de sensibilização e desenvolvimento de capacidades das equipes de Fornecimento, Recursos Humanos, Qualidade, Manutenção e Relações com a Comunidade, além de uma política de Compras Inclusivas. Por último, a Arcor estabeleceu um processo para avaliação do Programa por meio de um *scorecard* de sustentabilidade e um sistema de gestão de desempenho de pessoas.

Veja ambos os mapas a seguir:

FIGURA 14 Mapa estratégico do caminho “rede de valor com critérios de inclusão social”

GERAÇÃO DE VALOR	Valor para a empresa:	Valor para as comunidades:
	Diversificação das fontes de abastecimento de matéria-prima;	Geração de emprego e renda;
	Redução de riscos operacionais;	Fortalecimento de capacidades produtivas e de liderança da comunidade;
	Melhoria dos processos da empresa a partir de aprendizado mútuo;	
	Atendimento a autorregulação;	Melhoria das condições sociais das comunidades;
	Vantagem competitiva;	Desenvolvimento do setor produtivo local e regional;
	Melhoria da reputação da empresa;	Fortalecimento de uma governança mais democrática, com relações mais igualitárias.
	Atração e retenção de talentos.	
STAKEHOLDERS	<p>Articular-se com potenciais fornecedores, distribuidores e outros <i>stakeholders</i> externos para a construção de critérios, estratégias e meios de operacionalização de contratação, gestão e avaliação de fornecedores e distribuidores em situação de vulnerabilidade e/ou exclusão, locais, de pequeno porte e/ou que demandam fortalecimento das capacidades técnicas, e de parâmetros para o desenvolvimento de um relacionamento justo;</p>	
	<p>Articular-se com cooperativas e outras organizações, que possam coordenar o trabalho de pequenos fornecedores/famílias produtoras;</p>	
	<p>Estabelecer parcerias para identificação e capacitação de fornecedores/distribuidores e desenvolvimento de tecnologias a fornecedores;</p>	
	<p>Apoiar a formação e o fortalecimento de cooperativas de fornecedores locais;</p>	
	<p>Apoiar e/ou desenvolver iniciativas de incentivo e financiamento a fornecedores locais;</p>	
	<p>Apoiar o fortalecimento de órgãos governamentais e outros atores voltados à pesquisa, tecnologia e inovação;</p>	
	<p>Fomentar redes locais de diálogo e troca de experiência entre fornecedores e distribuidores locais;</p>	
PROCESSOS INTERNOS	<p>Estabelecer estratégia para o desenvolvimento de critérios de inclusão social na rede de valor;</p>	
	<p>Engajar a alta liderança;</p>	
	<p>Engajar e envolver as diferentes áreas;</p>	
	<p>Planejar e gerir a iniciativa;</p>	
	<p>Articular a governança interna da iniciativa, criando uma nova instância ou aproveitando as já existentes;</p>	
	<p>Comunicar a iniciativa internamente;</p>	
	<p>Desenvolver capacidades dos fornecedores;</p>	
	<p>Avaliar a iniciativa.</p>	
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	<p>Desenvolver capacidades dos colaboradores;</p>	
	<p>Alinhar a cultura empresarial aos princípios do desenvolvimento sustentável;</p>	
	<p>Promover a gestão do conhecimento sobre o tema;</p>	
	<p>Construir conjuntamente critérios e parâmetros para a inclusão social;</p>	
	<p>Conhecer o entorno.</p>	

FIGURA 15 Caso Programa de Compras Inclusivas Responsáveis, do Grupo Arcor (Argentina, Brasil, Chile e México)

GERAÇÃO DE VALOR	Valor para a empresa:	Valor para as comunidades:
	Diversificação das fontes de abastecimento de matéria-prima;	Geração de emprego e renda;
	Redução de riscos operacionais;	Fortalecimento de capacidades produtivas e de liderança da comunidade;
	Melhoria dos processos da empresa a partir de aprendizado mútuo;	Melhoria das condições sociais das comunidades;
	Atendimento a autorregulação;	Desenvolvimento do setor produtivo local e regional;
	Vantagem competitiva;	Fortalecimento de uma governança mais democrática, com relações mais igualitárias.
	Melhoria da reputação da empresa;	
	Atração e retenção de talentos.	
STAKEHOLDERS	<p>Articular-se com potenciais fornecedores, distribuidores e outros stakeholders externos para a construção de critérios, estratégias e meios de operacionalização de contratação, gestão e avaliação de fornecedores e distribuidores em situação de vulnerabilidade e/ou exclusão, locais, de pequeno porte e/ou que demandam fortalecimento das capacidades técnicas, e de parâmetros para o desenvolvimento de um relacionamento justo;</p> <p>Articular-se com cooperativas e outras organizações, que possam coordenar o trabalho de pequenos fornecedores/famílias produtoras;</p> <p>Estabelecer parcerias para identificação e capacitação de fornecedores/distribuidores e desenvolvimento de tecnologias a fornecedores;</p> <p>Apoiar a formação e o fortalecimento de cooperativas de fornecedores locais;</p> <p>Apoiar e/ou desenvolver iniciativas de incentivo e financiamento a fornecedores locais;</p> <p>Apoiar o fortalecimento de órgãos governamentais e outros atores voltados à pesquisa, tecnologia e inovação;</p> <p>Fomentar redes locais de diálogo e troca de experiência entre fornecedores e distribuidores locais;</p>	
PROCESSOS INTERNOS	<p>Estabelecer estratégia para o desenvolvimento de critérios de inclusão social na rede de valor;</p> <p>Engajar a alta liderança;</p> <p>Engajar e envolver as diferentes áreas;</p> <p>Planejar e gerir a iniciativa;</p> <p>Articular a governança interna da iniciativa, criando uma nova instância ou aproveitando as já existentes;</p> <p>Comunicar a iniciativa internamente;</p> <p>Desenvolver capacidades dos fornecedores;</p> <p>Avaliar a iniciativa.</p>	
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	<p>Desenvolver capacidades dos colaboradores;</p> <p>Alinhar a cultura empresarial aos princípios do desenvolvimento sustentável;</p> <p>Promover a gestão do conhecimento sobre o tema;</p> <p>Construir conjuntamente critérios e parâmetros para a inclusão social;</p> <p>Conhecer o entorno.</p>	

A Arcor conta com a parceria de diversas organizações para fortalecer as habilidades de gestão dos fornecedores, melhorar os seus processos produtivos e prover assistência técnica, incluindo universidades, entidades governamentais (como o Instituto Nacional de Tecnologia Industrial e o Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuária) e organizações não governamentais (como o INCIDE).

A empresa desenvolveu uma política de Compras Inclusivas e, em seguida, identificou quais itens poderiam ser adquiridos segundo a política e quais empreendimentos locais poderiam se tornar fornecedores destes itens. Um dos itens escolhidos pela empresa foi uniformes, iniciando a compra em pequenas quantidades até chegar a 90% das necessidades da empresa.

O Programa é avaliado por meio de um *scorecard* de sustentabilidade e pelo sistema de gestão de desempenho de pessoas, que mede a quantidade de fornecedores locais incluídos e o volume de compras realizadas.

A Arcor desenvolveu ações de sensibilização e desenvolvimento de capacidades das equipes de Fornecimento, Recursos Humanos, Qualidade, Manutenção e Relações com a Comunidade.

Anualmente, a empresa sistematiza a experiência com a iniciativa para transferir os aprendizados e fortalecer o processo de institucionalização da prática de negócios inclusivos.

Exemplos de iniciativas deste caminho de geração de valor social incluem ações de fortalecimento das capacidades dos atores locais, iniciativas de apoio à construção de um plano de desenvolvimento local e atuação em projetos de desenvolvimento local.

Por meio deste caminho, a geração de valor para a empresa pode significar a criação de um ambiente favorável à operação empresarial por meio de relações harmônicas com a comunidade e, para as comunidades locais, o seu protagonismo nas estratégias de desenvolvimento e fortalecimento de capacidades territoriais.

Caso – Programa de Investimento Social Privado, da Fibria (Brasil)

A estratégia de investimento social da Fibria tem como objetivos a geração de emprego e renda e a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde a empresa atua. O foco são projetos sociais customizados para as vocações e especificidades de cada comunidade, como o Programa de Desenvolvimento Territorial e Rural, que capacita agricultores familiares para a produção de culturas variadas e a criação de pequenos animais, e o Projeto Colmeias, que busca fortalecer a atividade apícola nos estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul, Espírito Santo e Bahia e capacitar os apicultores a desenvolverem seu plano de negócios.

No caso da Fibria, parcerias firmadas com o Banco Interamericano de Desenvolvimento e com associações e cooperativas em alguns de seus projetos contribuíram para o desenvolvimento das ações. Além disso, a realização de um completo diagnóstico das comunidades e localidades de sua influência e o estabelecimento de metas acerca das iniciativas que a empresa realiza foram cruciais para a legitimação das ações tanto frente aos tomadores de decisão da empresa quanto às comunidades envolvidas no Programa.

Veja ambos os mapas seguir:

FIGURA 16 Mapa estratégico do caminho “entorno e comunidades sustentáveis”

GERAÇÃO DE VALOR	Valor para a empresa:	Valor para as comunidades:
	Relações estáveis e harmônicas com os territórios de influência;	Melhoria das condições econômicas, sociais e ambientais das comunidades;
	Obtenção, manutenção e renovação da licença social para operar;	Inclusão social;
	Mitigação de conflitos com a comunidade;	Protagonismo de atores locais nas estratégias de desenvolvimento territorial;
	Mitigação do risco de paralizações das operações;	Geração de emprego e renda;
	Ambiente favorável e infraestrutura adequada à operação empresarial;	Proteção dos recursos naturais;
	Melhoria da reputação e imagem da empresa;	Fortalecimento das capacidades dos atores locais;
	Orgulho de pertencimento dos colaboradores.	Fortalecimento do tecido social e do capital humano.
STAKEHOLDERS	Apoiar espaços de participação social para discussão de temas de interesse público que afetam as comunidades locais; Articular-se com diversos atores para o desenvolvimento da iniciativa e para estratégias de cofinanciamento de planos de desenvolvimento local; Criar canais de comunicação de mão dupla a atores diversos, comunicando a iniciativa e seus resultados;	
PROCESSOS INTERNOS	Estabelecer estratégia para o desenvolvimento do entorno e promoção de comunidades sustentáveis; Engajar a alta liderança; Envolver diferentes áreas da empresa e os institutos e fundações empresariais na concepção da iniciativa; Planejar e gerir a iniciativa; Articular a governança da iniciativa, criando uma nova instância ou aproveitando as já existentes; Comunicar a iniciativa internamente; Desenvolver processos de construção de capacidades da comunidade; Avaliar a iniciativa.	
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	Desenvolver as capacidades dos colaboradores; Promover a gestão do conhecimento sobre o tema; Promover processos de aprendizado mútuo e pactuação de escopo de atuação entre operações e investimentos sociais no entorno e comunidades locais.	

FIGURA 17 Caso de investimento social privado, da Fibria (Brasil)

GERAÇÃO DE VALOR	Valor para a empresa:	Valor para as comunidades:	
	Relações estáveis e harmônicas com os territórios de influência;	Melhoria das condições econômicas, sociais e ambientais das comunidades;	<p>A estratégia de investimento social da Fibria tem como objetivos a geração de emprego e renda e a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde a empresa atua.</p>
	Obtenção, manutenção e renovação da licença social para operar;	Inclusão social;	
	Mitigação de conflitos com a comunidade;	Protagonismo de atores locais nas estratégias de desenvolvimento territorial;	
	Mitigação do risco de paralizações das operações;	Geração de emprego e renda;	
	Ambiente favorável e infraestrutura adequada à operação empresarial;	Proteção dos recursos naturais;	
	Melhoria da reputação e imagem da empresa;	Fortalecimento das capacidades dos atores locais;	
	Orgulho de pertencimento dos colaboradores.	Fortalecimento do tecido social e do capital humano.	
STAKEHOLDERS	<p>Apoiar espaços de participação social para discussão de temas de interesse público que afetam as comunidades locais;</p> <p>Articular-se com diversos atores para o desenvolvimento da iniciativa e para estratégias de cofinanciamento de planos de desenvolvimento local;</p> <p>Criar canais de comunicação de mão dupla a atores diversos, comunicando a iniciativa e seus resultados;</p>		<p>A Fibria estabeleceu parcerias com o Banco Interamericano de Desenvolvimento no projeto de Apoio à Gestão Pública em Três Lagoas e com associações e cooperativas no projeto Colmeias e no Programa de Desenvolvimento Territorial e Rural.</p>
PROCESSOS INTERNOS	<p>Estabelecer estratégia para o desenvolvimento do entorno e promoção de comunidades sustentáveis;</p> <p>Engajar a alta liderança;</p> <p>Envolver diferentes áreas da empresa e os institutos e fundações empresariais na concepção da iniciativa;</p> <p>Planejar e gerir a iniciativa;</p> <p>Articular a governança da iniciativa, criando uma nova instância ou aproveitando as já existentes;</p> <p>Comunicar a iniciativa internamente;</p> <p>Desenvolver processos de construção de capacidades da comunidade;</p> <p>Avaliar a iniciativa.</p>		<p>Para maximizar a relação entre o impacto social e o impacto no negócio do programa, a Fibria realizou um completo diagnóstico das comunidades e localidades de sua influência.</p>
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	<p>Desenvolver as capacidades dos colaboradores;</p> <p>Promover a gestão do conhecimento sobre o tema;</p> <p>Promover processos de aprendizado mútuo e pactuação de escopo de atuação entre operações e investimentos sociais no entorno e comunidades locais.</p>		<p>A Fibria tem como metas para 2025 atingir 80% de aprovação nas comunidades vizinhas e ajudar as comunidades a tornar autossustentáveis 70% dos projetos de geração de renda apoiados por empresas.</p>

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES PARA A GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL PARA COMUNIDADES

Há algum tempo tornou-se notória a noção de que a realização de caminhos de geração de valor social para comunidades no contexto da atuação empresarial demanda o envolvimento de diversos atores. Serão raras as ocasiões em que as empresas poderão atuar sozinhas, seja quando optam pela inovação de seus próprios processos, seja em suas relações com a cadeia de valor e com o entorno onde as atividades ocorrem. Da mesma forma, gestores de uma única área empresarial (seja ela a área de sustentabilidade, de fornecedores, de operações, fundações, entre outras) não darão conta individualmente da construção de estratégias para geração de valor social para comunidades. Assim, as ações que aliam as atividades dos negócios e o desenvolvimento sustentável das comunidades são permeadas por articulações e alianças que se dão fora e dentro das empresas (apresentadas a seguir, nesta ordem).

Articulações e alianças entre empresas, poder público e sociedade civil

Uma empresa, seu instituto ou fundação que deseja contribuir para a geração de valor social para comunidades pode atuar de diversas formas. Ela pode ter um **importante papel como indutora e articuladora de ações** que gerem valor à base da pirâmide, que criem medidas de eficiência nos processos produtivos e ações mais justas e equitativas junto à cadeia de valor e que promovam o desenvolvimento do entorno de suas operações. Além disso, o setor privado é **peça-chave na viabilização de estratégias de cofinanciamento das ações que contribuam para o desenvolvimento das comunidades, com destaque para a importância das fundações e institutos empresariais e as agendas de interesse público que são por eles apoiadas.**

No contexto do ecossistema de atores necessários para o estabelecimento de estratégias de geração de valor social para comunidades, as alianças entre empresas e investidores sociais privados que atuam em um mesmo setor e/ou território e a articulação entre a atuação

empresarial com políticas públicas e iniciativas da sociedade civil desempenham papel fundamental.

Empresas do mesmo setor podem se unir para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. O mesmo ocorre com alianças entre setor privado e organizações da sociedade civil. A combinação de expertises e acesso a mercados geram maior capacidade de entendimento da sociedade, do mercado consumidor e de comunidades localizadas ao redor de operações empresariais, produzindo assim uma leitura mais clara das oportunidades de geração de valor social. O mesmo ocorre entre atores dos diferentes elos de uma cadeia de valor, em que pequenas medidas podem gerar sinergias que, por sua vez, geram potencialidades em termos de contribuição para o desenvolvimento de comunidades. Da mesma forma, cada vez mais é recorrente a colaboração entre fundações e institutos empresariais em ações conjuntas voltadas a assuntos relevantes para a esfera pública.

Além disso, o fato de empresas atuarem em um mesmo território por algum atrativo – recursos naturais, recursos humanos, localização geográfica, incentivos de alguma natureza, entre outros – e pertencerem a diferentes setores não inviabiliza a articulação entre elas no que tange ao desenho e realização de estratégias de desenvolvimento comunitário. Estas podem variar de acordo com as demandas da operação e as intenções de contribuição para o fortalecimento compartilhado do território e a consequente oportunidade de gerar valor de forma mútua.

Duas ou mais empresas podem, por exemplo, unir esforços para a criação de um programa de desenvolvimento de fornecedores de suprimentos locais necessários à operação de ambas. Também pode haver o trabalho conjunto entre os atores privados no apoio ao fortalecimento de espaços de participação social locais, como conselhos e comitês, que permitam a construção coletiva de uma agenda de interesse público. Ao fortalecer diferentes relacionamentos e mecanismos de governança que orientam o diálogo e criam espaço para articulação de diferentes interesses, as organizações e públicos que integram o território criam um ambiente que facilita a convivência, a realização de negócios e apoia o desenvolvimento.

Articulações e alianças entre as áreas da empresa

Do ponto de vista dos colaboradores de uma empresa que decida conceber e implementar uma iniciativa de geração de valor social para co-

comunidades, **o envolvimento das diferentes áreas pode variar a depender do caminho escolhido**. Para orientar as articulações internas necessárias, apresenta-se a seguir uma matriz de papéis e responsabilidades com indicação da importância do envolvimento de determinadas áreas por caminho de geração de valor social para comunidades. Ressalta-se, conforme é mostrado na matriz, que algumas áreas podem ter maior ou menor interação com as diversas etapas de concepção e implementação das iniciativas e essa combinação pode variar em função da estrutura organizacional das empresas e dos recursos disponíveis (além do caminho escolhido, conforme já sugerido). Sendo assim, a matriz é um instrumento indicativo.

FIGURA 18

Matriz de papéis e responsabilidades: contribuições das diferentes áreas da empresa para o caminho de geração de valor social para comunidades

	PRODUTOS E SERVIÇOS	OPERAÇÕES E CRITÉRIOS SOCIOAMBIENTAIS	REDES E INCLUSÃO SOCIAL	ENTORNO E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS
Comercial	•••		•	
Financeiro	••	••	••	•
Fundação/instituto	••	•••	•••	•••
Gestão de pessoas/ RH		•••	•	•
Jurídico	••	••	•	
Inovação	•••	•	•	
Logística	•	•	••	•
MKT e comunicação	•	•	••	•
Meio ambiente	•	•••	•	••
Operações industriais	••	•••	•••	
Pesquisa e desenvolvimento	•••			
Qualidade	••		••	

	PRODUTOS E SERVIÇOS	OPERAÇÕES E CRITÉRIOS SOCIOAMBIENTAIS	REDES E INCLUSÃO SOCIAL	ENTORNO E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS
Relações comunitárias	•	••	•••	•••
Relações instit./ govern.	••	••		••
Saúde e segurança		••		
Suprimentos	•		•••	
Sustentabilidade	•••	•••	••	••

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na escolha pelo caminho de desenvolvimento de produtos e serviços voltados a clientes da base da pirâmide e/ou em situação de vulnerabilidade, as áreas com maior envolvimento são: comercial, inovação, pesquisa e desenvolvimento, sustentabilidade e a fundação e/ou o instituto empresarial. O caminho de inclusão de critérios socioambientais nos processos de produção demanda maior atuação das áreas de gestão de pessoas, meio ambiente, operações e sustentabilidade e da fundação e/ou do instituto empresarial. O caminho de inclusão social na rede de valor convoca as áreas de operações e suprimentos, além da fundação e/ou do instituto empresarial para a realização de iniciativas com a cadeia de valor. E, finalmente, a escolha pelo caminho de desenvolvimento do entorno e promoção de comunidades sustentáveis exige a atuação de colaboradores da área de relações comunitárias e da fundação e/ou instituto empresarial.

A seguir estão apresentadas de forma mais detalhada as contribuições que cada área pode ter na concretização de estratégias de valor social para comunidades por meio dos negócios e dos quatro caminhos.

TABELA 2 As contribuições das diferentes áreas da empresa para as oportunidades de geração de valor social para comunidades

COMERCIAL	Adequação / estabelecimento de critérios e padrões para compras sustentáveis e de novos acordos comerciais para viabilizar iniciativas de geração de valor social para comunidades
FINANCEIRO	Contribuição para criação e melhorias de formas de mensuração do retorno sobre o investimento social
	Identificação de oportunidades orçamentárias para investimento em iniciativas de longo prazo para a geração de valor social para comunidades
	Estruturação de frente de atuação voltada a <i>green finance</i>
FUNDAÇÃO/ INSTITUTO	Leitura e interpretação do contexto, dos fenômenos sociais e políticos, das demandas e potencialidades das comunidades, além de comportamentos e valores culturais
	Função de inteligência social junto às diferentes áreas da empresa para criar as condições e catalisar oportunidades de geração de valor social para comunidades
	Encontro de pontos de sinergia entre o investimento social privado e a estratégia de atuação empresarial
	Estabelecimento de formas de diálogo entre governo, comunidade e organizações da sociedade civil
	Facilitação e promoção da articulação com atores da sociedade civil e as políticas públicas e empresariais na localidade
	Fortalecimento das capacidades de atores como organizações governamentais e da sociedade civil
GESTÃO DE PESSOAS/ RECURSOS HUMANOS	Desenvolvimento e manutenção de processos de capacitação e contratação de pessoas na localidade, articulando e influenciando políticas públicas e parcerias com outras empresas e instituições locais
	Alinhamento de práticas e processos a projetos de geração de valor social, criando oportunidades para pessoas e comunidades atendidas, para além das atividades ligadas diretamente ao negócio
JURÍDICO	Desenvolvimento e instalação de processos de antecipação de riscos sociais, incluindo a inserção de cláusulas relacionadas a questões socioambientais em contratos que envolvam comunidades
	Criação das condições para mitigar riscos laborais em meio a medidas de inclusão social na força de trabalho
	Observação e constante monitoramento das operações com cumprimento a normas ambientais

INOVAÇÃO	Identificação e desenvolvimento de novas estratégias de negócios.
	Cocriação de tecnologias sociais e soluções socioambientais junto a comunidades para criação de novos produtos e serviços e processos produtivos
LOGÍSTICA	Identificação de oportunidades de acesso a novos mercados, em especial de comunidades remotas
	Elaboração de novos projetos de geração de valor para comunidades junto a cadeia de valor, especialmente distribuidores
	Criação de estratégia para redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE)
MARKETING E COMUNICAÇÃO	Alinhamento da comunicação e publicidade para reafirmar a valorização do desenvolvimento local na atuação da empresa
	Apoio à mobilização e articulação no território, fortalecendo o relacionamento com outros públicos internos e externos
	Aprofundamento do conhecimento da realidade local para dialogar de forma mais efetiva e eficaz com o território
	Garantia de maior transparência e diálogo com os atores locais, na construção de relações de confiança e de geração de valor compartilhado
	Uso de novas mídias para apoiar o relacionamento
	Elaboração de meios e formas para a difusão de estratégias de sustentabilidade
MEIO AMBIENTE	Qualificação dos processos e indicadores ambientais da empresa vis-à-vis a qualidade dos territórios em que a empresa atua
OPERAÇÕES	Estreitamento do relacionamento com a comunidade local e representantes de outros públicos e organizações presentes no território, desenvolvendo canais para comunicação de fatos relevantes, avaliação participativa de impactos e de novas iniciativas da empresa
	Internalização de aprendizados relevantes emergentes dos relacionamentos no território, com reflexo em produtos, serviços e processos
	Colaboração no desenho de estratégias de desenvolvimento urbano das localidades em que as operações estão inseridas
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	Consideração e envolvimento das comunidades, os conhecimentos e vocações nos processos de pesquisa da empresa, incluindo investigações para novos ou substituição de insumos ou produtos

**RELAÇÕES
COMUNI-
TÁRIAS**

Engajamento das comunidades em processos participativos de construção dos caminhos para geração de valor social

Estabelecimento de formas de diálogo perene entre a empresa e as comunidades para potencializar oportunidades de geração de valor social

Gestão/coordenação de projetos de desenvolvimento sustentável nas comunidades com operação industrial da empresa, tais como geração de renda, proteção ambiental, arranjos produtivos locais, formação de talentos e infraestrutura sustentável.

**RELAÇÕES
INSTITU-
CIONAIS/
GOVERNA-
MENTAIS**

Articulação, junto a gestores e órgãos públicos, de condições para geração de valor social para as comunidades

Pactuação, junto a gestores e órgãos públicos, de temas prioritários para desenvolvimento de oportunidades de geração de valor social para as comunidades

**SAÚDE E
SEGURANÇA**

Implementação e/ou melhoria de processos internos e externos que contribuam para a qualidade de vida e para o bem estar de comunidades

Inclusão de desenho de operações com critérios de saúde e segurança

SUPRIMENTOS

Implementação e acompanhamento de programa de compras e desenvolvimento de fornecedores locais efetivamente alinhado às vocações regionais e norteado a não dependência entre fornecedores e a empresa

Adequação das políticas e processos de compras para viabilizar o relacionamento com pequenos e médios fornecedores locais

Desenvolvimento de padrões sustentáveis junto a fornecedores

**SUSTENTA-
BILIDADE**

Articulação das diferentes áreas da empresa

Promoção da interlocução e troca de experiências entre as diferentes áreas sobre projetos de geração de valor social para comunidades

Acompanhamento dos resultados das ações, explicitação e tangibilização de resultados e do retorno sobre o investimento social para a empresa, com narrativa coerente e robusta atrelada às âncoras estratégicas empresariais

BOX 5

O que os institutos e as fundações podem fazer na construção dos caminhos para geração de valor social para comunidades?

Os institutos e fundações empresariais possuem um papel fundamental na articulação e na implementação das estratégias para geração de valor social para comunidades por meio da atuação das empresas.

Conforme já citado, os investidores sociais podem atuar por meio: (i) da função de inteligência social junto às diferentes áreas da empresa, (ii) da identificação e articulação de pontos de sinergia entre o investimento social privado e a estratégia de atuação empresarial, (iii) do estabelecimento de formas de diálogo entre governo, comunidade e organizações da sociedade civil, (iv) da facilitação e promoção da articulação da empresa com atores dos territórios onde operam, e (v) do fortalecimento das capacidades de atores como organizações governamentais e da sociedade civil.

Além disso, os institutos e as fundações podem contribuir para a criação e gestão de oportunidades de geração de valor social ao atuarem com os seguintes propósitos:

- Atribuição de sentido estratégico à atuação social das empresas
- Fomentadores de processos de consulta, escuta e construção coletiva junto aos beneficiários das ações de geração de valor social para comunidades
- Aprimoramento dos processos de monitoramento e avaliação dos impactos dos objetivos de geração de valor social
- Criação de sentimento de coletividade e pertencimento entre os colaboradores por meio das ações sociais

OS DESAFIOS

Na concepção e implementação dos caminhos de geração de valor social, as empresas podem se deparar com uma série de desafios. Estes podem estar relacionados a processos internos, a interações com *stakeholders* e/ou a fatores do ambiente em que as estratégias de geração de valor ocorrerão. Abaixo destacam-se os principais desafios, além de sugestões de encaminhamento.

BOX 6 Desenvolvimento das capacidades de relacionamento com o entorno

A publicação “Grandes oportunidades para as empresas quando integram assuntos sociais aos negócios” faz algumas recomendações sobre como as empresas podem desenvolver as suas capacidades de relacionamento com o entorno, bem como envolver a comunidade nos modelos de negócios:

Envolvimento das fundações e dos institutos empresariais: Como as fundações e os institutos empresariais possuem capacidades voltadas a compreender e a se relacionar produtivamente com o entorno, estas organizações podem ser importantes aliadas da empresa no desenvolvimento de seu relacionamento com as comunidades e na incorporação do entorno social aos modelos de negócio da empresa.

Fortalecimento das equipes internas das empresas e estabelecimento de sistemas de medição do desempenho: É recomendável que a empresa fortaleça as suas equipes em gestão do entorno social, de forma que o tema se torne transversal na organização e seja apropriado por seus colaboradores. Também se sugere que a empresa crie sistema de avaliação de desempenho que contemple indicadores de sustentabilidade, a fim de gerar mudanças na cultura organizacional.

Estruturas organizacionais: É importante que a empresa crie estruturas de gestão apropriadas para o seu relacionamento com a comunidade. Em alguns casos, a empresa pode decidir criar uma área de relações comunitárias e comitês nas plantas. Também pode optar por participar de espaços multissetoriais, que contem com a participação de organizações locais, governos e outras empresas do território, para apoiar o desenvolvimento local.

Infraestrutura institucional: A empresa tem hoje à sua disposição diversos instrumentos em temas de sustentabilidade (como padrões, códigos, guias, indicadores e protocolos), desenvolvidos por governos ou organizações multissetoriais/da sociedade civil, que podem auxiliá-la na implementação dos caminhos de geração de valor social.

Fonte: (Gutiérrez & Villar, 2017)

1 **Flexibilidade e abertura da cultura empresarial (desafio interno)**

A implementação de iniciativas de geração de valor social pode ser dificultada por uma cultura empresarial pouco flexível e resistente a mudanças. Isso pode ocorrer, por exemplo, em função da baixa capacidade adaptativa dos processos de gestão ou por um modelo de gestão de caráter conservador.

Para superar este desafio, recomenda-se a busca pelo apoio da alta liderança da empresa, evidenciando a ela como a iniciativa gerará benefícios financeiros e não financeiros para a empresa (ex. manutenção da licença para operar, aumento das vendas, melhoria da imagem empresarial) e para a comunidade (ex. geração de emprego e renda, melhoria da qualidade de vida e preservação dos recursos naturais). Também se sugere que as diversas áreas da empresa, sobretudo aquelas que serão mais diretamente envolvidas na iniciativa e seus gestores, sejam sensibilizadas. Dessa forma, a empresa estará mais aberta a mudanças e mais propensa a incorporar a estratégia de inclusão social na cultura empresarial.

2 **Engajamento e envolvimento de atores externos (desafio externo)**

Nas iniciativas de geração de valor social, a empresa pode encontrar dificuldade em se engajar e dialogar com os diferentes *stakeholders* externos. Por exemplo, em iniciativas de desenvolvimento do en-

torno, a empresa pode encontrar alguma dificuldade em dialogar com os atores locais da comunidade, por apresentarem perspectivas e cultura diferentes das suas. Também pode ter dificuldade em se engajar com organizações da sociedade civil, que possuem estruturas, formas de atuação e tempos para implementação de iniciativas diferentes das empresariais.

Para superar esse desafio, sugere-se que a empresa estabeleça canais de diálogo constantes com os diferentes públicos, e que inclua atores externos em comitês e grupos de implementação e monitoramento das iniciativas. Adicionalmente, recomenda-se que a empresa invista em processos de desenvolvimento das capacidades de suas equipes em processos dialógicos, processos comunitários e de comunicação social, de forma a estabelecer um diálogo mais efetivo com os diferentes públicos. Para se alcançar isso, os institutos e as fundações empresariais podem ser bons parceiros da empresa para o estabelecimento de diálogo com atores externos. O papel das empresas, institutos e fundações também pode se estender à promoção do engajamento cidadão para que todos sejam parte ativa dos esforços voltados a entornos sociais sustentáveis. Com isso, o diálogo com *stakeholders* externos se tornará uma prática organizacional, tornando a empresa mais apta a compreender o contexto e as demandas sociais e com maior capacidade de desenvolver soluções pertinentes e relevantes à comunidade.

3 Estabelecimento de processos de monitoramento e avaliação de impacto (desafio interno e externo)

Verifica-se que algumas empresas não priorizam o estabelecimento de processos de monitoramento e avaliação de impacto das iniciativas de geração de valor social por considerar o sistema demorado, custoso e complexo. Por vezes, as empresas realizam o monitoramento dos resultados de processo das iniciativas (ex.: número de reuniões realizadas com a comunidade), mas não de seus impactos (ex.: avaliação do grau de engajamento e participação da comunidade).

Entende-se que a avaliação de programas e projetos sociais é fundamental para averiguar se estão gerando os impactos esperados e, portanto, se estão contribuindo para transformação social. Dessa forma, recomenda-se que a empresa estabeleça indicadores, metas e a linha de base desde o início da iniciativa; colete dados para monitoramento de forma constante; e capacite sua equipe para a realização de ava-

liação de impacto, diminuindo, assim, a dependência de consultores externos e os custos do processo.

4 Recursos financeiros para a implementação da iniciativa (desafio interno)

Outro desafio encontrado pela empresa é a dificuldade em obter recursos financeiros suficientes para viabilizar a iniciativa de geração de valor social escolhida. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando os tomadores de decisão da organização não priorizam a iniciativa ou quando não há provisionamento antecipado dos recursos necessários.

Assim, para mobilizar recursos, a empresa pode se articular com outros atores, como organizações da sociedade civil e organizações privadas que atuam no mesmo território ou que também estejam interessadas no desenvolvimento de soluções a desafios sociais e ambientais, propondo o cofinanciamento da iniciativa. Além de somar esforços e ampliar a incidência da iniciativa, práticas de cofinanciamento podem contribuir para maior perenidade das ações ao longo do tempo. A empresa também pode aplicar para linhas de financiamento especiais de bancos nacionais de desenvolvimento ou de instituições financeiras privadas nacionais ou internacionais, específicas a ações de desenvolvimento local e com condições de crédito atrativas. Por último, é importante a inclusão da iniciativa no planejamento estratégico da organização, de modo a mobilizar os recursos necessários junto às outras prioridades da organização.

5 Fornecimento de produtos e serviços locais (desafio externo)

Ao incluir fornecedores locais e/ou de pequeno ou médio porte em sua rede de valor, a empresa pode se deparar com diversos desafios relativos à produção local, como a produção de produtos sem o padrão de qualidade exigido pela empresa, a produção com custo superior ao de grandes fornecedores ou a falta de regularidade de abastecimento de produtos fornecidos por estas organizações. Este último pode ocorrer, por exemplo, se a demanda da empresa em relação ao fornecimento por parte deste tipo de fornecedores for superior à sua capacidade produtiva, em especial nos casos em que não houve um processo adequado de acompanhamento de fortalecimento de suas capacidades.

Para superar este desafio, recomenda-se que a empresa e o instituto/fundação empresarial trabalhem em parceria com organizações de fomento à capacidade produtiva, instituições acadêmicas ou organizações da sociedade civil, de forma a fortalecer as capacidades dos fornecedores locais e/ou de pequeno ou médio porte e a contribuir para o aprimoramento de seus processos produtivos. Por exemplo, a InterCement trabalha em parceria com a ONG Extensão Amazônia para capacitar os seus fornecedores locais. Também se sugere que a empresa estabeleça, em conjunto com potenciais fornecedores e outros *stakeholders* externos, parâmetros para o desenvolvimento de um relacionamento mais justo com esses fornecedores, que considerem suas particularidades e limitações. Tais parâmetros podem incluir, por exemplo, o estabelecimento de um diferencial de pagamento a fornecedores locais. Adicionalmente, a empresa pode se envolver em *advocacy*, contribuindo para a formulação e/ou aprimoramento de políticas públicas locais que ampliem as oportunidades de desenvolvimento de organizações locais e de pequeno porte.

6 Fortalecimento das capacidades de fornecedores e distribuidores locais (desafio externo)

Muitas vezes, fornecedores locais ou de pequeno porte possuem carência de habilidades específicas (ex. de gestão, organizacional, de relacionamento, de vendas), o que pode comprometer a administração de seu negócio e o relacionamento comercial entre esses fornecedores e a empresa. Para superar este desafio, recomenda-se que a empresa estabeleça parcerias com organizações da sociedade civil, universidades e/ou com sua fundação empresarial para ampliar as capacidades dos fornecedores nas áreas de conhecimento em que haja lacunas. Também se sugere que a empresa fomente redes locais de diálogo e troca de experiência entre fornecedores locais. Além disso, recomenda-se que a empresa mantenha diálogo com as diversas áreas da empresa e capacite os gestores envolvidos na iniciativa, de modo que estes profissionais estejam mais preparados para compreender as necessidades dos fornecedores locais e para encontrar soluções conjuntas.

7 Falta de apoio interno (desafio interno)

A empresa pode se deparar com a falta de apoio dos *stakeholders* internos para a implementação da iniciativa, por exemplo, por parte da alta liderança e dos gestores cujas equipes serão envolvidas no projeto.

Para superar este desafio, é importante que a iniciativa busque tanto apoio vertical (da alta liderança) como apoio horizontal (das diversas áreas) na empresa. Para obtenção de apoio vertical, recomenda-se demonstrar à alta liderança o valor que a iniciativa pode gerar para a empresa, como melhoria da reputação, redução do risco de desabastecimento de matéria-prima, manutenção da licença social para operar, aumento das vendas e maior rentabilidade. Para obtenção de apoio horizontal, sugere-se que a empresa envolva as diferentes áreas da empresa desde a concepção da iniciativa, de forma que o projeto seja desenvolvido de forma participativa e que todos se sintam “donos” do projeto. Recomenda-se também explicitar aos colaboradores quais os benefícios e o retorno gerados pela iniciativa, o que pode favorecer a aceitação interna ao projeto. Por exemplo, a percepção de que a inclusão de pequenos fornecedores promove desenvolvimento social e econômico na comunidade local (e que isso, por sua vez, contribui para as relações locais e para a produtividade da empresa) pode incentivar os colaboradores a realizar as adaptações de processos necessárias para a inclusão desses fornecedores. No caso da inclusão de critérios socioambientais nas operações, recomenda-se que a empresa priorize a incorporação de critérios materiais, uma vez que os benefícios da iniciativa para a empresa (ex., redução de custos do processo produtivo) ficam mais evidentes. Por exemplo, a InterCement optou pela substituição de parte do coque por biomassa para geração de energia térmica, critério material do ponto de vista financeiro por se tratar de um dos principais insumos do processo produtivo da empresa.

Adicionalmente, sugere-se que metas relacionadas à iniciativa sejam estabelecidas como metas sociais e atreladas à avaliação de desempenho dos colaboradores. Por exemplo, a equipe da área de compras pode ter metas relacionadas ao aumento de fornecedores locais na base de fornecedores da empresa para o recebimento de bônus. A equipe de compras da Arcor possui objetivos relacionados à quantidade de fornecedores locais incluídos e ao volume de compras realizadas.

8 **Compreensão das prioridades e demandas dos consumidores e clientes (desafio externo)**

O desenvolvimento de produtos e serviços cujo processo envolva somente a equipe da empresa, não envolvendo outros atores em sua concepção e implementação, corre o risco de não ser uma iniciativa bem-sucedida, por não compreender as prioridades e demandas dos consumidores e dos clientes, as formas de consumo e as barreiras ao acesso.

Sugere-se que atores externos, sobretudo o público-alvo, sejam consultados sobre suas expectativas e necessidades sociais, e sejam envolvidos no desenvolvimento e nos testes-pilotos dos produtos e serviços.

9 **Maximização de impactos positivos e mitigação de impactos negativos na comunidade do entorno (desafio externo)**

De forma semelhante ao desafio acima, iniciativas de desenvolvimento local cujo planejamento não envolva os atores externos correm o risco de não corresponder às demandas e prioridades da comunidade e de não oferecer uma contribuição efetiva para o desenvolvimento local, atrelada a ações estruturantes e com perspectiva de longo prazo.

Sugere-se que a empresa apoie e participe dos espaços comunitários de participação social para a discussão de temas de interesse público que afetam as comunidades locais. Também se faz importante o estabelecimento de um processo contínuo de identificação e gestão dos impactos gerados na comunidade, por meio de revisões da matriz de materialidade e de diagnósticos socioeconômicos e ambientais, por exemplo. Por fim, é recomendado que a empresa se articule com atores diversos no desenvolvimento e monitoramento da iniciativa, buscando não se tornar a protagonista das iniciativas, mas construindo-as de forma coletiva.

10 **Alinhamento entre a atuação social do instituto ou fundação empresarial e a atuação da empresa (desafio interno)**

Nem sempre há o alinhamento entre a atuação social da fundação empresarial e a atuação da empresa. Isso acontece, por exemplo, nos casos em que a empresa possui uma unidade produtiva em um território, en-

quanto a fundação empresarial está desenvolvendo seus programas sociais em outra localidade. Pode ocorrer, também, quando as temáticas trabalhadas pelo investidor privado empresarial não coincidem com as temáticas socioambientais relacionadas ao *core business* da empresa. Essas situações podem gerar perda de oportunidades para os dois lados, que não aproveitam as capacidades e o *networking* uma da outra.

Do ponto de vista de geração de valor social para comunidades por meio da atuação empresarial, há uma série de vantagens no alinhamento entre a atuação social do instituto ou fundação empresarial e de sua empresa mantenedora. Nesse sentido, operar em um território com capacidades produtivas fortalecidas, atores locais capacitados e poder público atuante, que ofereça serviços públicos de qualidade, oferece um ambiente propício para que as empresas se desenvolvam (o que poderia ser lido como alinhamento territorial, em que o investimento social privado está alinhado geograficamente à operação empresarial). Da mesma forma, alinhar as oportunidades de geração de valor social à atividade empresarial relacionada a um produto ou serviço gera benefícios múltiplos tanto para a empresa quanto para a sociedade. Assim, para aproveitar as oportunidades do alinhamento, sugere-se, por exemplo, que a empresa desenvolva iniciativas de investimento social privado voltadas ao fortalecimento da gestão pública, gerando capacidades nos territórios em que mantém operações. A empresa também pode desenvolver programas de voluntariado nas regiões em que possui unidades produtivas, contribuindo para maior senso de pertencimento e orgulho dos colaboradores voluntários. E, por fim, mirar o desenvolvimento de novos produtos e serviços que dialoguem com demandas sociais pode representar um duplo ganho.⁶

11 Estabelecimento de processos de coaprendizagem (desafio interno e externo)

Como já mencionado, a empresa pode decidir desenvolver iniciativas sociais envolvendo somente sua equipe, e não atores externos. Além de correr o risco de desenvolver produtos e serviços que não atendam

⁶ Caso a empresa não possua um instituto ou uma fundação para apoiar o desenho e a implementação de ações de geração de valor social para comunidades, a estratégia pode estar centrada na criação e no fortalecimento de capacidades no interior da empresa. Isso significa identificar as áreas e os processos pertinentes ao envolvimento nas ações e investir no estabelecimento de objetivos e metas atrelados ao negócio e à atuação das próprias áreas.

às reais necessidades da comunidade de base da pirâmide ou de implementar iniciativas de desenvolvimento local que não atendam às demandas sociais da comunidade, a empresa também perde a oportunidade de aprender e desenvolver suas habilidades a partir do relacionamento com atores diversos.

Portanto, recomenda-se que a empresa estabeleça processos de coaprendizagem. Por exemplo, a empresa pode convidar representantes da comunidade local para compor o comitê interno responsável pelo desenvolvimento e monitoramento da iniciativa. A empresa também pode organizar reuniões periódicas de construção coletiva para a priorizações de ações e uso do orçamento da iniciativa.

12 Incorporação da inovação (desafio interno)

Um dos desafios para a geração de valor social é a incorporação da inovação e de novas tecnologias nos processos produtivos e no desenvolvimento de produtos e serviços.

Para isso, a empresa deve estimular a inovação em sua cultura empresarial. Pode, por exemplo, incentivar continuamente as equipes de operações e de novos negócios a buscarem processos produtivos com menor impacto ao meio ambiente, a desenvolverem produtos e serviços que incluam a população de base da pirâmide no mercado consumidor e a valorizarem a diversidade entre o seu grupo de colaboradores. A empresa também pode optar por apoiar e fazer parcerias com *start-ups* voltadas à busca por soluções aos desafios ambientais e sociais existentes.

13 Compreensão da multidimensionalidade das relações e dinâmicas do entorno (desafio externo)

Uma empresa que desenvolve iniciativas de desenvolvimento local sem compreender os aspectos sociais, econômicos, políticos, culturais, ambientais e institucionais do entorno, ou que busca implementar um programa planejado unicamente pela equipe da empresa, corre o risco de implementar iniciativas de desenvolvimento local que não atendam às demandas e expectativas da comunidade.

Dessa forma, sugere-se que a empresa se atente às necessidades locais e construa, em colaboração com os atores locais, um diagnóstico socioterritorial. Por exemplo, caso se identifique um problema de

desigualdade de gênero naquele território, trabalhar com o tema pode contribuir positivamente para as agendas locais prioritárias. Por outro lado, desenvolver iniciativas de gestão hídrica em uma localidade onde existe abundância de água pode não fazer tanto sentido.

Para estar atenta às expectativas e demandas do território, sugere-se que a empresa realize um diagnóstico socioeconômico das comunidades; faça parte das instâncias de participação locais para a discussão de temas de interesse público que afetam as comunidades locais; esteja aberta ao diálogo com as comunidades; estabeleça canais de comunicação variados com *stakeholders* externos; e tenha em sua equipe profissionais com habilidades de comunicação social para relacionamento com as comunidades. Para esse conjunto de ações, o elemento principal é que haja o envolvimento das comunidades, da fundação ou do instituto e da empresa para que o desenho das estratégias de relacionamento com as comunidades e a tomada de decisão acerca das iniciativas a serem implementadas não sejam elaborados de maneira unilateral.

14 Inclusão com real valorização da diversidade (desafio interno)

Ao buscar incluir pessoas em situação de vulnerabilidade ou exclusão, como pessoas com deficiência, sem a efetiva incorporação da valorização da diversidade na cultura corporativa, a empresa corre o risco de a iniciativa não ser bem recebida por seus colaboradores por acreditarem que a ação exigirá muito esforço.

Quando a empresa acredita que uma equipe formada por pessoas diferentes estimula a criatividade, gera novas ideias e opiniões, desenvolve a capacidade de ensinar e aprender das equipes e favorece a imagem da empresa, a tendência é o aumento do apoio dos colaboradores e da própria alta liderança à iniciativa. A valorização da diversidade deve se tornar parte de cultura da empresa.

15 Transformação das práticas da rede de valor com critérios de sustentabilidade (desafio externo)

Empresas que buscam transformar as práticas de seus fornecedores a partir da inclusão de critérios de sustentabilidade podem se deparar com uma série de desafios. Por exemplo, empresas que visam combater o trabalho infantil em sua cadeia de valor podem encontrar dentre

seus fornecedores uma cultura de aceitação da participação de crianças e adolescentes nas atividades produtivas da empresa familiar.

Para superar esse desafio, as empresas podem adotar diversas ações, como a adesão a pactos públicos de não violação de direitos humanos; o apoio ao fortalecimento de organizações sociais e estruturas locais que ampliem as oportunidades de formação e empregabilidade; o apoio ao fortalecimento da rede de proteção de combate ao trabalho infantil; e a prática de *advocacy*, para que as políticas públicas ampliem a proteção aos direitos humanos.

16 Avaliação de retorno sobre o investimento em iniciativas de geração de valor social para a comunidade (desafio interno)

Empresas que não avaliam o retorno econômico-financeiro de suas iniciativas de geração de valor social perdem a oportunidade de demonstrar aos seus diversos públicos, sobretudo ao público interno, como a iniciativa também gera benefícios mensuráveis e monetários à empresa, contribuindo para maior apoio interno.

Em programas de voluntariado, a empresa pode calcular, por exemplo, quanto economizou com treinamento dos colaboradores, que desenvolveram novas competências e habilidades durante o trabalho voluntário. Em programas de melhoria dos serviços públicos, a empresa pode mensurar quanto economizou com a redução do absenteísmo, que se reduziu porque houve melhoria dos serviços de saúde e do saneamento da comunidade local. Em projetos de redução do uso da água e energia, a empresa pode mensurar qual a economia de custos anual decorrente do menor uso de insumos⁷.

A figura a seguir sumariza os desafios discutidos nessa seção.

7 Exemplos de metodologias para identificar e mensurar o retorno sobre o investimento em oportunidades de geração de valor social são: Medición del beneficio que se recibe por el compromiso social (Mendez, 2007); Um guia para o Retorno Social do Investimento (CAF e IDIS); Guia para Implementação do ROI de Sustentabilidade (FGVces, Emerging Market Sustainability Dialogues (EMSD), Emerging Market Multinationals Network for Sustainability (EMM)/GIZ); ROI Sustentable en Países Emergentes (Ethos Laboratório de Política Pública, Emerging Market Multinationals (EMM) Network for Sustainability/GIZ).

FIGURA 19 Resumo dos desafios para a geração de valor social para as comunidades por meio dos negócios

Legenda:

desafios comuns	produtos e serviços	operações e critérios socioambientais	redes de valor e inclusão social	entorno e comunidades sustentáveis
-----------------	---------------------	---------------------------------------	----------------------------------	------------------------------------

GERAÇÃO DE VALOR

Avaliação de retorno sobre o investimento em iniciativas de geração de valor social para comunidades
Compreensão das prioridades e demandas dos consumidores
Transformação das práticas da cadeia de valor com critérios de sustentabilidade
Maximização de impactos positivos e mitigação de impactos negativos nas comunidades do entorno

STAKE-HOLDERS

Engajamento e envolvimento de atores externos
Compreensão da multidimensionalidade das relações e dinâmicas do entorno
Fornecimento de produtos e serviços locais
Fortalecimento das capacidades de fornecedores e distribuidores locais
Recursos financeiros para a implementação da iniciativa

PROCESSOS INTERNOS

Recursos financeiros para a implementação da iniciativa
Falta de apoio interno
Estabelecimento de processos de monitoramento e avaliação de impacto
Alinhamento entre a atuação social da fundação empresarial e a atuação da empresa

APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO

Flexibilidade e abertura da cultura empresarial
Incorporação da inovação
Estabelecimento de processos de coaprendizagem
Inclusão com real valorização a diversidade

Fonte: Elaborado pelas autoras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estão presentes em quase todos os territórios e comunidades do planeta. A sua contribuição proativa para o desenvolvimento das comunidades em seu sentido mais amplo – consumidores, clientes, fornecedores, colaboradores, entre outros – e para o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) ocupa, portanto, um papel significativo para o bem estar e a qualidade de vida das pessoas. Em especial, a América Latina impõe aspectos ainda mais desafiadores quando comparada a outros continentes, a exemplo de pobreza, desigualdade social, degradação ambiental, fragilidades institucionais e corrupção.

No contexto atual em que arranjos de governança multi-setoriais demandam uma transformação sistêmica da atuação do setor privado em busca do fortalecimento do estado de direito e de uma governança global democrática, justa e inclusiva, algumas perguntas nos são postas: **o que estamos fazendo como empresas? Qual é o papel das empresas? Como as empresas estão estabelecendo laços de confiança com comunidades? Como integrar as três dimensões da sustentabilidade na atuação das empresas? De que maneira podemos ter empresas e fundações com abordagens mais inovadoras junto à sociedade? Como podemos tomar decisões para gerar impactos positivos ao longo da cadeia de valor? Como podemos intervir no entorno para aumentar a competitividade e o desenvolvimento sustentável de nossas empresas?**

Iniciativas empresariais que buscam gerar valor social para as comunidades a partir dos negócios têm o potencial de promover diversos benefícios às comunidades, como geração de emprego e renda, inclusão social, desenvolvimento local e fortalecimento das capacidades produtivas e de liderança comunitárias. As empresas, por sua vez, são favorecidas por novas oportunidades de mercado, geração de valor para os *stakeholders*, a manutenção da licença social para operar e melhoria de sua imagem e reputação.

São muitos os desafios com os quais as empresas podem se deparar para a implementação dos quatro caminhos de geração de valor social

para comunidades e para o alinhamento de sua cultura aos princípios do desenvolvimento sustentável. **A criação de zonas de confiança com as comunidades pode ser o movimento inicial para o florescimento de processos e ações a serem adotados para a implementação dos caminhos, bem como da discussão coletiva de como os desafios encontrados podem ser superados.**

Esperamos que o conteúdo desse guia contribua para a formulação de algumas das respostas possíveis a algumas dessas perguntas que nos são colocadas e que, especialmente, seja útil para as empresas em sua trajetória de geração de valor social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DIETZ, A. S., & PORTER, C. (2012). *Making Sense of Social Value Creation: Three Organizational Case Studies*. *Emergence: Complexity & Organization*, 14(3), 23–43.
- FGVces. (2013). *Geração de valor compartilhado a partir da proteção integral de crianças e adolescentes: uma proposta de diretrizes empresariais no contexto de grandes empreendimentos*. Disponível em <http://gvces.com.br/geracao-de-valor-compartilhado-a-partir-da-protecao-integral-de-criancas-e-adolescentes>
- FGVces. (2016). *Retorno econômico de projetos de sustentabilidade: Re-definindo o valor dos investimentos de multinacionais no Brasil*. Disponível em <http://gvces.com.br/retorno-economico-de-projetos-de-sustentabilidade?locale=pt-br>
- FICHTER, J. H. (1973). "Definições para uso didático." In F. Fernandes (Ed.), *Comunidade e Sociedade: leitura sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação*. São Paulo: Editora Nacional.
- GRI. (2016a). Local communities. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>
- GRI. (2016b). Procurement practices. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>
- GUTIÉRREZ, R., & VILLAR, R. (2017). *Grandes oportunidades para as empresas quando integram assuntos sociais aos seus negócios*. Disponível em http://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/EmpresayComunidad/GrandesOportunidadesparaa-sempresasvf_Portuguespdf?ver=2017-04-12-084426-380
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review* (January–February): 71–79.
- MENDEZ, A.P. (2007). *Medicion que se recibe por el compromiso social*. Tese de mestrado. Universidad de los Andes, Bogotá, Colômbia.

- NIKOLAOU, I. E., & TSALIS, T. A. (2013). *Development of a sustainable balanced scorecard framework*. *Ecological Indicators*, 34, 76–86. <https://doi.org/10.1016/J.ECOLIND.2013.04.005>
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. London, Free Press.
- RABBANI, A., ZAMANI, M., YAZDANI-CHAMZINI, A., & ZAVADSKAS, E. K. (2014). *Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies*. *Expert Systems with Applications*, 34, 7316–7327.
- VILLAR, R. (2016). *Las Comunidades Sostenibles. Profundizando sobre el sentido y el proceso*. Disponível em http://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/ComunidadesSostenibles_final.df?ver=2017-01-03-063648-750
- WBCSD (2011). *Collaboration, innovation, transformation: Ideas and inspiration to accelerate sustainable growth – A value chain approach*. Disponível em: <https://docs.wbcsd.org/2011/12/CollaborationInnovationTransformation.pdf>. Acesso 28/01/2019.

ANEXO I – GLOSSÁRIO

Balanced Scorecard (bsc) e mapas estratégicos

Ferramenta de planejamento estratégico e sistema de gestão que busca alinhar as atividades da organização com sua visão e estratégia, e prover um sistema de monitoramento do desempenho com relação a objetivos estabelecidos. Ele foi desenvolvido no início dos anos 1990 por Robert S. Kaplan e David P. Norton.

Cadeia de suprimentos

sequência de atividades ou partes que fornecem produtos e serviços para uma organização.⁸

Cadeia de valor

se refere ao ciclo de vida completo de um produto ou processo, incluindo os processos de fornecimento de material, produção, consumo e descarte/reciclagem⁹ ou ao conjunto de atividades que adicionam valor a um produto ou serviço desde as etapas iniciais de projeto/ produção até o atendimento ao consumidor final¹⁰.

Comunidade

grupo territorial de indivíduos com relações recíprocas, que se servem de meios comuns para lograr fins comuns.¹¹

8 GRI, 2016b

9 WBCSD, 2011

10 Porter, 1985

11 Fichter, 1973

Comunidade local

peçoas ou grupos de peçoas que vivem e/ou trabalham em localidades que são economicamente, socialmente ou ambientalmente impacadas (de forma positiva ou negativa) pelas operações da organização.¹²

Comunidade sustentável

aquele que constrói democraticamente o seu território, buscando o equilíbrio entre aspectos econômicos, sociais, institucionais e humanos com uma perspectiva de equidade no longo prazo.¹³

Geração de valor social

fortalecer uma população em situação de vulnerabilidade; processo que resulta na criação de algo de valor para a sociedade¹⁴.

Grupo vulnerável

grupo de indivíduos que compartilham uma ou várias características que são base para discriminação ou circunstâncias adversas – sociais, econômicas, culturais, políticas e de saúde – que os priva de meios para gozar seus direitos ou igualdade de oportunidades.¹⁵

Vulnerabilidade social

resultado negativo da relação entre a disponibilidade dos recursos materiais ou simbólicos dos atores, sejam eles indivíduos ou grupos, e o acesso à estrutura de oportunidades sociais, econômicas e culturais que provêm do Estado, do mercado e da sociedade. Esse resultado se traduz em debilidades ou desvantagens para o desempenho e mobilidade social dos atores.¹⁶

12 GRI, 2016a

13 Villar, 2016

14 Dietz, & Porter, 2012

15 ISO 26000

16 Abramovay, Castro, Pinheiro, Lima, & Martinelli, 2002

