

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**Sustentabilidade e Estratégia Corporativa:  
estudo de caso da Fundação Amazônia  
Sustentável (FAS)**

HELENA OLIVEIRA DA CRUZ  
Matrícula: 107.326.407

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Valéria Vinha

Dezembro 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**Sustentabilidade e Estratégia Corporativa:  
estudo de caso da Fundação Amazônia  
Sustentável (FAS)**

---

HELENA OLIVEIRA DA CRUZ  
Matrícula: 107.326.407

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Valéria Vinha

Dezembro 2011

*As opiniões expressas nesse trabalho são de exclusiva responsabilidade da autora.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus pelo eterno dom da vida e pela força que sempre encontrei nEle.

Agradeço aos meus amados pais pelo apoio incondicional em todos os momentos da minha vida, por terem me dado muitas oportunidades e por sempre me apoiarem nas minhas decisões profissionais.

Agradeço ao meu esposo, a quem tanto amo, pelo constante apoio, paciência e incentivo em todas as horas.

Agradeço aos meus amigos Clara, Igor e Maíra pela companhia, apoio e ajuda ao longo desses últimos anos, que foram imprescindíveis para a finalização deste curso.

Agradeço à minha orientadora, Professora Valéria Vinha, por toda paciência e orientação a este trabalho.

## **RESUMO**

Este trabalho buscou examinar como a sustentabilidade está inserida no mundo empresarial. Para tanto, acompanhamos a evolução do tema ao longo das últimas décadas, e as formas de integração e cooperação das empresas, entre si e com os agentes públicos e comunidades impactadas por suas operações. A abordagem teórica privilegiou dois conceitos: o papel dos ativos intangíveis e a abordagem de gestão dos stakeholders. Realizamos um estudo de caso sobre os projetos da Fundação Amazônia Sustentável (FAS), uma parceria público-privada, envolvendo BNDES, bancos privados e empresas nacionais e multinacionais, além dos governos estaduais e municipais, e representantes das comunidades locais.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	6
CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	7
I.1 - DA RELEVÂNCIA DA SUSTENTABILIDADE PARA O MUNDO EMPRESARIAL.....	7
I.1.1 - Mudança de Visão.....	8
I.1.2 - Benefícios indiretos da internalização das práticas socioambientais .....	10
I.2 - CONCEITOS RELEVANTES .....	11
I.2.1 - Ativos Intangíveis.....	11
I.2.2 - Foco no Stakeholder .....	14
CAPÍTULO II - O DESMATAMENTO NA AMAZÔNICA .....	20
II.1 - ASPECTOS GEOGRÁFICOS, SOCIAIS E ECONÔMICOS DA FLORESTA AMAZÔNICA .....	21
CAPÍTULO III - O CASO DA FUNDAÇÃO AMAZONAS SUSTENTÁVEL (FAS) .....	26
III.1 - OBJETIVO E ÁREA DE ATUAÇÃO DA FAS.....	27
III.2 - O PROGRAMA BOLSA FLORESTA.....	28
III.2.1 – Bolsa Floresta Renda .....	39
III.2.2 – Bolsa Floresta Social.....	30
III.2.3 – Bolsa Floresta Associação .....	30
III.2.3 – Bolsa Floresta Familiar .....	31
III.3 – PROGRAMAS DE APOIO.....	34
III.3.1 – Projeto Juma.....	34
III.4 – EMPRESAS E INSTITUIÇÕES PARCEIRAS .....	38
III.4.1 – Parceiros Operacionais.....	39
III.4.1 – Parceiros Institucionais.....	40
CONCLUSÃO .....	42
ANEXO.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	46

## INTRODUÇÃO

No Brasil, o bioma que mais contribui para o equilíbrio ambiental do planeta é a Amazônia. Por conseguinte, as políticas relacionadas à sustentabilidade, bem como a preocupação com os *stakeholders* do entorno, devem ser um dos focos principais do sistema de governança da Floresta Amazônica.

No capítulo 1, procuramos compreender como a sustentabilidade está inserida no mundo empresarial, a evolução do tema ao longo das últimas décadas, e as formas de integração e cooperação das empresas, entre si e com os agentes públicos e comunidades. Para tanto, a abordagem teórica privilegiou dois conceitos: o papel dos ativos intangíveis e a abordagem de gestão dos *stakeholders*.

Para um melhor encadeamento do trabalho, apresentamos no capítulo 2 o contexto geográfico, político e sócioeconômico da região da Floresta Amazônica, que sofre alto índice de desmatamento. E, no capítulo 3, escolhemos analisar uma política de desenvolvimento sustentável que tem como foco a parceria público-privada e a participação ativa da população local em programas sociais: a Fundação Amazônia Sustentável (FAS).

No capítulo V., concluímos que as empresas vêm crescentemente adaptando suas ações e políticas com base na sustentabilidade ambiental, influenciando os investidores e acionistas e, inclusive podendo orientar o rumo da inovação. Face a este cenário, podemos esperar que a sustentabilidade seja encarada como variável estratégica para a tomada de decisão da firma. O *trade-off* entre progresso e desenvolvimento sustentável não é mais visto como uma divergência incapaz de ser superada, e o crescimento das firmas não está necessariamente relacionado à tecnologias e práticas poluentes, que aumentam o desmatamento, emissão de gases e poluição das águas. Além da atuação do Governo, é cada vez mais importante a parceria público-privada para combater o desmatamento e demais problemas ambientais. A FAS pretende ser um exemplo de como o setor empresarial pode agir para o desenvolvimento sustentável, seja diretamente, nas comunidades locais que cercam as suas operações, ou passivamente, financiando e atuando em projetos de locais mais distantes dos seus centros de operações.

## **CAPÍTULO I- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem por objetivo justificar a escolha do tema, ou seja, validá-lo enquanto produção científica de relevância por meio da apresentação dos pilares que compõem este estudo. Nesse sentido, cabe ressaltar os pontos os quais julgou-se pertinente a devida análise. São eles: compreender como a sustentabilidade está inserida no mundo empresarial, a evolução do tema ao longo das últimas décadas, e as formas de integração e cooperação das empresas, entre si e com os agentes públicos e comunidades, com destaque para o papel dos ativos intangíveis e dos *stakeholders*.

### **I.1 Da Relevância da Sustentabilidade para o Mundo Empresarial**

Esta seção visa, primeiramente, apresentar um breve histórico de como as empresas têm se comportado frente ao tema da sustentabilidade, ao longo dos últimos anos.

Defendemos a hipótese, baseada na tese de Alfred Chandler (1962) de que a preocupação de ser ambiental e socialmente responsável gera mudanças nas estratégias competitivas as quais, por sua vez, impõem alterações na estrutura interna. Adotar uma nova estratégia exige um novo tipo de pessoal e meios, e modifica o rumo dos negócios, podendo gerar uma grande mudança na organização.

Como observou Chandler, quando a estratégia muda conseqüentemente a estrutura deve passar por alterações, pois a estrutura acompanha a estratégia. A adaptação entre estrutura e estratégia pode ser lenta, por dois principais motivos: porque as necessidades administrativas geradas pela nova estratégia não foram positivas ou suficientemente fortes para induzir uma mudança estrutural, ou porque os executivos envolvidos não estavam conscientes desta necessidade e não perceberam as oportunidades externas, mantendo as mesmas atividades, o mesmo pessoal, os mesmos tipos de informação e os mesmos canais de comunicação e autoridade. Diante desses fatos, a administração torna-se ineficiente.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CHANDLER, Jr, A.D. Op. cit. p. 49.



Adotamos aqui a hipótese de que a sustentabilidade ambiental como variável estratégica é capaz de redirecionar estratégias em decisões cruciais destinadas a realocar recursos tecnológicos e modificar a estrutura, requerendo também um novo tipo de administração.

Nesse contexto, não se pode negligenciar o tema da sustentabilidade na análise acadêmica, na medida em que esta variável influencia o comportamento dos agentes econômicos e os processos decisórios.

### **I.1.1 Mudança de Visão**

Os impactos ambientais sofridos pela Terra têm sido um tema amplamente debatido hoje em dia, tanto entre grupos acadêmicos quanto pela sociedade em geral. Até a algum tempo atrás, progresso e desenvolvimento estavam diretamente relacionados à tecnologias e práticas poluentes, que necessariamente gerariam desmatamento, emissão de gases, poluição das águas, entre outros impactos.

Até o início do século XX, o objetivo principal a ser alcançado pelos dirigentes das corporações era o de maximização dos lucros para seus acionistas. Mas após os efeitos da Grande Depressão e o período da Segunda Guerra Mundial, a noção de que a corporação deve responder apenas aos seus acionistas sofreu ataques na academia, chegando a se afirmar que mesmo que algumas ações fossem lucrativas para empresa, elas deveriam ser abandonadas caso fossem prejudiciais ao meio ambiente ou à sociedade (VINHA, 2003). Consequentemente, percebe-se que de alguns anos para cá, há uma reversão dessa tendência, sendo que as empresas têm cada vez mais assumindo que:

“O custo financeiro de reduzir o passivo ambiental e administrar conflitos sociais pode ser mais alto do que o custo de “fazer a coisa certa”, isto é, de respeitar os direitos humanos e o meio ambiente de todos os povos, pois influenciam a percepção da opinião pública sobre a corporação, dificultando a implementação de novos projetos e a renovação de contratos” (Valéria Vinha, 2003, p. 01)

Esse custo ambiental deixou de ser visto como um ônus do negócio e passou a ser encarado como variável estratégica da empresa, visando áreas que possam destacar os pontos fortes das suas principais operações (*core business*), otimizar o uso de seus recursos e maximizar o retorno para as comunidades em que atuam seus colaboradores e

investidores, na expectativa de melhorar a posição competitiva da empresa. Esta mudança nos valores empresariais é impulsionada por uma nova convenção de mercado: o desenvolvimento sustentável, que propõe o equilíbrio entre os diferentes níveis de responsabilidade corporativa: econômico, social e ambiental.

Independentemente da sua efetividade, quando a empresa se declara comprometida com a sustentabilidade, é levada a assumir novas funções, além das tradicionais funções de gerar emprego e pagar imposto, conforme defendido por Milton Friedman, no clássico artigo *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, escrito em 1970 e publicado no New York Times Magazine. Consequentemente, espera-se que a empresa gere outros resultados, além dos financeiros:

“... buscando avaliar a sua contribuição à sociedade e se posicionando de forma pró-ativa nas suas contribuições aos problemas sociais (...) Desta forma, sua atuação agregaria uma nova faceta ao seu papel de agente econômico: a de agente social. Ela passaria a disponibilizar, com as devidas adaptações, os mesmos recursos aplicados em seu negócio, em prol da transformação da sociedade e do desenvolvimento do bem comum. (Ashley, P. et alli, p.05)”

Essa nova postura é incentivada principalmente por dois fatores: Primeiramente, adequar-se às normas ambientais, já que a pressão da legislação é sabidamente o principal indutor de mudança de comportamento do agente privado (PORTER, 1995), embora no contexto das tecnologias limpas esta mudança possa representar uma profunda reestruturação no processo produtivo (HART, 1995, 1997). Segundo Porter (1995), o gasto gerado por acidentes e crimes ambientais provoca impactos negativos, abalam a relação de confiança entre a empresa e seus investidores, consumidores e acionistas, ou seja, abala sua reputação, o que se reflete diretamente em queda de vendas e, conseqüentemente, em prejuízo financeiro. Conseqüentemente, esta decisão eleva os custos, se considerarmos, por exemplo, o monitoramento dos impactos ambientais e as respectivas medidas para sua mitigação. Outro patamar de custos criado pela competição em torno dos resultados em investimento ambiental diz respeito aos processos para obtenção de certificações e aos relatórios anuais de sustentabilidade.

Uma segunda razão, menos palpável, mas não menos importante, diz respeito ao risco real de um colapso ambiental iminente, tendo em vista as frequentes pesquisas apontando o acelerado aquecimento global e a extinção de espécies da fauna e flora, entre outros, capaz

de gerar escassez de matérias primas e de fontes energéticas que suportam o atual padrão poluidor de produção industrial.

Como procuramos demonstrar neste capítulo, o atual contexto da concorrência induz o segmento empresarial, sobretudo as grandes empresas, a se preparar para operar sob a influência da variável ambiental. A pressão por mudanças nos padrões não-sustentáveis, que, a princípio era exógena à empresa (pela pressão das ONGs, imposição da legislação e regulação estatal), hoje é interna, isto é, emerge no ambiente de concorrência entre empresas do mesmo setor, que estão cada vez mais em busca de tecnologias ambientalmente e socialmente corretas capazes de melhorar seus processos produtivos, reduzir desperdícios e aumentar sua produtividade e eficiência, de forma a obter vantagem competitiva sobre seus competidores.

### **I.1.2 Benefícios indiretos da internalização das práticas socioambientais**

Quando a empresa decide implementar práticas de responsabilidade socioambiental corretas, alguns benefícios indiretos são gerados, principalmente em três aspectos: regulatório, reputacional e inovação<sup>2</sup>:

Regulatório: permite à empresa antecipar-se à regulação ambiental, adequando no presente suas estratégias e, na medida do possível, suas operações a uma restrição para sua atuação no futuro.

Reputacional: agregar valor à imagem talvez seja o primeiro benefício gerado, e está diretamente relacionado à reputação; por outro lado, tem vida curta quando se expressa apenas pelo marketing, ou no chamado “greenwashing”<sup>3</sup>. Para alavancar vantagens de longo prazo, é necessário sair do discurso, desenvolvendo ações efetivas e duradouras claramente percebidas pelos beneficiários diretos.

Inovação: intensifica o processo de inovação ao incentivar a criação e/ou adoção de tecnologias “limpas”, ambientalmente corretas; e introdução de tecnologias que sejam capazes de melhorar os processos produtivos e reduzir os desperdícios, otimizando o uso da matéria-prima, aumentando a produtividade e a eficiência (a chamada ecoeficiência). Tudo

---

<sup>2</sup> “Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa. ASHLEY, P. et alli.

<sup>3</sup> Greenwashing – diz-se quando uma empresa propaga adotar práticas ambientais positivas, fazendo uso da propaganda e do marketing, mas sua atuação não corresponde ao discurso. O objetivo é gerar uma imagem pública positiva, mas esta não condiz com a realidade.

isso alavanca a posição da empresa em relação aos seus concorrentes, diferenciando seu produto, aumentando as expectativas de lucro e de sobrevivência no longo prazo. Este cenário contradiz a visão tradicional segundo a qual há incompatibilidade entre preservação ambiental e crescimento econômico.

## **I.2 Conceitos relevantes**

Esta seção abordará conceitos que representam a base do que pretendemos desenvolver sobre o tema da sustentabilidade. Os ativos intangíveis para entender a influência do fator reputação nos negócios da empresa; e o gerenciamento de “*stakeholders*” como um componente da gestão de risco.

### **I.2.1 Ativos Intangíveis**

O conceito de Ativo na contabilidade pode ser definido como bens e direitos de uma entidade à disposição da administração. Uma segunda definição, mais abrangente, dada pela Comissão de Valores Mobiliários <sup>4</sup>: “Recursos (com ou sem natureza física) controlados por uma entidade em decorrência de eventos passados; e do qual se espera que sejam gerados benefícios econômicos futuros para as entidades”.

Para este trabalho, a segunda definição é mais apropriada, embora nosso foco principal seja nos ativos intangíveis. Segundo a mesma fonte, a CVM, um ativo pode ser intangível quando é ““um ativo não monetário identificável sem substância física ou o ágio pago por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*).” (CVM – SNC nº 03/2008).

Alguns exemplos de recursos intangíveis são:

- Marcas registradas
- Direitos autorais
- Licenças
- Propriedade intelectual
- Conhecimento mercadológico
- Know-how
- Reputação
- Rotinas e processos

---

<sup>4</sup> Edital de Audiência Pública SNC nº 03/2008

- Capacidade de Aprendizado

E alguns produtos ou serviços que fazem parte desses grupos são:<sup>5</sup>

- Software de computadores
- Patentes
- Filmes
- Listas de Clientes
- Franquias
- Fidelidade de clientes
- Relacionamento com fornecedores e clientes
- Direitos de comercialização
- Relacionamento com as comunidades do entorno

Como os ativos intangíveis são subjetivos, implicam em certas particulares na sua gestão. É difícil definir e identificar o que é um ativo intangível, e ter uma linha de corte concreta. É difícil estimar sua vida útil, nem sempre é possível determinar um tempo concreto para a sua depreciação. Outra dificuldade diz respeito à mensuração de seus valores, ou seja, determinar o quanto ele dá retorno à empresa e o quanto de valor ele agrega.<sup>6</sup>

No Brasil, de acordo com o Edital de audiência Pública SNC nº 03/2008, da CVM, os critérios de identificação para definição de um ativo intangível são:

- É separável, ou seja, pode ser separado da entidade e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado, individualmente ou junto com um contrato, ativo ou passivo relacionado; ou

- É gerado por direitos contratuais ou outros direitos legais, independentemente de tais direitos serem transferíveis ou separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações.

O outro ponto a ser considerado é o custo de adquirir um ativo intangível. Tal custo compreende: “Seu preço de compra acrescido dos direitos de importação e os impostos sobre as compras, não reembolsáveis, depois de deduzidos os descontos e abatimentos,

---

<sup>5</sup> Diagnóstico da convergência às Normas Internacionais - IAS 38 Intangible Assets – Banco Central do Brasil

<sup>6</sup> Marcelo Perez e Rubens Famá.

além de qualquer custo diretamente atribuível à sua preparação de uso” (Banco Central do Brasil, 2006).

O ativo intangível pode possuir vida útil finita ou infinita. Se finita, o ativo deve ser amortizado, se infinita ele não deve ser amortizado, porém deve sofrer uma avaliação anual do seu valor recuperável em comparação com o registrado contabilmente.

Na era da globalização e da chamada sociedade da informação, os ativos intangíveis adquiriram importância estratégica nos negócios. E um bom indicador disso é que, em alguns momentos, é possível que uma empresa mantenha constante seus ativos tangíveis (com o mesmo número de edifícios, terrenos, máquinas e etc), mas, ao negligenciar a importância dos ativos intangíveis, sofre brusca queda no seu valor de mercado.

“Não é fácil mensurar competências e habilidades e, por isso, gerentes e líderes muitas vezes dedicam menos atenção a elas do que a ativos tangíveis como fábricas e equipamentos. A questão é que esses ativos intangíveis são responsáveis pelo retorno futuro.” (Valéria Vinha, 2003)

Alguns exemplos que poderiam ser citados, que seriam causadores dessa queda são:

- Falta de transparência da empresa com seus acionistas, quando descobrem, por exemplo, que ela superestimou os seus lucros, gerando uma quebra de confiança.
- As atividades da empresa causam danos ao meio ambiente, mas descobre-se que a empresa não tem política nem recursos para mitigar esses impactos
- Dificuldade de relacionamento com as comunidades do entorno de suas operações e/ou com ONGs, impedindo a obtenção da chamada “licença social para operar”

Uma pesquisa desenvolvida no Reino Unido mostrou que os executivos indicaram a reputação como o mais relevante dos ativos intangíveis no êxito da firma e ao mesmo tempo o mais trabalhoso de ser reestabelecido, levando em média dez anos para retornar ao ponto anterior. Ao longo de uma década, muitas empresas não conseguem lidar com esses problemas e acabam falindo. Ou seja, para a empresa, ter sua reputação abalada pode significar um prejuízo financeiro irreversível (VINHA, 2000)

### **I.2.2 Foco no *Stakeholder***

O objetivo desta sessão é desenvolver mais profundamente o conceito de “*stakeholder management*” e como ele é aplicável à estratégia empresarial. O raciocínio

estará apoiado principalmente nos conceitos elaborados por Freeman (pioneiro no assunto), mas além dele também será feito um breve histórico do conceito. Tal tema é de relevante importância já que afeta diretamente a prática empresarial.

“O *stakeholder approach* trata de públicos e indivíduos que podem afetar, direta ou indiretamente, a organização, e do comportamento gerencial adotado para responder a eles.” (Edward Freeman, 1984)

O uso do termo *stakeholder* surgiu em 1960 em um trabalho pioneiro realizado pelo Stanford Research Institute (SRI), no qual argumentava que os empresários deveriam entender os interesses diferenciados dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores, e a sociedade como um todo, a fim de desenvolver estratégias de abordagem específicas a cada um desses grupos de *stakeholders*. Coube a Edward Freeman, professor da Darden School da Universidade de Virginia, nos Estados Unidos da América, a introdução da temática na teoria do gerenciamento da firma com a publicação, em 1984, do livro “Strategic Management – A Stakeholder Approach”. O crescente interesse pelo tema alimentou-se de um cenário onde as empresas sofriam fortes pressões a respeito dos impactos ambientais de suas atividades. Daí, surge a ideia de buscar alinhar os interesses empresariais aos interesses dos seus *stakeholders*, inserindo este como uma variável importante do planejamento estratégico.

Era notório que as teorias tradicionais não estavam conseguindo propor soluções nem estratégias inovadoras, capazes de criar novas oportunidades em meio a um cenário distinto e turbulento. Como o próprio Freeman destacou: “As teorias atuais são inconsistentes com o volume e tipos de mudanças que ocorrem no meio empresarial nos anos 80. Novos conceitos e cenários são necessários serem criados” [Freeman, 1984, pg. 5].

A definição de Freeman (1984) para o que ele chama de *stakeholder approach* inova ao considerar os potenciais *stakeholders* sem distinguir grupos de indivíduos: Segundo ele, grupos ou indivíduos podem afetar a empresa com o mesmo grau de impacto, e comprometer e barrar sua trajetória.

Com base nesta abordagem, empresários e administradores desenvolveram métodos e técnicas para gestão de *stakeholders management* visando extrair mais informações e apoio dos stakeholders com os quais a empresa se relaciona. Desses grupos fazem parte os funcionários da empresa, seus colaboradores e fornecedores, até os representantes dos

órgãos públicos e da sociedade civil diretamente afetada pelas atividades da empresa. A disputa por melhores métodos de gerenciamento de stakeholders abriu um campo novo para a administração, e um novo diferencial de competitividade entre firmas de um mesmo setor. No início dos anos 90, ao reunir os conceitos de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa, o modelo de gestão de *stakeholders* impõe-se como estratégia corporativa e comercial, principalmente no meio empresarial norte-americano (HOFFMAN, 1997).

Historicamente, os *stakeholders* eram consultados ou considerados na tomada de decisão somente quando algum acontecimento ameaçava os negócios da empresa ou sua reputação e, mesmo assim, de forma não tão significativa. No entanto, as pressões populares cada vez mais freqüentes organizadas por organizações da sociedade civil levam determinadas empresas a assumir uma postura pró-ativa em relação aos interesses dos seus *stakeholders* mais influentes, previamente ao início das operações, como forma de evitar acontecimentos inesperados que pudessem prejudicar a conclusão do empreendimento (VINHA, 2003).

A literatura tradicional atribui um papel limitado aos *stakeholders* e ao desenvolvimento das estratégias empresariais. Friedman (1970) sugere que o papel público das empresas se limita apenas a gerar empregos, produtos e pagar impostos, como forma de contribuir para o crescimento econômico. Segundo este autor, é importante identificar os fatores críticos envolvendo os *stakeholders* da empresa, mas esses são percebidos como agentes contrários aos objetivos da firma, rejeitando a utilidade da participação desse grupo. Assim, nesta visão, a gerência da empresa deveria entender as necessidades dos seus *stakeholders* a fim de limitar suas operações, e não visando engajá-los pela via da satisfação, como propõe Freeman (1984). O único grupo legítimo na visão de Friedman são os acionistas, e pensando neles os gerentes devem desenvolver estratégias que maximizem seus benefícios.

Como esta visão não foi capaz de eliminar a pressão social sobre a má performance ambiental das empresas, terminou ocorrendo uma reversão no modo como a empresa se posiciona, tornando a análise de Friedman ultrapassada.

“Certamente esta atitude está informada por uma análise dos prejuízos financeiros gerados no passado pelo comportamento tradicional,



mas, por outro lado, também, é resultado de uma mudança de visão de como fazer negócio em tempos de globalização da informação. O resultado é que a forma tradicional de fazer negócio está sofrendo uma profunda revisão.“(Valéria Vinha, 2003)

Por outro lado, a visão menos tradicional entende o apoio aos *stakeholders* como aspecto central para o sucesso da firma. Sendo assim, estratégias bem sucedidas são aquelas que integram os interesses dos *stakeholders*. Levar em conta esses interesses nas estratégias de desenvolvimento sustentável seria um indício de que a empresa atingiu um novo patamar, uma vez que suas operações passariam a ser informadas, também, pelas críticas e expectativas de seus *stakeholders*.

Na sua abordagem, Freeman sugere que os executivos das empresas devem formular e implementar processos que satisfaçam todos os grupos envolvidos nas operações da firma. A principal tarefa a ser concretizada no processo é gerenciar e integrar de forma pró-ativa as reações e interesses dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidade local e qualquer outro grupo impactado pelas operações da empresa, de modo que assegure o sucesso do empreendimento no longo prazo (Freeman, 1984).

Para o bem ou para o mal, existem inúmeros grupos que têm interesse no sucesso ou fracasso da firma. A visão tradicional tem ignorado algumas partes interessadas<sup>7</sup>, marginalizando outras ou então trocando conscientemente o interesse de um pequeno grupo pelos interesses dos restantes. Contudo, no cenário turbulento e de rápidas mudanças no mundo, as limitações das abordagens tradicionais fazem com que a atual forma de gerenciamento estratégico esteja em aparente queda. Os interesses de *stakeholders* chaves devem ser gerenciados de maneira coerente e estratégica. A abordagem alternativa à tradicional, possui algumas características<sup>8</sup>:

Primeiramente, ela procura fornecer um cenário estratégico singular, flexível o bastante para lidar com mudanças sem que necessariamente seja preciso adotar novos paradigmas estratégicos. A intenção é romper o confuso ciclo “mudanças no cenário novos problemas estratégicos → adoção de novas práticas → nova mudança de cenário → novos problemas”.

Segundo, a abordagem focada nos *stakeholders* é um processo de gerenciamento estratégico em vez de um processo de planejamento estratégico. O planejamento estratégico

---

<sup>7</sup> Embora não seja o mais apropriado, este termo tem sido usado em português para traduzir “stakeholders”.

<sup>8</sup> FREEMAN, E.R. A Stakeholder Approach to Strategic Management. 1984

foca em tentar prever o futuro e depois desenvolve seus planos de maneira independente, para que a empresa possa explorar o cenário previsto. Em contrapartida, o gerenciamento estratégico busca traçar uma nova direção para a firma, considerando como a firma pode afetar quem está à sua volta e como esses grupos podem afetá-la.

Terceiro, o principal interesse dessa abordagem é a constante sobrevivência da firma, de acordo com as palavras de Freeman “a realização dos objetivos de uma organização”. Para sobreviver em um cenário tão turbulento, os gerentes da empresa devem apontar o rumo a ser seguido pela firma, e não simplesmente otimizar a produção corrente. Para uma mudança positiva de rumo, a gerência tem que ter o apoio de quem pode afetar a firma e entender como as suas ações irão afetar os outros. Portanto, entender as relações que envolvam seus *stakeholders* é, pelo menos, uma forma de alcançar os objetivos da organização, que por sua vez é uma questão de sobrevivência. A abordagem que engloba os *stakeholders* como participantes importantes nas tomadas de decisões da firma não consideram, segundo Freeman, um único e primordial objetivo de gestão. Ela não fornece nenhum entrave para que objetivo tradicional de maximização da riqueza dos acionistas seja alcançado. Pelo contrário, esta abordagem rejeita a ideia de maximização do retorno dos acionistas como o objetivo único do empresário, a gestão tem como tarefa equilibrar e integrar múltiplos interesses e objetivos.

Outra característica desta abordagem é o fato de ela encorajar que as estratégias sejam traçadas “olhando para fora” da empresa, identificando todas as relações capazes de assegurar sua existência no longo prazo. A diversidade de *stakeholders* será benéfica no longo prazo se, apesar das suas diferenças, eles compartilharem um conjunto de valores fundamentais.

Freeman afirma ainda que essas características ajudam a explicar a influência do conceito de *stakeholder* nas áreas de Ética Empresarial e Relação Negócios/Sociedade. Para este autor, os pesquisadores dessas áreas contribuem com o melhor entendimento de como a moral e a ética devem exercer seu papel no mundo dos negócios, sendo que a teoria dos *stakeholders* ocupa um papel central neste campo de estudo.

Uma boa gestão dos *stakeholders* desenvolve estratégias de negócios integrados que serão viáveis e interessantes para todas as partes interessadas, no longo prazo. Enquanto

algumas decisões tomadas individualmente podem gerar prejuízos, decisões tomadas em conjunto permanecem fortalecendo as estratégias da firma.

Enquanto o mundo dos negócios se torna cada vez mais turbulento, sofrendo mudanças repentinas, e as fronteiras entre as firmas, indústrias, entre a vida pública e privada continua confusas, a estratégia do *stakeholder approach* é cada vez mais capaz de agregar valor à firma, integrando estratégias econômicas, políticas e morais. O seu objetivo passa a ser planejar e construir uma nova direção para a firma.

A boa relação com os *stakeholders* não deve ser simplesmente dada como premissa inicial, ela deve ser incentivada e desenvolvida. Tal postura não deve ser encarada meramente com uma adaptação da firma para melhor gerenciamento de um futuro cenário qualquer, ela deve ser vista como um processo onde a gestão responsável irá planejar como suas ações afetam seus *stakeholders* e assim ajudar a criar o cenário desejado, por meio da nova visão adotada pela sua administração capaz de criar de novas estratégias inovadoras e que geram melhores resultados.

Na opinião de Freeman, o importante é desenvolver uma compreensão do real, de cada parte interessada afetada pelas operações da empresa, e as circunstâncias em que se encontram. É somente através deste nível de entendimento que o gestor pode criar opções e estratégias que têm o apoio de todos os interessados, e é só com esse apoio que a gestão pode garantir sobrevivência no longo prazo da empresa.

Finalmente, a gestão dos *stakeholders* exige uma abordagem integrada para a tomada de decisões estratégicas. Ao invés de definir a estratégia de cada grupo separadamente, os gestores devem encontrar maneiras de satisfazer múltiplos *stakeholders*, simultaneamente. Estratégias bem sucedidas integram as perspectivas de todos os interessados, em vez de compensar uma com a outra. Isso não quer dizer que não ocorrerão situações de *trade-offs* entre as partes, nem que haverá garantia de ocorrer situações ganha-ganha (win-win). Não há como todos os envolvidos se beneficiarem o tempo todo. O importante para uma boa gestão é desenvolver estratégias que distribuam os prejuízos, de forma que garanta o apoio a longo prazo de todos os envolvidos. Além disso, ao longo do tempo os interesses das partes devem ser administrados na mesma direção.

Além da mudança na postura da empresa, também ocorre uma mudança na postura do *stakeholder*, que passa a incorporar algumas prioridades na construção de sua opinião em relação à empresa. Como por exemplo:

- Acionistas – A algum tempo atrás o fato de que a empresa deveria desempenhar um papel público era considerado uma transgressão aos tradicionais papéis da empresa e também aos direitos dos acionistas, que unicamente buscava maximizar seu lucro. Hoje em dia é comum que os acionistas não escolham apenas onde eles vão investir, levando em conta só o retorno financeiro esperado, mas também que a empresa se compromete em cumprir seus compromissos de forma ética e responsável.
- Fornecedores – As empresas não buscam apenas os fornecedores que lhe oferecem insumos ao preço mais barato. Por exemplo, se um fornecedor utiliza trabalho infantil, é provável que uma empresa ética não queira adicioná-lo em sua cadeia produtiva
- Funcionário – É cada vez mais frequente que os trabalhadores não só se preocupem com o nível de salários e benefícios. Os trabalhadores buscam empresas que possuem valores e conduta próximos aos deles, empresas que sejam guiadas por uma boa governança corporativa, que sejam éticas, que tenham um bom ambiente de trabalho e que os valorize.
- Clientes – Cada vez mais o preço não é o fator único e determinante para que o cliente opte por um produto, tem que haver um diferencial. Menos comum em países subdesenvolvidos, e mais comum em países desenvolvidos, o costume de escolher um produto, mesmo que este seja mais caro, mas que seja ambientalmente e socialmente correto, é cada vez mais frequente.

A empresa quando opta em ter uma relação pró-ativa com seus *stakeholders*, além de ser beneficiada por antecipar futuras preocupações, também passa a agregá-los em suas estratégias, pois eles passam a colaborar no processo operacional da firma, implementam códigos de conduta voluntários e se sujeitam a processos de auditoria externa e de certificação, o que consolida o compromisso da empresa ser transparente, ética e aberta às propostas de quem é impactado por suas operações.

Além disso, quando ocorre integração dos *stakeholders* externos, como ambientalistas, líderes comunitários, a mídia, os órgãos regulatórios e os consumidores,

eles passam a afetar, por exemplo, o desenvolvimento do design e produto, abrangendo esse relevante grupo nos processos internos da firma para além dos limites organizacionais. Ao tomar essa atitude a firma se antecipa aos seus competidores e também supera o que está limitado pela legislação, o que lhe traz um diferencial.

Para manter um canal de relacionamento saudável entre empresa e *stakeholders* alguns princípios devem ser seguidos<sup>9</sup>:

- Manter diálogo aberto com os *stakeholders*, abrindo canais de comunicação.
- Passar credibilidade na mensagem transmitida
- Alinhar o discurso à prática, assegurando a coerência e a continuidade das ações.
- Usar uma linguagem diferenciada de acordo com o grupo de *stakeholder* envolvido, levando em conta que cada público alvo entende a mensagem de forma diferenciada.
- Formar parcerias diversificadas que gerem credibilidade

Em resumo, a postura pró-ativa da empresa passa a ser capaz de desencadear um processo em cadeia no qual todos os elos são co-responsáveis pela geração de novos produtos e processos, permitindo que um passo superior seja dado em direção ao desenvolvimento sustentável.

---

<sup>9</sup> Grayson, D & Hodges, A. *Every Body's Business: managing risks and opportunities in today's world society*. 2002

## **CAPÍTULO II- O DESMATAMENTO NA AMAZÔNIA**

No Brasil, o bioma que mais contribui para o equilíbrio ambiental do planeta é a Amazônia. Por conseguinte, as políticas relacionadas à sustentabilidade, bem como a preocupação com os *stakeholders* do entorno, devem ser um dos focos principais do sistema de governança da Floresta Amazônica. Neste trabalho, escolhemos um exemplo política de desenvolvimento sustentável que tem como foco a parceria público-privada e a participação ativa da população local em programas sociais. Para um melhor encadeamento do trabalho, apresentaremos o contexto geográfico, político e sócio-econômico da região da Floresta Amazônica que sofre alto índice de desmatamento.

### **II.1 Aspectos Geográficos, Sociais e Econômicos da Floresta Amazônica**

A Floresta Amazônica é a maior floresta tropical do planeta. Possui extensão de 7 milhões de km<sup>2</sup>, que estão espalhados por 9 países da América do Sul, dentre eles o Brasil. 60% do território da floresta é situado em território brasileiro, na chamada Amazônia legal, na qual nove estados participam. A Amazônia oferece grande riqueza, pois possui enorme biodiversidade. Tal riqueza, ao longo dos anos, vem sendo extraída de forma insustentável através do extrativismo, pecuária e atividade madeireira.

A história do extrativismo no Brasil remonta a sua colonização pelos portugueses, que exploraram durante quatro séculos riquezas naturais como pau-brasil, minério, borracha, plantas medicinais e castanhas. Mas, pode-se dizer que até 1970, a floresta amazônica permaneceu praticamente “intocada”. Até que com a construção da rodovia Transamazônica, o índice de desmatamento vem crescendo de forma acelerada. Algumas razões do elevado índice de desmatamento são:

- A ocupação desordenada da região; queima da floresta para formação de terreno para criação de gado (empreendimentos pecuários crescentes). Hoje o Brasil é o maior exportador de carne do mundo, e o rebanho cresce, principalmente, na Amazônia. Mas como a pecuária é extensiva, tal crescimento não gera necessariamente aumento de emprego, pois é necessária pouca mão-de-obra para muita terra.

- Utilização do solo para plantio da soja, feito com uso de produtos químicos altamente tóxicos, que além de deteriorarem o meio ambiente, são prejudiciais para a saúde da população vizinha. Também traz prejuízos aos rios, conflitos fundiários e muitas vezes utilizam trabalho escravo.

- Corte ilegal de árvores por madeiras (cerca de 80% da madeira extraída da Amazônia tem origem na exploração predatória), e além do impacto ambiental, o corte de árvores gera uma tensão social interna entre a população nativa (comunidades tradicionais e indígenas) e serrarias clandestinas.

- Construção de hidrelétricas (construções de barreiras alagam parte do território, prejudicam a produção de alimentos das comunidades indígenas e impactam a fauna e flora local).

- Extração de minérios (envolvendo grandes empresas como a Vale na região dos Carajás).

Todas as atividades citadas anteriormente, apesar de gerarem impactos negativos, de alguma forma geram renda, elevam o PIB nacional (de forma desigual, uma vez que parcela expressiva dessa renda concentra-se na mão de poucas pessoas). Face a este quadro, fica claro o *trade-off* existente entre desenvolvimento e sustentabilidade, como observada por Maria Cecília Lustosa (2003):

“Por um lado, o crescimento econômico trouxe melhorias nas condições de vida da população, gerando maior quantidade de bens e serviços disponíveis para satisfação das suas necessidades. Por outro lado, este mesmo crescimento trouxe problemas ambientais, que não ficam restritos à atividade industrial, como a ocupação desordenada do solo nas vizinhanças, agravando as condições ambientais, causando danos à saúde humana e à qualidade do meio ambiente”.

Além das riquezas diretamente fornecidas pela floresta, a Amazônia também presta serviços ambientais. Os serviços ambientais são benefícios naturalmente prestados pela floresta. Tais serviços são importantes para a sobrevivência da vida humana no planeta. De forma simplificada, podemos dizer que serviço ambiental é como se fosse um “trabalho” que as florestas realizam e que favorecem o homem. Por isso, é importante manter esses benefícios para as comunidades, para o país e para o mundo. Alguns exemplos de serviços ambientais prestados pelas florestas são:

- Proteção do solo contra a erosão, manutenção das chuvas e controle do clima local e regional.
- Manutenção do ciclo das águas devido à evapotranspiração realizada pelas plantas.
- Conservação da biodiversidade.
- Manutenção da estabilidade do clima e estocagem de carbono, que auxiliam no controle da temperatura, reduzindo os impactos dos gases de efeito estufa.

Dados do relatório do Comitê Interministerial sobre Mudanças do Clima (2007), do governo federal, apontam que o desmatamento no bioma Amazônia responde por mais de 60% das emissões de gases de efeito estufa do Brasil. exigindo a adoção de políticas públicas que promovam o desenvolvimento da região sem destruir a floresta.

Fato é que quando uma pessoa ocupa um pedaço de terra na floresta tem o claro entendimento que sua terra, ou seja, seu investimento será valorizado se for desmatado. Na tabela 1 é possível verificar que as terras dos estados menos desmatados são mais baratas do que os estados mais desmatados, como o Pará, Mato Grosso e Rondônia. O desmatamento sempre valoriza a propriedade, em média ele quadruplica o valor da propriedade, chegando a aumentar até 14 vezes mais como no caso do Acre. Raros investimentos ou aplicações financeiras têm rentabilidade tão elevada quanto essa.

Isto porque o valor das terras, num contexto inflacionário, tende a aumentar, já que ativos reais estão mais seguros do que ativos monetários indexados de forma não perfeita. A terra acaba sendo demandada como uma reserva de valor, ao invés de funcionar como um fator de produção.

Tal fato pode ser explicado porque o preço da terra é resultado das expectativas dos ganhos produtivos decorrentes da agropecuária agregados a ela, sendo que nas terras desmatadas seu uso pode ser imediato e sem custo de desmatar. E esse ganho se torna ainda maior em áreas desocupadas, onde os ganhos provenientes da madeira, da pecuária e da valorização da terra desenvolvem extraordinária atividade, pois a terra em si não precisa ser comprada, apenas tomada do patrimônio público.



**Tabela 1****Preços médios de terras de matas e de pastagens**

Estados da Amazônia - em R\$/ha correntes de 2008

<i>Estados</i>	<i>Mata R\$/ha</i>	<i>Pastagem R\$/ha</i>	<i>Variação %</i>
Acre	108,00	1571,80	1455,4
Amapá	141,00	800,00	567,4
Amazonas	132,43	1243,91	939,3
Pará	457,73	1509,40	329,8
Rondônia	358,50	1762,50	491,6
Mato Grosso	546,13	2083,69	381,5
<b>Média NORTE</b>	<b>416,53</b>	<b>1832,39</b>	<b>439,9</b>

Fonte: AgraFND (2009)

Vale destacar que os proprietários além do ganho patrimonial com o desmatamento, têm os ganhos originários da venda da madeira e do seu uso econômico posterior. Portanto, o maior acelerador do desmatamento é a combinação dos ganhos da valorização da terra, na sua conversão de floresta em terra produtiva, associados aos ganhos da madeira e da pecuária estabelecida posteriormente. Entre a primeira invasão de uma terra florestada e a titulação desta terra em cartório já convertida em pasto, pode haver um aumento de mais de cem vezes no valor da terra. Do ponto de vista econômico este processo especulativo se inicia na particularidade de livre acesso das terras originalmente desocupadas (devolutas ou não).

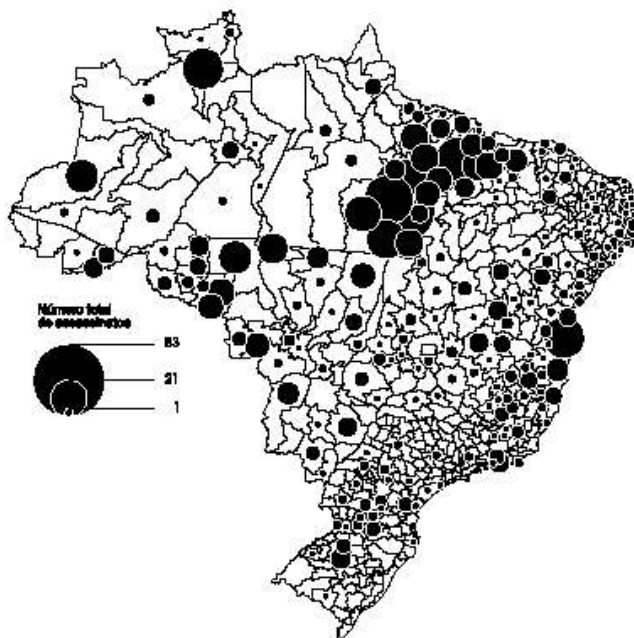
O grande problema do desmatamento da Amazônia está ligado à carência de governança fundiária no país, que é resultado do contexto histórico de criação do quadro institucional e legal imprópria para esse objetivo. Para solucionar tal cenário, se faz necessário o desenvolvimento de uma instituição que tenha como objetivo “a governança fundiária e o ajustamento do quadro legal brasileiro, resultando na diminuição do desmatamento e o correto uso do solo no país” (REYDON, 2011).

Este processo ilegal, de conversão de florestas em propriedades particulares tituladas não ocorreria sem a “generosa” concessão fraudulenta de títulos de propriedade e a corrupção generalizada no mercado de terras. O fato é que inúmeras terras hoje tituladas poderiam ser legalmente contestadas, pois a transformação de terras devolutas em terras

privadas com títulos reconhecidos em cartórios depende da prévia revisão do histórico de titularidade da terra, o que simplesmente não é realizado pelos cartórios na maioria das vezes.

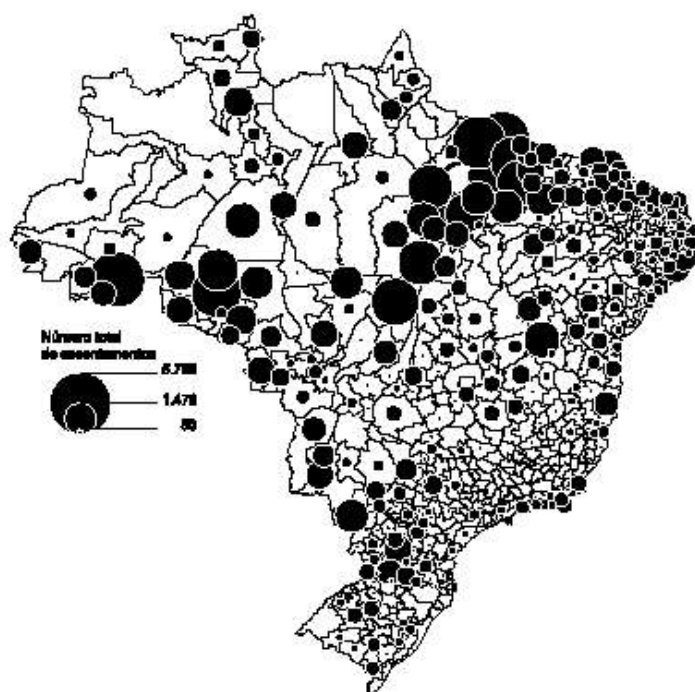
A figura 1 mostra que a área dos conflitos na Amazônia, estimados pelo número de vítimas fatais de conflitos ocorridos, corresponde à área o chamado arco do desmatamento, ou seja, a área que centraliza as maiores taxas de perda de floresta e que se inicia no nordeste do Pará, segue em direção ao sul, contornando o noroeste do Maranhão e Tocantins, passa pelo nordeste de Mato Grosso e continua pelo norte, transpõe Rondônia, até atingir o centro- leste do Acre (figura 2). Nesse arco está concentrada regionalmente a fronteira agrícola, onde a terra é convertida para o uso agrícola e pecuário.

Figura 1. Vítimas fatais de conflitos ocorridos no campo - 1985/96



Fonte: David et al. (1998)

Figura 2. Número de assentamentos em 1996



Fonte: David et al. (1998)

Nas regiões de fronteira, os direitos de propriedade sobre a terra não estão bem demarcados. Sendo assim, a violência na fronteira se inicia, dentre outros motivos, a partir dos conflitos pela definição dos títulos de posse entre posseiros, grileiros e fazendeiros. Os posseiros, mais expostos diante da possibilidade do uso da violência por parte dos latifundiários e, ainda, pela influência que estes têm junto à classe política, são, geralmente, expulsos e obrigados a buscar novas terras para se instituir, aumentando, dessa forma, a fronteira agrícola. Ao expandir a fronteira, o posseiro tem que, necessariamente, preparar a terra para o cultivo; logo, é levado a desmatar para demarcar o seu espaço de ocupação.

A hipótese que desmatamento e violência (no caso, medida por vítimas fatais de conflitos no campo) são dois processos indissociáveis na região Amazônica. Existe uma relação muito forte entre desmatamento e violência no campo, já que ambos são atingidos tanto pelas características estruturais da concentração fundiária e relações de trabalho e produção no campo, quanto pelo mesmo conjunto de políticas públicas.

O padrão da distribuição fundiária no Brasil criou uma dinâmica de expansão da fronteira que, em princípio, deveria evitar a violência rural, mediante a facilitação da ocupação de terras desocupadas. Entretanto, o mesmo padrão de distribuição é reproduzido nas terras da nova fronteira, devido à disputa pelos direitos de propriedade ainda não devidamente estabelecidos naquela região. Com este cenário, os grupos com maior poder econômico e político têm maior acesso aos títulos de posse, o que resulta muitas vezes em violência gerada pelo confronto entre esses grupos e posseiros. Estes, quando expulsos da terra, deslocam-se, em direção à floresta, abrindo novas terras para lavrar e, assim, ampliando a fronteira e aumentando o desmatamento.

## **CAPÍTULO III - O CASO DA FUNDAÇÃO AMAZONAS SUSTENTÁVEL (FAS).**

O objetivo deste capítulo é exemplificar com o relato da experiência da FAS, como a Responsabilidade Social Corporativa pode ser colocada em prática, num projeto de escopo econômico, social e ambiental. Sendo assim, como já foram mencionados os principais motivos para o crescente desmatamento na floresta Amazônica, neste capítulo será apresentado um projeto de parceria público-privada visando superar a incompatibilidade entre o desenvolvimento e a preservação da floresta Amazônica através de ações de responsabilidades social de organizações privadas.

### **III.1 Objetivo e Área de Atuação da FAS.**

Como vimos no capítulo 1, as empresas estão cada vez mais procurando atuar como papel de agentes "construtivos" e colaboradores com o meio ambiente e sociedade. Neste cenário, insere-se o debate da responsabilidade social corporativa ou empresarial.

Como o Estado brasileiro não é capaz de lidar com problemas da magnitude do desmatamento da Amazônia, a própria sociedade cobra das grandes empresas um papel de parceiro e intermediário com o Estado. Um bom exemplo disso é o investimento privado na região através da Fundação Amazônia Sustentável (FAS).

A FAS é uma instituição público-privada, não governamental, sem vínculos político-partidários e sem fins lucrativos, criada no dia 20 de dezembro de 2007 pelo Governo do Estado do Amazonas e pelo Banco Bradesco, seu mantenedor. Entre as organizações que a apoiam estão Coca-Cola, Fundo Amazônia - BNDES, Marriott International, Samsung, além de diversos parceiros operacionais. A soma das contribuições de origem privada está acima de 90% do total das fontes de recursos da FAS.

A partir do slogan "A Floresta vale mais em pé do que derrubada", a entidade definiu sua missão, a saber:

“A promoção da assistência social, por meio de apoio a projetos relacionados à geração de renda, ao desenvolvimento do saneamento, saúde, educação, do turismo baseados nos princípios do desenvolvimento sustentável;

- O desenvolvimento e administração de programas e projetos de mudanças climáticas, conservação ambiental e desenvolvimento sustentável”.<sup>10</sup>

Tal missão se desdobra em alguns objetivos, como descritos no site oficial das FAS:

- Redução do desmatamento;
- Conservação da biodiversidade
- Erradicação da pobreza;
- Apoio à organização social;
- Melhoria dos indicadores sociais;
- Geração de renda baseada em atividades sustentáveis dentro de unidades de conservação do Amazonas;
- Disseminação de tecnologias inovadoras.

O principal programa da FAS é o Bolsa Floresta, que será explicado melhor ao longo do trabalho. Seu foco são os serviços ambientais das Unidades de Conservação sob administração do Estado do Amazonas. É um modelo inovador de parceria, onde atuam conjuntamente governos, empresas privadas e organizações sem fins lucrativos. Esta conciliação tem como objetivo oferecer eficiência, agilidade, transparência e continuidade ao Programa Bolsa Floresta.

### **III.2 O Programa Bolsa Floresta**

Criado em setembro de 2007, o Programa Bolsa Floresta (PBF) foi institucionalizado pela Lei 3.135, sobre Mudanças Climáticas, Conservação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável do Amazonas, e pela Lei Complementar 53, sobre o Sistema Estadual de Unidades de Conservação (Seuc), ambas promulgadas em 5 de junho de 2007. O PBF é o primeiro projeto do Brasil certificado internacionalmente para recompensar e melhorar a qualidade de vida das populações tradicionais e incentivar a manutenção dos serviços ambientais prestados pelas florestas tropicais. Do ponto de vista dos recursos e da abrangência, o Bolsa Floresta é o maior sistema de pagamentos por serviços ambientais em florestas tropicais do mundo. Entre seus objetivos destaca-se a participação ativa das

---

<sup>10</sup> Site oficial do FAS [www.fas-amazonas.org](http://www.fas-amazonas.org). Acessado em 20 de janeiro de 2012

comunidades locais, visando reduzir o desmatamento e melhorar as condições de vida da população.

Segundo dados do próprio FAS, em 31 de dezembro de 2010, 7.683 famílias estavam cadastradas para receber benefícios. As ações estão em curso em 15 Unidades de Conservação (UC) do Amazonas, abrangendo uma área que totaliza 10 milhões de hectares. As famílias recebem direta ou indiretamente o benefício dependendo em qual componente está cadastrada.

A FAS organiza e empreende os PBF por meio de projetos específicos com as Associações de Moradores das Unidades de Conservação do Estado do Amazonas. Estes projetos são realizados em parceria com os moradores da região. O PBF se divide em quatro frentes: a Bolsa Floresta Renda, a Bolsa Floresta Social, a Bolsa Floresta Associação e a Bolsa Floresta Familiar, que serão detalhados no próximo item.

A tabela abaixo, retirada do Relatório de Demonstrações Financeiras da FAS de 2011 discrimina o valor das despesas nos respectivos programas.

#### **Despesas com os programas**

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Bolsa Floresta Familiar	4.068	3.480
Bolsa Floresta Renda, Associação e Social		
Doações de imobilizado e obras de infraestrutura nas unidades de conservação (i)	2.763	2.789
Desembolsos diretos em convênios (ii)	2.730	1.603
Despesas de campo e mobilização Bolsa Floresta	1.068	817
Viagens, deslocamentos, logística, diárias, estadias	370	464
Consultorias técnicas (Bolsa Floresta, Projetos Especiais)	201	144
Publicações	168	215
Seminários e eventos	49	120
	<u>11.417</u>	<u>9.632</u>

#### **III.2.1 Bolsa Floresta Renda**

A Bolsa Floresta Renda é voltada para o incentivo à produção sustentável, em produtos que podem ser extraídos facilmente do habitat local (de forma sustentável é claro), como peixe, óleos vegetais, frutas, mel, castanha entre outros. Caso tais atividades sejam legalizadas, e não desmatem a floresta. A meta é promover arranjos produtivos e certificação de produtos que aumentem o valor recebido pelo produtor. Como exemplo pode ser citado a cooperativa Verde de Manicoré, que recebeu investimento de R\$ 384.464,82 em infraestrutura de armazenamento e escoamento da produção, e como

resultado ocorreu uma valorização no seu preço, que passou de R\$ 4,00 em 2008 para R\$12,00 em 2009. Outros exemplos são de doação de barco para escoamento da produção e de tratores para o escoamento da produção da floresta para a comunidade, equipamentos que facilitam o dia a dia do produtor, e até reduz tempo de trabalho e custos, tornando seu produto mais competitivo. Por ano é investido em média R\$ 140.000,00 por unidade de conservação.

### **III.2.2 Bolsa Floresta Social**

O segundo componente é o Bolsa Floresta Social que investe em serviços públicos básicos para qualquer cidadão, como saúde, educação, transporte e comunicação, investimento que beneficia e melhora as condições de vida da comunidade e do grupo de interesse do local, incentivando que todos hajam de forma sustentável, para conservação da floresta. Também é investido em média R\$140.000,00 por ano por unidade de conservação. As ações são desenvolvidas em parceria com os órgãos governamentais responsáveis e instituições colaboradoras. Alguns exemplos de investimentos são doação de “ambulanchas” para locomover pacientes de localidades isoladas em caso de emergência, doação de rádios para comunicação, facilitando o atendimento de emergência; construção de de escolas.

Foi determinado um padrão para as escolas construídas pela FAS e elas foram nomeadas como Núcleo de Conservação e Sustentabilidade. Estes núcleos possuem uma estrutura formada por Escola, Casa Familiar, Casa do Professor, Posto de Saúde e base de apoio do Programa Bolsa Floresta.

Os núcleos são dispostos em uma comunidade, com o intuito de atender a população do entorno. As escolas possuem proposta pedagógica inovadora, com adaptações para a realidade local alternando o tempo de aprendizagem entre a escola e a comunidade. Os alunos aprendem na prática as melhores técnicas sustentáveis de agroecologia, permacultura e sistemas agroflorestais.

### **III.2.3 Bolsa Floresta Associação**

O terceiro componente é o Bolsa Floresta Associação é destinado às associações dos moradores do Estado. É um componente muito importante da Bolsa Floresta total, pois





equivale a 10% da soma de todas as bolsas familiares. Tem como objetivo fortalecer as organizações de base comunitária, as associações, a comunidade, os pequenos produtores e o controle social do programa. Além disso, colabora para o exercício da liderança associativa nas unidades de conservação do Estado do Amazonas. Como exemplos podem ser citados: construção de sedes comunitárias, compra de equipamentos como computador, impressora, kit energia solar e voadeiras.

#### **III.2.4 Bolsa Floresta Família**

O quarto e último componente é o Bolsa Floresta Familiar que tem como objetivo envolvimento das famílias moradoras na redução do desmatamento. Em pesquisa realizada (Anexo 1) entre alguns moradores de algumas unidades de conservação, os participantes elegeram esse componente como o mais importante, talvez porque ele é aquele que beneficia diretamente a unidade familiar, talvez seja aquele que seja percebido mais facilmente e diretamente pelos moradores, já que o benefício é recebido individualmente (por família). A Bolsa Floresta Familiar equivale a R\$ 50 por mês pago às mães de famílias residentes dentro de unidades de conservação que estejam dispostas a assumir um compromisso de conservação ambiental e desenvolvimento sustentável. Tal benefício gera um aumento no envolvimento das famílias moradoras e usuárias das unidades de conservação estaduais, incentivando com que elas próprias se tornem “fiscais” da redução do desmatamento e valorização da floresta em pé. Este componente também promove o entendimento da realidade sócio-econômica e ambiental para melhorar a eficiência na aplicação dos recursos e avaliação dos resultados dos investimentos. Ao receber o benefício, a família se compromete em atuar de forma sustentável, é uma forma de fazer com que elas se conscientizem de seu importante papel para manutenção da floresta. O BFF não é um salário e não pretende ser a principal fonte de renda das famílias. É um complemento de renda pago a título de recompensa pela conservação da floresta. Além do benefício recebido em dinheiro há também a realização de oficinas, onde no final cada participante recebe um certificado.

No total, até outubro de 2009, o programa já envolvia mais de 6,8 mil famílias em mais de 10 milhões de hectares de Unidades de Conservação (UCs). A Tabela

abaixo mostra dados mais recentes, atualizados em 02/2012 da posição atual do Programa Bolsa Floresta, com os números de beneficiados.

		<b>Relatório Geral</b> <b>Balanco Banco de Dados - 02/2012</b> <b>Programa Bolsa Floresta</b>				
Unidade de Conservação	Nº de famílias cadastradas	Nº de pessoas cadastradas	Nº de famílias beneficiadas	Nº de pessoas beneficiadas		
Reserva de Desenvolvimento Sustentável Uatumã	352	1191	266	944		
Reserva de Desenvolvimento Sustentável Mamirauá	1937	9083	1705	7995		
Reserva Extrativista Catuaí Ipixuna	220	1081	185	918		
Reserva de Desenvolvimento Sustentável Piagaçu Purus	753	3716	688	3421		
Reserva de Desenvolvimento Sustentável Uacari	287	1475	261	1335		
Reserva de Desenvolvimento Sustentável Cujubim	44	206	23	106		
Reserva de Desenvolvimento Sustentável Amanã	758	3615	732	3499		
Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Juma	462	1926	416	1760		
Reserva de Desenvolvimento Sustentável Rio Madeira	925	3415	881	3265		
Floresta Estadual de Maués	718	3045	625	2721		
Reserva Extrativista Rio Gregório	163	805	151	756		
Reserva de Desenvolvimento Sustentável Rio Amapá	386	1498	325	1343		
Reserva de Desenvolvimento Sustentável Canumã	228	997	224	981		
Reserva de Desenvolvimento Sustentável Rio Negro	524	1785	483	1663		
Área de Proteção Ambiental Rio Negro	333	1292	328	1276		
Socorro Lira / 02/02/2012 15:26		<b>Total:</b>	8090	35130	7293	31983

Em pesquisa realizada (Anexo 2) a maioria dos que responderam às perguntas disseram que todos os quatro componentes contribuem para a melhoria na qualidade de vida das comunidades, além disso eles próprios propõe melhorias no programa como aumento da frequência da equipe FAS, aumento no valor da Bolsa Floresta Familiar, acréscimo de uma cesta básica no benefício, mais investimentos na saúde, maior frequência na realização das oficinas e maior envolvimento de todos os jovens no programa.

Para que se mantenha o Programa Bolsa Floresta, existem outros programas colaboradores, que tem como função apoiar a estrutura do PBF.

O Programa Bolsa Floresta se diferencia de outros programas assistencialistas (como Bolsa Família), pois ao contrário desses, o PBF inclui contrapartidas claras e objetivas, e possui quatro componentes: renda, social, familiar e associação. Dentre as contrapartidas, destaca-se o compromisso com o desmatamento líquido zero e o apoio à implementação das unidades de conservação do Estado. O Programa Bolsa Floresta é uma estratégia de construção de confiança diante do histórico de descrédito das comunidades para com agentes externos. Na visão estratégica do PBF, a principal fonte de renda não é o Bolsa

Floresta Familiar (R\$ 50 mensais), mas o Bolsa Floresta Renda, que incentiva a inserção das populações locais nas cadeias produtivas florestais sustentáveis. Do ponto de vista dos indicadores sociais, o principal componente é o Bolsa Floresta Social, destinado a melhoria da qualidade de vida das comunidades com investimentos locais em educação, saúde, comunicação e transporte. Já do ponto de vista da governança e participação, o Bolsa Floresta Associação é a principal ferramenta usada.

A Bolsa Floresta gera opiniões diversas, sendo que alguns elogiam seus métodos, dizendo ser uma tentativa inovadora de incentivar que a sociedade civil se envolva na recuperação de áreas desmatadas, a conservação do que já existe, reduzir queimadas, o desenvolvimento sustentável, entre outros. Esses defendem que os resultados obtidos até o momento são animadores, especialmente em razão do grande interesse e motivação das comunidades envolvidas, tais defensores dizem acreditar tanto no projeto que gostariam de vê-lo reproduzido em reservas federais, que tal modelo pode ser levado para outras partes do Brasil e mundo. Mas mesmo esses dizem que há melhorias a se fazer e desafios a serem superados, principalmente na parte que corresponde, especialmente na articulação de ações que envolvem um grande número de instituições.

Mas também existe a área polêmica, onde críticos (não dizem serem contrários ao programa, mas são mais incisivos em suas considerações) apontam que há erros e problemas na forma como ele foi criado e é administrado, acusam o governo de má gerência e de avanços lentos.

“ Um dos problemas é que não houve um processo de discussão com as comunidades afetadas, foi feito de cima para baixo e muito concentrado em Manaus”, afirma Marta Cunha, coordenadora da Comissão da Pastoral da Terra em Manaus.

Outros dizem que o valor oferecido no Bolsa Floresta Familiar de R\$ 50,00 é muito baixo. Cálculos feitos pela Pastoral mostram que para algumas comunidades o custo do transporte para retirar o benefício em dinheiro é maior do que o que é oferecido.

"Tem lugares em que custa R\$ 90 para um ribeirinho chegar até um ponto de coleta", afirma a coordenadora da Pastoral da Terra.

### **III.3 Programas de Apoio**

Em complemento ao Programa Bolsa Floresta, a FAS empreende diversas ações de apoio a implementação aos projetos. Estas ações estão coordenadas sob cinco eixos de atividades: Educação e Saúde, Valorização das Cadeias Produtivas; Monitoramento e Desenvolvimento Científico.

As atividades de apoio a Educação e Saúde são representadas pelos Núcleos de Conservação e Sustentabilidade (NCS) com programas de ensino às populações locais, residentes nas UCs, integrando currículos formais de educação com conhecimentos locais que potencializem o uso sustentável dos recursos locais. Nos NCSs há infraestrutura para os alunos e professores morarem por longos períodos, possibilitando a oferta de estudos de qualidade às populações mais distantes dos centros de educação.

Em complemento aos projetos de geração de renda nas UCs, a FAS desenvolve projetos específicos junto a parceiros nas cadeias produtivas de produtos locais em base sustentáveis. Estes projetos compreendem apoios a capital de giro, comercialização, estruturação de unidades de beneficiamento, entre outros.

As atividades de monitoramento compreendem um sistema de detecção de desmatamento nas UCs atendidas pela FAS, através do uso de imagens em parcerias com organizações especializadas em sua geração, bem como a observação local em cada comunidade. O desmatamento evitado é um bem de relevante importância para a estratégia da FAS de promover a floresta em pé. Para a viabilização do valor econômico da floresta, a FAS desenvolve um programa de desenvolvimento científico com base no conceito de Redução de Emissões por Degradação e Desmatamento (REDD).

#### **III.3.1 Projeto Juma**

A Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) do Juma foi criada em uma área de 589.612 hectares de floresta amazônica, localizada nas redondezas da Rodovia BR-319 e tem como objetivo proteger a floresta com alto valor de biodiversidade, buscando proteger espécies com elevado risco de extinção, executar melhorias na qualidade de vida das famílias de população tradicional que vivem dentro desta área e conter o desmatamento e suas respectivas emissões de gases de efeito estufa em uma área sujeita à grande pressão de

uso da terra no Estado do Amazonas. A sua criação e implementação efetiva só foi possível com a perspectiva de efetivação de um mecanismo financeiro para geração de créditos de carbono oriundos da Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação – REDD.

A REDD é um exemplo de Pagamento por Serviços Ambientais (PSA) que pode vir a ser uma importante opção para a preservação do bioma.

A base do conceito REDD é que a redução de emissões de carbono por desmatamento gere créditos de carbono para serem comercializados. Ou seja, a sugestão é gerar créditos de carbono a partir da conservação da floresta em pé (desmatamento evitado) e não somente a partir de Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (MDL) e projetos que reduzam a emissão do gás. Assim, o REDD vai além do Protocolo de Quioto, pois incentiva compensações financeiras aos proprietários de florestas nativas.

Como nos mercados de carbono, no caso do REDD, o poluidor poderá compensar suas emissões comprando créditos de carbono. No entanto, esse crédito poderá ser adquirido de quem preserva a floresta natural, que será compensado financeiramente por esta ação. O REDD, portanto, é um artifício para favorecer quem evita a emissão de carbono.

O Projeto Juma tem a parceira da Rede de Hotéis Marriott International, com suporte à sua implementação, com garantia de investimentos anuais de US\$ 500 mil durante os quatro primeiros anos, combinando receitas providas de seus hóspedes e clientes corporativos, convidados a neutralizar as emissões de carbono relativas às suas hospedagens, com US\$ 1 por noite; bem como de entidades parceiras com propósitos de colaboração para o Programa Juma. Os recursos obtidos até 31 de dezembro de 2010, permitiram à FAS, em coordenação com o Governo do Amazonas, implementar todas as medidas necessárias ao controle e monitoramento do desmatamento dentro dos limites do projeto e sua vizinhança, além de reforçar o cumprimento das leis e melhorar as condições de vida das comunidades locais.

Os recursos do projeto são responsáveis pela implementação de todas as medidas necessárias para a fiscalização e monitoramento do desmatamento dentro dos limites do projeto, além de reforçar o cumprimento das leis, melhorar as condições de vida das comunidades locais, promover o desenvolvimento de atividades produtivas sustentáveis e motivar atividades de pesquisa e conservação da biodiversidade nos ecossistemas dentro e fora da Reserva.

Além dos benefícios climáticos esperados com a redução de emissões de GEE do desmatamento, espera-se gerar diversos benefícios sociais e ambientais na área do projeto, através da aplicação dos recursos nos seguintes programas ou conjunto de atividades:

- Fortalecimento da Fiscalização e Controle Ambiental
- Geração de Renda Através de Negócios Sustentáveis
- Desenvolvimento Comunitário, Pesquisa Científica e Educação
- Pagamento Direto por Serviços Ambientais - Programa Bolsa Floresta

Uma parte dos recursos financeiros do projeto está sendo investido para pagamento direto por serviços ambientais para os residentes locais dentro da RDS do Juma, através da implementação dos componentes do Programa Bolsa Floresta, de responsabilidade da Fundação Amazonas Sustentável. Os quatro componentes são: Bolsa Floresta Renda, Bolsa Floresta Social, Bolsa Floresta Associação e Bolsa Floresta Familiar. Como já citado anteriormente, estes programas são responsáveis por entregar benefícios diretos para a população local, que são parte de um grupo marginalizado e vulnerável, bem como são dependentes da floresta e seu ecossistema para garantir sua sobrevivência.

O projeto foi criado para assegurar aos investidores e doadores o comprometimento de execução e cumprimento das atividades de acordo com todas as obrigações legais e estruturas governamentais e regulatórias. Foi concebido com o princípio de garantir o envolvimento e o comprometimento dos moradores locais através de um processo transparente que conta com oficinas participativas e consultas públicas.

Como comprovação dessa postura, a RDS do Juma foi criada através de um processo participativo que incluiu reuniões e audiências públicas, e entrevistas com grande participação das comunidades locais e partes interessadas (*stakeholders*). O Plano de Gestão também foi planejado dessa forma, considerando que as populações locais conhecem seu ambiente e entendem as condições e necessidades melhor do que qualquer outro indivíduo. Quando a área foi selecionada para a criação da Unidade de Conservação, as equipes da Secretaria do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável foram ao campo para realizar o estudo de criação e contataram as comunidades locais para identificar as suas práticas produtivas e para conhecer as suas respectivas demandas de conservação e desenvolvimento sustentável. A categoria de Unidade de Conservação “Reserva de

Desenvolvimento Sustentável” foi identificada pelas comunidades locais como a que permitiria uma melhoria da qualidade de vida em equilíbrio com a manutenção de suas florestas. Vale ressaltar que os técnicos envolvidos também possuem grande conhecimento sobre a realidade amazônica.

No cenário “sem o projeto” espera-se a perda de 62% da área florestada da RDS do Juma até o ano de 2050. A perda da cobertura florestal resulta na perda de biodiversidade e hábitat para a fauna, bem como os serviços ambientais oferecidos pela floresta. No cenário “com projeto”, no qual haverá os recursos necessários para garantir a conservação e o desenvolvimento sustentável, espera-se que quase toda a área seja conservada. Assim, estima-se que a implantação do projeto traga diversos benefícios líquidos à biodiversidade quando comparados ao cenário “sem projeto”. Além disso, o Projeto possibilitará a implantação de um sistema de monitoramento e pesquisa da biodiversidade e recursos naturais dentro de sua área e também nas áreas de entorno. Esse sistema foi denominado de ProBuc - Programa de Monitoramento da Biodiversidade e do Uso dos Recursos Naturais nas Unidades de Conservação do Estado do Amazonas (MARINELLI et al., 2007), e tem como objetivos:

- Sensibilizar os comunitários residentes nas UCs sobre a importância do monitoramento do uso de recursos naturais para o estabelecimento de normas de aproveitamento dos mesmos sob bases sustentáveis.

- Capacitar comunitários residentes nas UC para atuar como monitores de biodiversidade: recenseadores, monitores de tabuleiros de quelônios, monitores de fauna e monitores pesqueiros.

- Monitorar espécies aproveitadas e com potencial de aproveitamento pelas comunidades: fauna sinérgica (mamíferos, aves e quelônios), espécies de peixes comerciais, espécies vegetais madeireiras e não-madeireiras.

- Monitorar espécies de “interesse especial”: espécies em situação de perigo crítico, perigo ou ameaçada de extinção.

- Monitorar o uso do solo e modificações na cobertura vegetal.

- Monitorar o trânsito de embarcações na área da reserva.

O projeto terá duração até 2050 e ele possibilitará que o Governo do Estado do Amazonas implemente medidas apropriadas para impedir a ameaça de desmatamento na

RDS do Juma e áreas do entorno. Com a implementação do projeto, a previsão é de resultar na contenção do desmatamento de cerca de 329.483 hectares de floresta e de prevenir que mais de 189 milhões de toneladas de CO2 sejam emitidas para a atmosfera.

### III.4 Empresas e Instituições Parceiras

Diversas empresas e instituições privadas oferecem seus serviços à FAS, de forma gratuita, como parte de suas estratégias e compromissos socioambientais. Abaixo será citado as principais iniciativas nesse sentido. É importante destacar que a maioria das instituições citadas possuem uma política de responsabilidade social passiva na visão dos *stakeholders*. Já que nos exemplos é mais difícil identificar o lado "ativo", pois tais instituições não aparecem necessariamente "fisicamente" nas redondezas, embora financiem o projeto. Logo, elas são agentes indutores importantes para direcionar as ações do setor produtivo no sentido de beneficiar as comunidades afetadas.

A soma das contribuições de origem privada está acima de 90% do total das fontes de recursos da FAS. A tabela abaixo demonstra as receitas geradas por meio de parcerias, contribuições e fundos no ano de 2010.

#### Receita com parcerias, contribuições e fundos

	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Receitas com parcerias e contribuições		
Bradesco (i)	11.030	10.535
Recofarma Indústria do Amazonas Ltda. (Coca-Cola) (ii)	4.036	4.036
BNDES (iii)	3.990	
Rede de Hotéis Marriott International e parceiros (iv)	919	1.050
Samsung (v)	467	
Governo do Estado do Amazonas/SDS (vi)	160	
Demais receitas (vii)	<u>247</u>	<u>655</u>
	<u>20.849</u>	<u>16.276</u>
Rendimentos do Fundo Permanente - Programa Bolsa Floresta Familiar (viii)	<u>6.470</u>	<u>5.521</u>
	<u>27.319</u>	<u>21.797</u>



#### **III.4.1 Parceiros Operacionais**

- *PricewaterhouseCoopers* - Organização global de auditoria e consultoria empresarial, presta serviços de auditoria à FAS em caráter voluntário, desde junho de 2008. A auditoria realizada atende aos requerimentos legais exigidos para as fundações brasileiras, conforme os princípios e normas contábeis aplicáveis, que estabelecem critérios e procedimentos específicos de avaliação, de registros contábeis e de estruturação das demonstrações financeiras das fundações. As demonstrações são enviadas ao Conselho Fiscal da FAS que, depois de analisá-las, encaminha ao Conselho de Administração para análise. Depois da aprovação do Conselho de Administração, a prestação de contas é encaminhada ao Ministério Público Estadual que a analisa diante da legislação vigente. O processo é bem rigoroso e reflete a visão de que a FAS deve ser uma referência nacional e internacional para a gestão de recursos destinados a programas socioambientais em regiões tropicais.

- *Bradesco Asset Management (BRAM)* - Desde abril de 2008 ele é um dos maiores gestores de ativos do Brasil, administra o patrimônio financeiro da FAS. Este serviço ocorre em caráter voluntário pela isenção da Taxa de Administração do BRAM na gestão dos fundos em carteira da FAS. O BRAM constituiu um Fundo Específico para recepção da doação principal do Governo do Estado do Amazonas, do Bradesco e Coca-Cola, denominado “Bradesco Fundo de Investimentos em Renda Fixa Amazonas Sustentável”. Este fundo se rege por um conceito de manutenção do valor principal investido, visando gerar rendimentos permanentes para atendimento aos pagamentos do Programa Bolsa Floresta.

- *Universidade Federal do Amazonas (UFAM)* - A FAS mantém parceria com a UFAM com o objetivo de treinar comunitários para prática de escalada em árvores para coleta de sementes.

- *Instituto Nacional de Pesquisa Aplicada (INPA)* - A FAS mantém um termo de cooperação com o INPA para o monitoramento de dinâmica e estoque de carbono florestal do projeto de REDD da RDS do Juma.

### **III.4.2 Parceiros Institucionais**

*Banco Bradesco* – um dos co-fundadores e mantenedores da FAS. No ano de 2008, doou R\$ 20 milhões, o que colaborou - junto com a doação do Governo do Amazonas - com o processo de instituição da FAS. Estes recursos foram aplicados num fundo permanente de modo que apenas os rendimentos são investidos todos os anos, exclusivamente, no pagamento dos beneficiários do Programa Bolsa Floresta. O fundo permanente permite que os programas da FAS sejam financeiramente sustentáveis no longo prazo. O Banco Bradesco assegura à Fundação também uma contribuição anual mínima de R\$ 10 milhões, por meio da venda de cartões de crédito “Fundação Amazonas Sustentável” e dos títulos de capitalização “pé quente”. Esses recursos são destinados à implementação dos componentes Renda, Social e Associação do Programa Bolsa Floresta, seus programas e projetos de apoio, e para pagamento de despesas operacionais da FAS.

*Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)* - Como forma de obter recursos para incentivar a preservação da floresta, foi criado, em 1º de Agosto de 2008, o Fundo Amazônia. O objetivo central é promover projetos para a prevenção e o combate ao desmatamento e também para a conservação e o uso sustentável das florestas no bioma amazônico. A gestão do Fundo cabe ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Os recursos do Fundo Amazônia serão aplicados sob a forma de financiamentos não reembolsáveis. A parceria com o Fundo Amazônia, anunciada no dia 9 de dezembro de 2009, tem como principal objetivo a contenção do desmatamento e melhoria da qualidade de vida das populações tradicionais residentes nas Unidades de Conservação Estaduais do Amazonas, através do financiamento das ações dos componentes Associação e Renda do Programa Bolsa Floresta. O recurso será liberado a partir de 2010 até 2014.

- *Governo do Amazonas* - É um dos co-fundadores da FAS. No ano de 2008, doou R\$ 20 milhões - que somados à doação do Banco Bradesco, totalizou R\$ 40 milhões - o que possibilitou a instituição da FAS. A doação feita pelo Governo do Amazonas foi autorizada pela Lei Estadual 3.135/07. Estes recursos foram aplicados num fundo permanente de modo que apenas os rendimentos são investidos todos os anos, exclusivamente, no pagamento dos

beneficiários do Programa Bolsa Floresta. O fundo permanente permite que os programas da FAS sejam financeiramente sustentáveis no longo prazo.

- *Coca-Cola Brasil* - A empresa passou a ser mantenedora da FAS, após fazer uma doação de R\$ 20 milhões. A totalidade dos valores recebidos é destinada ao Programa Bolsa Floresta. A cerimônia que selou a nova parceria foi realizada no dia 6 de fevereiro de 2009. Na oportunidade, a Coca-Cola Brasil destacou que a visão da FAS casa perfeitamente com a plataforma de sustentabilidade Viva Positivamente, criada pela multinacional.

- *Hotéis Marriott International* – A rede está financiando a implementação do Projeto de Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação (REDD) da Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Juma, no município de Novo Aripuanã. Estão previstos investimentos anuais de US\$ 500 mil durante os quatro primeiros anos, sendo que a parceria iniciou em 2008. Além disto, há a possibilidade de receitas providas dos hóspedes, convidados a neutralizar as emissões de carbono relativas às suas hospedagens, doando um US\$ 1 por noite.

- *Samsung* - É parceira da FAS em projetos na APA do Rio Negro. Além da construção e manutenção do Núcleo de Conservação e Sustentabilidade da reserva, a empresa será responsável pelo pagamento do Bolsa Floresta Familiar para 100 famílias da reserva e também irá investir em programas de apoio na região.

- *Deloitte ToucheTohmatsu* - A empresa realiza a contabilidade, documentação fiscal e os devidos pagamentos.

#### IV. CONCLUSÃO

O que se conclui dessas análises é que as empresas vêm crescentemente adaptando suas ações e políticas com base na sustentabilidade ambiental, influenciando os investidores e acionistas e, inclusive podendo orientar o rumo da inovação. Face a este cenário, podemos esperar que a sustentabilidade seja encarada como variável estratégica para a tomada de decisão da firma.

O *trade-off* entre progresso e desenvolvimento sustentável não é mais visto como uma divergência incapaz de ser superada, e o crescimento das firmas não está necessariamente relacionado à tecnologias e práticas poluentes, que aumentam o desmatamento, emissão de gases e poluição das águas.

No caso do Brasil, uma má prática ainda relevante, a principal porém vale ressaltar que não a única, é o desmatamento, nesse caso específico foi identificado que o governo federal deveria aumentar os gastos com preservação ambiental, pois o esforço feito atualmente ainda é muito pequeno diante do tamanho do problema. Além disso, o Estado brasileiro deveria se empenhar cada vez mais na defesa para implementação de mecanismos de REDD, visto o grande potencial que o Brasil tem para captar recursos a partir de florestas nativas.

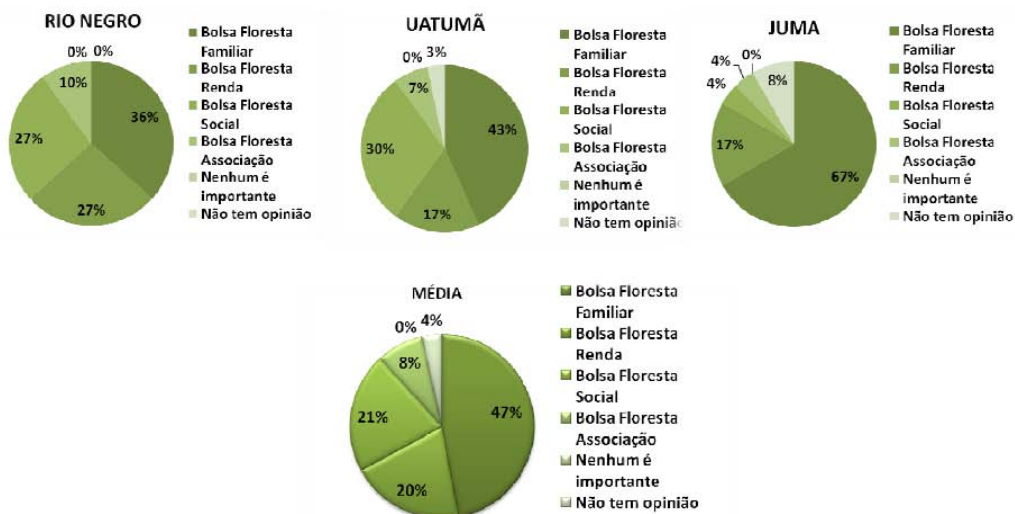
Apesar dos resultados satisfatórios encontrados, ainda são muitas as limitações desse tipo de trabalho. A falta de disponibilidade de dados e séries estatísticas dificultam bastante os cálculos. As diferenças locais da região em estudo podem influenciar de forma significativa os dados disponíveis, além de que os números nem sempre são corretos devido à dificuldade de coleta.

Além da atuação do Governo, é cada vez mais importante a parceria público-privada para combater o desmatamento e demais problemas ambientais. A FAS pretende ser um exemplo de como o setor empresarial pode agir para o desenvolvimento sustentável, seja diretamente, nas comunidades locais que cercam as suas operações, ou passivamente, financiando e atuando em projetos de locais mais distantes dos seus centros de operações. Este tipo de projeto capitaneado por empresas (no caso, do setor financeiro), reunindo todos os *stakeholders* de uma determinada região, incluindo as ONGs e os governos estaduais e municipais, é um modelo que vem sendo replicado em várias partes da Amazônia e, considerando a ineficiência do poder público e a precária aplicação da Lei, tudo indica que tende a crescer.

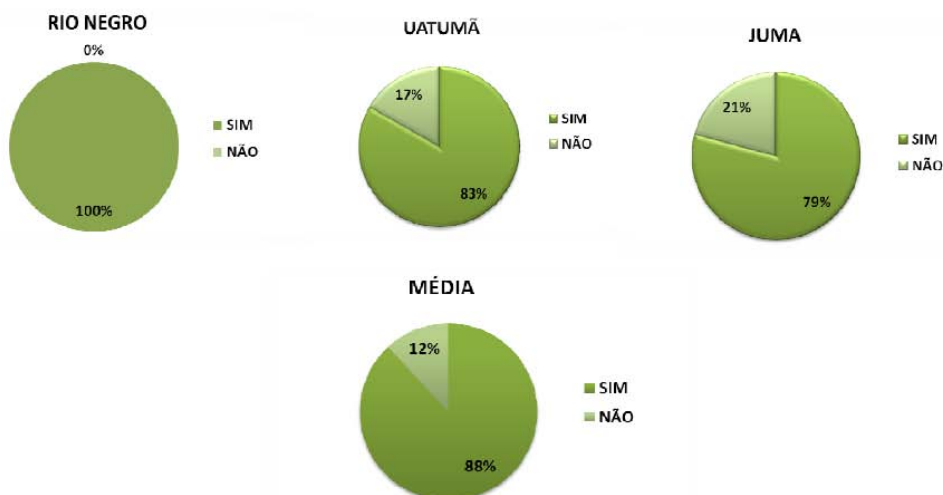
## ANEXO 1



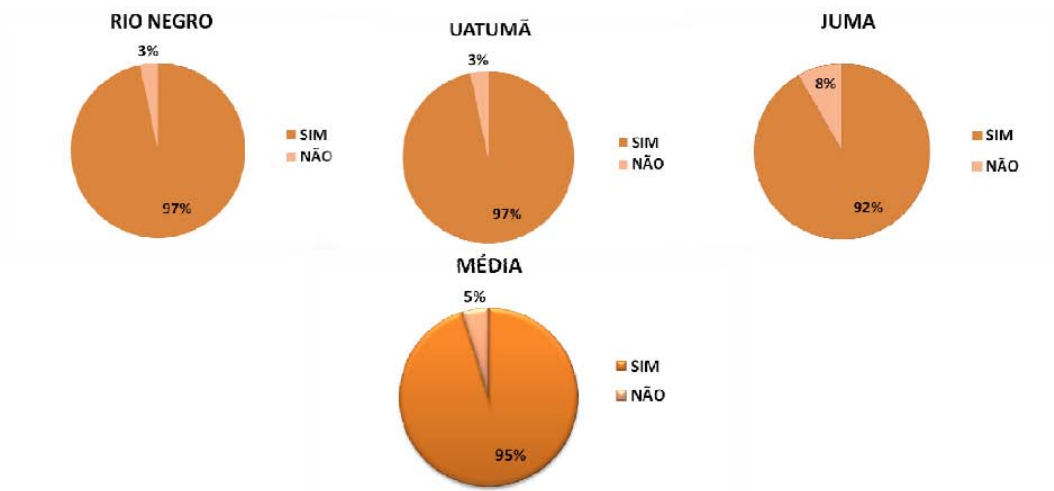
### Em sua opinião qual o componente mais importante do Programa Bolsa Floresta?



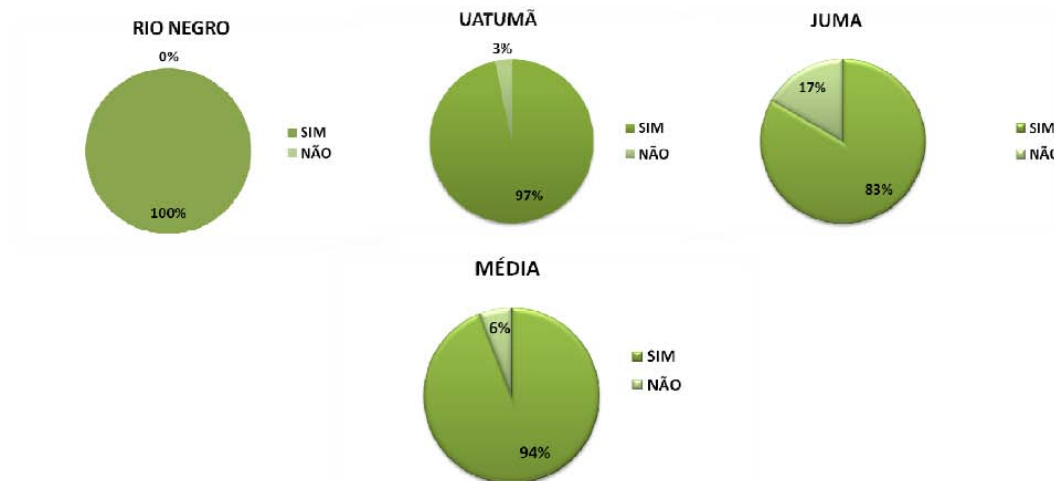
### Você acredita que o componente Bolsa Floresta Associação pode ajudar na organização da comunidade ?



## Você acredita que os investimentos do componente do Bolsa Floresta Renda podem contribuir para melhorar a qualidade de vida das famílias na comunidade?



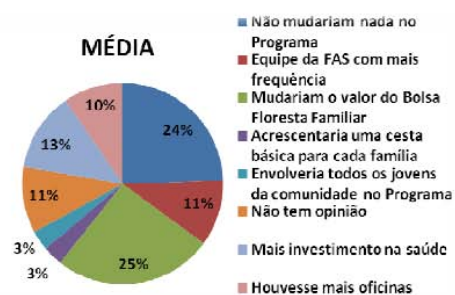
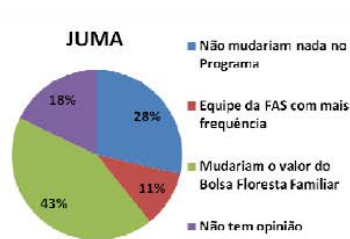
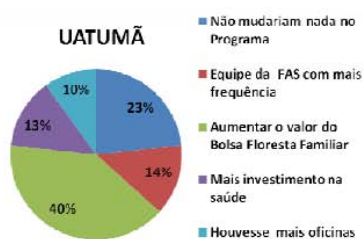
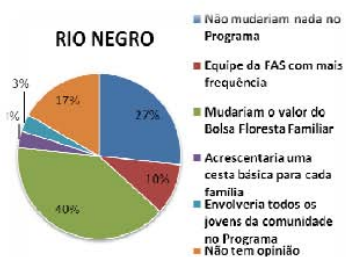
## Você acredita que o componente Bolsa Floresta Social pode contribuir para melhorar a qualidade de vida das famílias na comunidade?



## ANEXO 2



### Na sua opinião o que poderia ser feito para melhorar o Programa Bolsa Floresta ?



## V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHLEY, P. et alli. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. Ed.Saraiva. RJ. 2000

MAY, P., LUSTOSA, M.C., VINHA, V. (orgs). **Economia do Meio Ambiente. Teoria e Prática**. Ed. Campus. 2003.

VINHA, VALÉRIA. **A convenção do desenvolvimento sustentável e as empresas eco-comprometidas**. Tese de doutorado. CPDA/ UFRRJ, 2000.

VINHA, VALÉRIA. **As Empresas e o Desenvolvimento Sustentável: da Eco-Eficiência à Responsabilidade Social Corporativa**. 2003.

STARKEY, Richard; WELFORD, Richard. **Business and sustainable development**. London. Earthscan. 2001.

LETTIERI, CARLA. **Quem realmente interessa as empresas? Contribuições Analíticas da Teoria dos Stakeholders ao Estudo na Responsabilidade Corporativa**. 2002

FAMÁ, R., PEREZ M. **Ativos Intangíveis e o Desempenho Empresarial**. 2006.

FREEMAN, E.R. **A Stakeholder Approach to Strategic Management**. 1984

FRIEDMAN, M. **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**. The New York Times Magazine, September 13, 1970.

LINS, CLARISSA. **A Questão dos Riscos Intangíveis na Valoração das Empresas**. 2005

MARGULIS, SERGIO. **Quem são os agentes dos desmatamentos na Amazônia e por que eles desmatam?** 2000.

BASTIAAN, REYDON. **O desmatamento da floresta amazônica: causa e soluções**. 2011.

COMISSÃO DE VALORE MOBILIÁRIOS. **Edital de Audiência Pública SNC nº 03/2008**

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Diagnóstico da Convergência às Normas Internacionais**. 2006

HART, Stuart L. **"Beyond greening: strategies for sustainable world"**. Harvard Business Review, Harvard, p-66-76, Jan-Feb. 1997.

\_\_\_\_\_. **"A natural-resource-based view of the firm"**. Academy of Management Review, [S.l.], v. 20, n. 4, p. 986-1014, Oct. 1995



HERSCOVICI, ALAIN. **Capital intangível e direitos de propriedade intelectual: uma análise institucionalista**. 2007.

OZÓRIO DE ALMEIDA, A.L.; CAMPARI, J. **Sustainable Settlement in the Amazon**. Washington D.C.: The World Bank, 1995.

SANT'ANNA, A. A.; YOUNG, C. E. F.. **Conflitos no Campo e desmatamento na Amazônia: duas faces de uma mesma moeda**. 2000.

GRAYSON, D & HODGES, A. **Every Body's Business: managing risks and opportunities in today's world society**. 2002

Comitê Interministerial sobre mudança do clima, Governo Federal. **Plano Nacional Sobre Mudança do Clima**. Decreto nº 6.263 de 21 de novembro de 2007

PORTER, Michael E.& LINDE, Claas van der. **Green and Competitive: Ending the Stalemate Harvard Business Review**. September-October 1995

HOFFMAN, Andrew J. **From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism**. San Francisco, CA: The New Lexington Press, 1997

Fundo Amazonas Sustentável. Disponível em <<http://fas-amazonas.org/>>. Acesso em 06/12/2011.

A Floresta Amazônica, Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA). Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/pdf/091204\\_SemBiodLuciane.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/pdf/091204_SemBiodLuciane.pdf)>. Acesso em 20/12/2011

A Floresta Amazônica e seu papel nas mudanças climáticas. Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM). Disponível em <<http://www.ipam.org.br/uploads/livros/c8dde46d01c1ec9d20bb4076ce52465778d798bc.pdf>>. Acesso em 20/12/2011.

Matéria do Instituto de Estudos Sócioeconômicos. Disponível em <<http://www.inesc.org.br/noticias/noticias-gerais/2008/maio/apos-oito-meses-bolsa-floresta-ainda-gera-polemica/>>. Acesso em 20/12/2011

Quem se beneficia com a destruição da Amazônia. Disponível em <[http://www.reporterbrasil.org.br/documentos/conexoes\\_sustentaveis.pdf](http://www.reporterbrasil.org.br/documentos/conexoes_sustentaveis.pdf)>. Acesso em 20/12/2011.

Demonstrações Financeiras de 2010 auditadas pela PricewaterhouseCoopers - Fundação Amazonas Sustentável. Disponível em <[http://www.fas-amazonas.org/pt/useruploads/files/dfs-fas\\_2010.pdf](http://www.fas-amazonas.org/pt/useruploads/files/dfs-fas_2010.pdf)>. Acesso em 02/01/2012.

Relatório de Gestão 2009, FAS. Disponível em <[http://www.fas-amazonas.org/pt/useruploads/files/relatorio2009\\_final.pdf](http://www.fas-amazonas.org/pt/useruploads/files/relatorio2009_final.pdf)>. Acesso em 02/01/2012.

Relatório de Pesquisa de Opinião – Programa Bolsa Floresta RDS Rio Negro, Uatamã, Juma. Disponível em <[http://www.fas-amazonas.org/pt/useruploads/files/apresenta%C3%87%C3%83o\\_resultado\\_geralx.pdf](http://www.fas-amazonas.org/pt/useruploads/files/apresenta%C3%87%C3%83o_resultado_geralx.pdf)>. Acesso em 02/01/2012.