

Aumentando o crescimento
sustentável e a vantagem
competitiva através do
desenvolvimento local



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Resumo executivo

Embora o setor de mineração do Chile tenha projeções de crescimento anual médio de 7,6%¹ até 2015, a escassez endêmica de água, o aumento da prevalência de ações industriais e disputas intermitentes com comunidades indígenas ameaçam dificultar a produção e prejudicar a opinião pública. Isso é particularmente impactante em um país famoso por seu forte apoio público à mineração.

À medida que a indústria cresce, sua crescente sede de água e energia a coloca em concorrência direta com as comunidades locais. A fim de reconciliar-se com essas partes interessadas externas e criar um modelo de crescimento mais sustentável, as empresas estão começando a investir em infraestrutura e na capacitação local para a gestão ambiental. O desafio, no entanto, está na capacidade da indústria de alavancar essas estratégias locais em conjunto com todas as partes interessadas para incrementar a capacidade industrial de maneira sustentável.

A tarefa de implementar um programa de conteúdo local bem-sucedido é complexa, exigindo uma visão estratégica de longo prazo abrangendo todo o ciclo de vida dos ativos, medições abrangentes e consistentes, amplo envolvimento dos *stakeholders* e alinhamento interno por meio do desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade madura. Este artigo

detalhará métodos específicos para o desenvolvimento de tal estratégia considerando esses requisitos, e também como passar de uma abordagem reativa para uma abordagem proativa do conteúdo local, com base nas melhores práticas desenvolvidas nas instalações da dss⁺. Além disso, refletirá sobre os meios pelos quais as empresas de mineração podem construir a confiança dos *stakeholders* e promover o desenvolvimento social e econômico nas comunidades em que operam.

Por fim, a maneira com a qual as multinacionais conduzem seus negócios pode ter um impacto significativo na comunidade na qual se encontra. Nós da dss⁺ temos visto que, aumentando a prevalência e o escopo das estratégias de conteúdo local, é possível:

- Diminuir o custo operacional;
- Solidificar cadeias de suprimento economicamente viáveis;
- Desenvolver uma força de trabalho local altamente qualificada;
- Garantir a manutenção adequada da infraestrutura;
- Estimular o desenvolvimento econômico local.

Fazendo isto, as empresas podem alavancar as competências locais como um diferencial competitivo e impulsionador do crescimento sustentável.

Introdução

Uma nova tendência surgiu dentro da comunidade empresarial - a proclamação da morte da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Influenciado por Michael Porter, professor da Harvard Business School amplamente considerado uma das principais autoridades em estratégia competitiva, muitas empresas multinacionais estão atendendo às preocupações dos críticos da RSC, que afirmam que a abordagem é muito reacionária e limitada no escopo. Como tal, as empresas estão começando a avançar para a plena integração da sustentabilidade na estratégia corporativa central.

Esta tendência promissora está se manifestando de várias maneiras, todas provando serem vitais para o sucesso:

- Muitas empresas globais estão deixando de ser empregadores estrangeiros para tornarem-se *stakeholders* locais; portanto, a busca de estratégias adaptadas ao contexto local e os meios

pelos quais as empresas podem estimular o desenvolvimento econômico local estão se tornando mais proeminentes;

- A sustentabilidade está sendo cada vez mais aceita como um valor fundamental - um passo crucial no desenvolvimento de uma cultura corporativa de sustentabilidade -, e estimulando os funcionários a adotarem comportamentos que ajudem a alcançar o avanço na sustentabilidade;
- As empresas estão avaliando sua pegada corporativa total² e determinando os meios para reduzi-la;
- Muitas multinacionais estão começando a medir seu impacto nas comunidades locais, e desenvolvendo estratégias que beneficiem tanto o negócio quanto a sociedade.

Nenhuma dessas manifestações específicas do gerenciamento integrado de sustentabilidade é simples: muitas empresas ainda lutam para traduzir a estratégia em ações específicas em um nível operacional e aproveitar essas oportunidades para gerar valor. Isso é particularmente verdadeiro para o quarto item - avaliar o impacto e simultaneamente maximizar o valor comercial e social -, pois exige um entendimento detalhado das maneiras pelas quais as operações afetam as comunidades, bem como uma visão estratégica de longo prazo que abrange todo o ciclo de vida dos ativos. Isto torna-se ainda mais complicado pela necessidade de desenvolver parcerias com *stakeholders* externos e atender aos requisitos regulatórios cada vez mais rigorosos.





Liderando os esforços para abordar o “conteúdo local”³ - os principais meios pelos quais as empresas abordaram tais questões - foram as indústrias extrativa e química. De fato, em ambos os setores, a competição por recursos tem sido cada vez mais definida pelo acesso a matérias-primas, e não pela capacidade de fornecer tecnologia para extrair ou explorar esses recursos. Como tal, o acesso - arbitrado pelos governos locais - está sendo cada vez mais determinado de acordo com seu valor para a economia local e para as comunidades, em vez de simplesmente a quantidade de *royalties* que seria gerada. Portanto, o desenvolvimento e implementação de estratégias de conteúdo local bem-sucedidas tornou-se um importante fator de diferenciação para empresas nesses setores dentro da competição por recursos.

Além disso, a crescente escassez de recursos naturais levou as empresas do setor extrativo a operar em climas mais severos ou em locais mais remotos. Muitas vezes carentes de infraestrutura, de uma força de trabalho bem treinada ou de cadeias de suprimento básicas, os novos ambientes operacionais exigem não apenas o desenvolvimento industrial, mas também social e econômico. Para resolver isso, muitas empresas estão começando a implementar estratégias de conteúdo local, construindo comunidades e capacidade junto com seus negócios.

Embora o acesso aos recursos tenha se manifestado na adoção antecipada de estratégias de conteúdo local nesses setores, empresas de outros setores - infraestrutura, energia e serviços públicos - estão começando a experimentar os benefícios dessa estratégia. A redução do risco social e econômico associado ao conteúdo local, aliada à melhor relação custo-benefício e à melhoria da base de capital humano, são fortes motivadores que incentivam a implementação de programas robustos de conteúdo local para todos os negócios.



Figura 1 - Passando da conformidade para o crescimento sustentável

O valor intrínseco do conteúdo local

O "conteúdo local" geralmente se refere ao valor trazido a uma comunidade por meio de processos de fornecimento, desenvolvimento de fornecedores, desenvolvimento de capacidades e gerenciamento de despesas. Segundo Davide Vassallo, Líder de Práticas Globais de Sustentabilidade e Gestão Ambiental da dss¹, "implementando uma estratégia de conteúdo local abrangente, as empresas podem extrair valor significativo através de fornecimento e contratação de funcionários mais eficientes em termos de custo, maior proficiência operacional, maior produtividade e maior capacidade utilização. Ao mesmo tempo, a comunidade local pode beneficiar-se do desenvolvimento econômico sustentável, criação de empregos a longo prazo, padrões de vida mais altos, melhor educação e treinamento, melhor infraestrutura e um melhor ambiente para negócios."

Embora a frase "conteúdo local" seja usada especificamente dentro de um contexto industrial, o conceito está dentro da mesma família ideológica que a "empresa social", o modelo de "valor compartilhado" e o "*triple bottom line*". Cada um desses conceitos

exige a redefinição dos valores centrais e do foco operacional de uma empresa e, portanto, a geração de valor não apenas para os acionistas, mas também para as outras partes interessadas. Em outras palavras, as empresas devem ir além da simples maximização do lucro e, na verdade, ajudar a atender às necessidades da sociedade. Por sua vez, o valor comercial significativo é capturado através de uma redução no risco social, ambiental e econômico, bem como melhor capital humano e aumento da eficiência de custos. Por fim, ajudando a criar uma sociedade que funcione bem, as empresas se beneficiam das melhorias associadas ao clima de negócios e às habilidades locais.

¹ Business Monitor International. "Chile Mining Report Q1 2012". Londres, 2011.

² A dss² define "pegada corporativa" como todas as lesões, doenças, incidentes, resíduos, emissões, uso de água e formas depletáveis de matérias-primas e energia.

³ Este termo descreve o valor adquirido por uma comunidade ou país através do desenvolvimento de capacidade local, uso de fornecedores locais, desenvolvimento de fornecedores e gerenciamento de despesas de capital.

Ao incorporar totalmente a sustentabilidade à estratégia de negócios, as empresas são capazes de passar de uma cultura de conformidade para uma cultura em que a sustentabilidade pode ser estimulada para alcançar um crescimento sustentável e gerar valor para a sociedade.

Embora uma estratégia de conteúdo local seja relevante em todos os contextos geográficos ou socioeconômicos, ela está se tornando um fator crítico de sucesso nos mercados emergentes e em desenvolvimento. Em muitos desses mercados, existe uma lacuna de benefícios econômicos proeminente, em que a distribuição antecipada dos benefícios econômicos dos investimentos de uma empresa é lenta para alcançar as comunidades locais dentro da região de operação. Isso pode resultar em risco significativo para o investidor, tanto em termos de estabilidade da produção local, quanto de apoio mais amplo do governo ou da sociedade civil⁴.

No entanto, por meio de uma robusta estratégia de conteúdo local, as empresas podem proteger tais riscos sociais e econômicos maximizando as despesas locais de aquisição, por exemplo, contribuindo para o emprego local, desenvolvimento de habilidades e desenvolvimento de outras empresas, entre outras coisas.

Surpreendentemente, a redução dos riscos geralmente não é considerada o principal impulsionador do conteúdo local. "Pela nossa experiência, vimos que há três principais impulsionadores para essas iniciativas", diz Vassallo. "O primeiro é o aumento da relação custo-benefício: as empresas podem economizar uma quantia significativa através de compras locais. O segundo é o aumento da regulamentação: as leis comerciais em alguns países exigem um certo nível de conteúdo local. A terceira é melhorar o relacionamento com os *stakeholders* externos e maximizar a continuidade dos negócios - o relacionamento direto com as populações locais e a sociedade civil pode certamente impactar não apenas o apoio político, mas também a capacidade de colaboração".



Implementando uma estratégia de conteúdo local – de forma sustentável

A tarefa de implementar uma estratégia de conteúdo local bem-sucedida é, no entanto, bastante complexa. Requer um planejamento estratégico de longo prazo para todo o ciclo de vida dos ativos, medições abrangentes e consistentes, amplo envolvimento das partes interessadas e alinhamento interno por meio do desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade madura.

Vassallo afirma que as empresas devem começar com uma avaliação vigorosa, com ênfase particular na quantificação dos resultados. "Na dss+, podemos quantificar os impactos para as comunidades locais por meio de uma métrica que desenvolvemos - retorno social do investimento", afirma. "Essa métrica conta a história da mudança que é vivenciada pelos *stakeholders* e, quando possível, usa valores monetários para expressar essa mudança."

"É nesse ponto que muitas empresas fazem errado: eles gastam dinheiro com o problema, adotando iniciativas caras de RSC com pouco impacto, em vez de compreender completamente o retorno social sobre os investimentos", diz Angela Fratila, Líder de Soluções para Contratados da dss+ para a Europa, Oriente Médio e África. "Ao realizar um exame rigoroso dos impactos do investimento, e então envolver as partes interessadas para otimizar o resultado, as empresas serão muito mais bem servidas do que investindo em um projeto único que fornece pouco impulso econômico para um maior desenvolvimento".

Vassallo e Fratila continuam enfatizando que a criação de valor máximo é obtida usando uma abordagem focada em quatro pilares principais que abrangem todo o ciclo de vida dos ativos:

- Gerenciamento de projetos de capital para criar vantagem competitiva, mitigando os impactos sociais e otimizando os investimentos locais;
- Processos de aquisição locais para construir valor econômico e social nas comunidades locais;
- Desenvolvimento de fornecedores, para criar uma cadeia de fornecimento local sustentável e equipar as empresas locais para o crescimento econômico autossustentável;
- Desenvolvimento de habilidades, para integrar a força de trabalho indígena no desempenho dos negócios e aumentar o envolvimento da comunidade local.

⁴ Overseas Development Institute (ODI). "Levers & Pulleys: Extractive Industries & Local Economic Development–Incentivising Innovation by Lead Contractors through Contract Tendering (Briefing Note 3)". Londres: ODI. 2005.

Cada um destes pilares deve ser monitorado de forma consistente, tanto quantitativamente - com uma série de métricas específicas -, quanto qualitativamente - usando insumos de partes interessadas externas. "Ao fazer isso, é possível não apenas medir, mas também desenvolver uma abordagem que antecipa as necessidades", afirma Fratila. "Essa abordagem permitiu que nossos clientes orientassem o ganho econômico de curto prazo e o desenvolvimento social de longo prazo simultaneamente".

O elemento final, o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade, "é particularmente importante para o sucesso", continua Fratila. "Sem a aceitação do programa em toda a empresa, qualquer estratégia de conteúdo local será difícil de implementar e impossível de manter. Todos os *stakeholders*, incluindo os funcionários da empresa, devem estar totalmente engajados com um resultado positivo".

O novo contrato social

Atualmente, empresas multinacionais estão começando a mudar a forma como conduzem negócios, especialmente em regiões remotas ou subdesenvolvidas. A globalização, o endurecimento da concorrência e as preocupações macroeconômicas levaram muitas empresas a reavaliarem seu papel na sociedade; o foco mudou da produção de baixo custo para a geração de valor social,

já que o segundo fornece vários pré-requisitos para o crescimento sustentável - uma força de trabalho altamente qualificada, cadeias de fornecimento sólidas, fornecimento eficiente em termos de custo e apoio público. Em outras palavras, o desenvolvimento social permite o desenvolvimento de negócios.

Caso as empresas busquem conteúdo local com vigor e dedicação, é possível servir como um motor para o crescimento social e econômico e, em última instância, para o valor comercial. Seja através do aumento do empreendedorismo ou da melhoria do acesso ao capital, desenvolvimento de habilidades ou acesso expandido à educação, impactos ambientais minimizados ou proteção da biodiversidade, as empresas têm a capacidade de trazer uma ampla gama de benefícios para as comunidades em que operam.

No entanto, a menos que exista um regime abrangente para garantir que os impactos sejam compreendidos, os resultados sejam otimizados, as métricas apropriadas sejam utilizadas de forma consistente e os *stakeholders* externos sejam envolvidos durante todo o processo, tanto a empresa quanto a comunidade local poderão desperdiçar seu potencial.





Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss)



twitter.com/consultdss



[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss)



www.consultdss.com.br

