

TEMA: INTERAÇÃO COM COMUNIDADES LOCAIS E GERAÇÃO DE VALOR EM TERRITÓRIOS ATINGIDOS

**A GERAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO EM TERRITÓRIOS A PARTIR DA ANÁLISE DAS VARIÁVEIS  
DA LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR: O CASO DO COMPLEXO SOLAR FOTOVOLTAICO ALEX**

**Nome Autor Responsável: Delfim José Leite Rocha**

**NOME DA EMPRESA: Ferreira Rocha Assessoria e Serviços Socioambientais**

**Nome Segundo Autor: Erik Terra Dutra Alves Pinto**

**NOME EMPRESA: Ferreira Rocha Assessoria e Serviços Socioambientais**

**Nome Terceiro Autor: Mônica Gomes Picavea**

**NOME EMPRESA: Oficina da Sustentabilidade**

## RESUMO

A Licença Social para Operar (LSO) resulta do nível de confiança que a sociedade deposita em uma empresa, influenciado pelas culturas dessa sociedade e da corporação, traduzida em suas práticas ambientais, sociais e de governança (ASG). Dinamicidade e instabilidade são intrínsecas à LSO, já que esta depende de como um empreendimento se comporta no tempo frente aos impactos que gera no território, e também de fatores exógenos, sobre os quais o empreendedor muitas vezes não tem ingerência. Assim, para minimizar a insegurança do investidor face às consequências de conflitos que podem emergir da perda da LSO, é preciso construir uma relação “ganha ganha” com seus *stakeholders*. Nessa ótica, a partir da escuta e do diálogo qualificado com partes interessadas, e do conhecimento atualizado dos territórios, desenvolveu-se metodologia para orientar, para diferentes tipos, portes e estágios de empreendimentos, o planejamento de investimentos socioambientais das corporações que transcendam a mitigação e compensação de impactos nos espaços onde atuam, buscando ali solidificar suas interações, minimizar seus riscos e alavancar sua imagem de forma mais ampla, ao encontro da relação com seus investidores. Os princípios e práticas metodológicos, bem como os resultados alcançados, são apresentados para o Complexo Solar Fotovoltaico Alex, no Ceará, em fase de implantação. Em cerca de dois anos e meio, este é um dos três projetos de uma mesma empresa multinacional de geração de energia elétrica renovável nos quais se aplica o método, reconhecendo o sucesso de sua contribuição para o alcance de metas e indicadores corporativos de ASG.

## PALAVRAS-CHAVE

ASG, Licença Social para Operar, Investimentos Sociais, *Stakeholders*

### 1.0 - SUMÁRIO EXECUTIVO

#### 1.1 – BREVE DESCRIÇÃO DO CASO

Trata-se do planejamento estratégico de investimentos socioambientais, por parte do empreendedor, a partir da elaboração de diagnóstico socioeconômico atualizado para o território onde está sendo implantado o Complexo Solar Fotovoltaico Alex (CSFA), com potência instalada de 278,4 MW, e sua Linha de Transmissão (LT) de 230 kV. O projeto insere-se na divisa entre os municípios de Limoeiro do Norte e Tabuleiro do Norte, no estado do Ceará (CE), na Região de Planejamento do Vale do Jaguaribe, na Chapada do Apodi. Em termos biogeográficos, as áreas de influência do CSFA estão integralmente no bioma da Caatinga. A boa aptidão do solo para a agropecuária favorece a produção agrícola, o que se reflete na presença de empresas dedicadas à fruticultura no perímetro irrigado Jaguaribe-Apodi. Adicionalmente, tem-se a prática da silvicultura.

Limoeiro do Norte, conhecida como a “princesinha do Vale do Jaguaribe”, conta com infraestrutura de educação bem desenvolvida, constituindo polo regional com importantes centros educacionais. A estrutura de saúde também se destaca, com capacidade de atendimento a vários municípios próximos. Algumas dessas fortalezas, em especial no tocante à saúde, são identificadas, em menor grau, em Tabuleiro do Norte.

Além das sedes municipais, há oito comunidades rurais inseridas na Área de Influência Direta (AID) do empreendimento, seis em Tabuleiro do Norte e apenas duas em Limoeiro do Norte. O número de residências em cada uma varia em torno de no máximo 20 (vinte), em três das comunidades de Tabuleiro do Norte, até cerca de 80 (oitenta) a 100 (cem) nas demais. Todas contam com sistema/rede de abastecimento de água (porém com problemas de fornecimento/abastecimento), mas carecem de rede de esgotamento sanitário. A coleta de lixo está presente apenas nas duas localidades de Limoeiro do Norte. Entre as oito comunidades, apenas uma delas, também em Limoeiro do Norte, conta com ruas pavimentadas. Todas as localidades contam com rede de energia elétrica, porém nenhuma com sinal de telefonia celular.

É nesse contexto que delineou-se e pôs-se em prática o referido diagnóstico, tendo como meta pactuada com o empreendedor, identificar, em um período de cerca de dois meses, um retrato da realidade socioambiental e cultural do território de inserção do CSFA, destacando suas principais vocações, fragilidades e oportunidades, de forma que se pudesse contar com recomendações, tecnicamente embasadas, para a prática de Responsabilidade Social Estratégica (RSE) e estratégias de ASG ainda durante a Etapa de Implantação e início da operação.

## 1.2 – Objetivos

O objetivo principal dos trabalhos foi obter subsídios para o planejamento estratégico do empreendedor quanto à sua atuação no território de implantação do CSFA, de forma a melhor mitigar e/ou compensar os impactos socioambientais negativos gerados pelo empreendimento, potencializar os impactos positivos, alavancar oportunidades sustentáveis para o desenvolvimento local, minimizar conflitos e, em consequência, angariar benefícios à sua imagem. Isso com base na apuração de dados e informações secundárias e primárias que permitissem avaliar o perfil socioeconômico, ambiental e cultural das comunidades da área de influência do projeto.

Em termos secundários, objetivou-se:

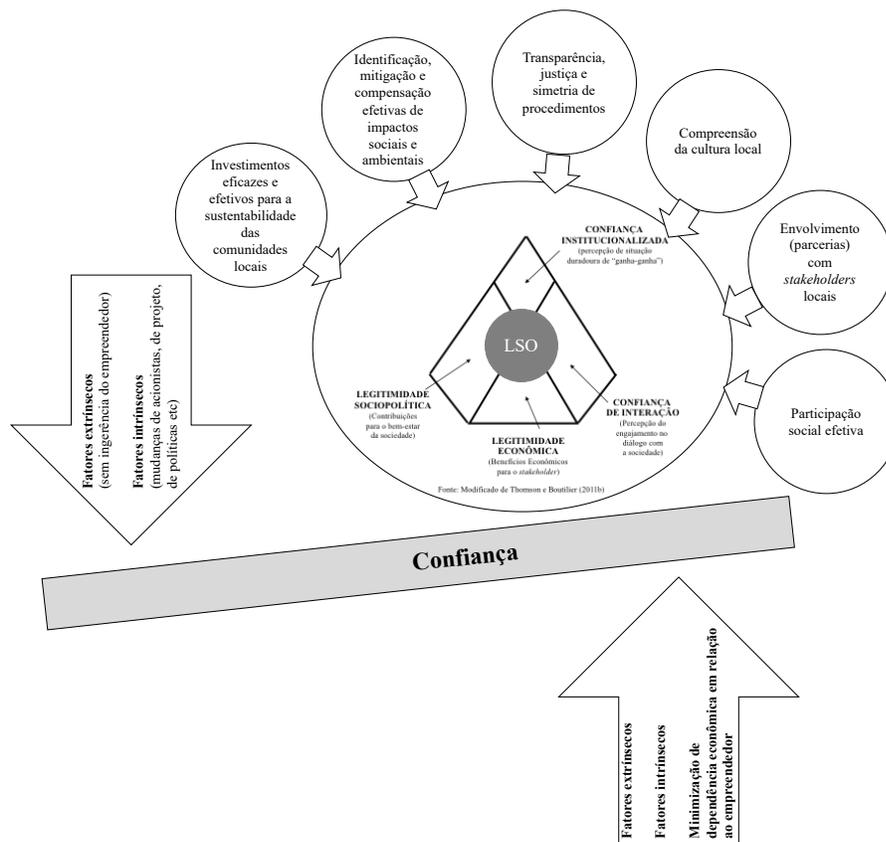
- identificar e priorizar os temas materiais – relacionados ou não ao CSFA – que são importantes para os *stakeholders* locais e regionais;
- perceber, junto a esses *stakeholders*, sua avaliação sobre as obrigações socioambientais já cumpridas, ou em curso, pelo empreendedor, e outros investimentos sociais presentes no território. Não apenas sob a ótica do “se foram feitos ou não”, mas também sob o viés de como se deu o processo de atendimento;
- identificar e avaliar potenciais parcerias locais e regionais para atuação conjunta com o empreendedor;
- materializar uma linha base para avaliar transformações no território a partir da implementação do CSFA;
- criar subsídios para aprimorar a interação entre o empreendedor e seus diferentes públicos;
- minimizar, gradativamente, o risco de dependência econômica da região em relação ao empreendedor.

## 1.3 – Metodologia de Aplicação/Atividades Desenvolvidas

A partir da definição dos objetivos principais e secundários, foram estabelecidos os referenciais teóricos e estratégicos para delinear as fases de trabalho, suas atividades e os procedimentos específicos para tal.

Configurou-se como eixo metodológico estruturante a aplicação dos conceitos, estratégias e práticas associados à Licença Social para Operar (LSO) e, por conseguinte, aqueles relacionados a engajamento de *stakeholders* e à gestão de riscos sociais. Isso em função da aderência dos objetivos dos trabalhos com aqueles que motivaram a concepção da LSO. Em primeiro lugar, a necessidade de as empresas disporem de estratégias para posicionamento frente aos questionamentos e conflitos que já enfrentam, ou poderão ter que fazê-lo, haja vista os impactos socioambientais gerados por suas atividades e a crescente articulação das partes interessadas (4). E também dada a sinergia entre a LSO e o conceito de capital social, ou seja, “estoques de apoio” presentes em uma comunidade que emergem das relações entre seus membros e facilitam a cooperação intra e entre grupos (3).

A exemplo de Rocha (4), adotou-se o modelo de LSO proposto por Thomson e Boutilier (6) e seus quatro níveis (Legitimidade Econômica, Legitimidade Sociopolítica, Confiança de Interação e Confiança Institucionalizada). Ainda com base no autor (4), buscou-se identificar, a partir dos resultados dos trabalhos de percepção a serem feitos junto aos *stakeholders*, e da análise da realidade socioambiental local e regional, como se comportavam as variáveis influenciadoras da LSO, sumarizadas na Figura 1.



Fonte: Rocha (2020).

Figura 1 – Variáveis influenciadoras do nível de Licença Social para Operar

Com vistas à priorização dos temas materiais que foram identificados junto aos *stakeholders*, utilizou-se, de forma sinérgica, as metodologias desenvolvidas por Mitchell, Agle e Wood (2) e por Silvius e Schipper (5) para identificar os grupos que exercem ou podem vir a exercer uma forte influência e estão muito empenhados na defesa de algumas demandas em função de seu nível de expectativas em relação ao empreendimento e ao poder de afetarem as tomadas de decisão.

As atividades desenvolvidas compreenderam trabalhos de escritório e campo. A exemplo dos diagnósticos socioeconômicos tradicionais, a análise de dados secundários – prévia ao campo – levou em consideração dados demográficos, aspectos de educação, saúde, saneamento, segurança e lazer. Para atender à vertente ambiental, buscou-se atualizações sobre áreas sob regime especial de proteção porventura existentes no território e ou em seu entorno, bem como a elaboração de mapeamento atualizado de uso, ocupação do solo e cobertura vegetal. Isso além da busca de dados sobre eventuais comunidades tradicionais existentes na região.

A fase de campo dividiu-se em “mapeamento social” e “monitoramento socioeconômico domiciliar”. Para o primeiro, foram consideradas, nas duas áreas urbanas e nas oito comunidades do entorno, as principais lideranças

(\*) Praça Benjamin Guimarães, n° 65 – sala 1.602 - CEP 10.130-030, Belo Horizonte, MG – Brasil  
Tel: (+55 31) 3643-7033 – (+55 31) 99974-0655 – Email: delfim@ferreirarocha.com.br

formais (gestores ou representantes de associações, entidades ou do poder público) e informais que exercem atividades diversas junto às comunidades. Uma parte desse público foi identificada em escritório e outra durante a realização das entrevistas, empregando-se o método de abordagem “Bola de Neve” (1). Os roteiros semiestruturados procuraram explorar a ligação dos entrevistados com o território, história e aspectos gerais da região, suas percepções em relação à infraestrutura e aos serviços sociais, bem como as opções de lazer e cultura locais. Idem com relação à participação em grupos sociais, ambientais e atividades coletivas, bem como o sentimento quanto a fazerem parte do desenvolvimento local por meio de suas iniciativas e formas de participação comunitária.

O monitoramento socioeconômico foi realizado com famílias e moradores das duas sedes municipais e de todas as comunidades rurais. Utilizou-se o método de *survey*, possibilitando, a partir de uma amostra, serem extrapolados os resultados para toda a população. Para tanto, foram empregadas questões fechadas, sendo registradas as coordenadas geográficas de todos os domicílios entrevistados por meio do *Global Positioning System* (GPS). A partir dos dados domiciliares do Censo Demográfico 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, procedeu-se ao cálculo amostral, considerando uma margem de erro de 8% e nível de confiança de 95%.

#### 1.4 – Resultados e Continuidade

Ao longo de 15 (quinze) dias, incluindo deslocamentos e envolvendo quatro profissionais, foram realizadas 303 entrevistas: 44,3% nas áreas urbanas, 55,4% nas rurais e tendo 0,3% de recusas. Interpretando-se os resultados dos levantamentos de escritório e campo à luz do modelo de LSO (6), concluiu-se que:

- O nível de LSO em ambos os municípios, nas zonas urbanas e rurais, reside ainda no nível de Legitimação Econômica, haja vista ser a geração de emprego o benefício mais significativo percebido com relação ao CSFA. No entanto, existe um nível inegável de confiança no empreendedor e no projeto, permitindo atuação estratégica para alcançar um comprometimento da população em relação ao CSFA;
- A carência de comunicação junto a todos os públicos inibe que se alcance o nível de Confiança de Interação;
- Idem com relação ao nível de Legitimidade Sociopolítica, pois os representantes dos poderes públicos não reconhecem ou não têm conhecimento que o empreendedor está atuando para além da redução dos possíveis impactos ambientais, no sentido de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações;
- O nível de mobilização social que se começa a notar por parte de algumas entidades, associado ao vazio de comunicação social mais estratégica, poderá abrir campo para a atuação futura de *stakeholders* mais individualistas, voltados para alcançar benefícios para si sob a capa da defesa de interesses coletivos.

Nesse cenário, foram identificadas e priorizadas as oportunidades recomendadas ao empreendedor para investimentos socioambientais no território, associadas às variáveis influenciadoras da LSO (Figura 1), de forma que se busque elevar e estabilizar o nível de confiança entre as partes. Foram assim destacados:

- O planejamento e a implantação estratégicos de comunicação interna e externa, o envolvimento do poder público municipal na tomada de decisão sobre investimentos e das lideranças locais e comunidades na validação dos temas e na construção do escopo dos projetos sociais, ambientais e de desenvolvimento local, como forma de incrementar o nível de participação social efetiva e de incremento da confiança de interação;
- O apoio ao Programa de Agricultura Familiar da Chapada do Apodi em resposta à compreensão da cultura da região, a caminho de investimentos para o desenvolvimento sustentável local e com vistas à minimização da dependência econômica em relação ao empreendedor;
- O aprimoramento da gestão ambiental de poluentes atmosféricos e ruídos gerados nas obras, da mitigação de impactos associados à alteração da paisagem e ao aumento na circulação de veículos, a título de necessidades identificadas para tal junto aos *stakeholders* do entorno;
- O fomento do esporte, lazer e cultura em função da carência de opções identificadas nas comunidades urbanas e rurais, contribuindo para a sustentabilidade dessas populações e o incremento da legitimidade sociopolítica. Da mesma forma, a implantação de uma torre de telefonia celular na Chapada do Apodi;
- O desenvolvimento de parcerias com instituições locais de ensino e pesquisa, entre outras.

Registra-se ainda que foi desenvolvida e disponibilizada ao empreendedor ferramenta que permite-lhe, para cada linha de investimento proposta, avaliá-la, pontuá-la e revisar periodicamente esse planejamento em função de critérios próprios à Companhia, tais como alinhamento a prioridades corporativas e a orçamentos socioambientais e

(\*) Praça Benjamin Guimarães, n° 65 – sala 1.602 - CEP 10.130-030, Belo Horizonte, MG – Brasil  
Tel: (+55 31) 3643-7033 – (+55 31) 99974-0655 – Email: delfim@ferreirarocha.com.br

de RSE, dentre outros. Ou seja, possibilita-se, assim, avaliar a matriz de materialidade definida à luz das percepções e expectativas dos *stakeholders* com aquela antevista pelo investidor, conforme preconizam as estratégias ASG.

Conclui-se, portanto, que a metodologia proposta com base em modelo e variáveis que influenciam a LSO possibilita ao empreendedor, com base na análise atualizada e integrada do contexto socioambiental local e regional, das percepções, demandas e expectativas dos *stakeholders*, e das diretrizes de planejamento estratégico corporativo: colaborar efetivamente para incrementar a qualidade ambiental dos territórios onde atua, para além da mitigação dos impactos ambientais gerados pelas suas atividades; auferir resultados e recomendações para orientá-lo no sentido de minimizar riscos de relacionamento com suas partes interessadas; e reduzir contingências econômico-financeiras futuras e possibilidades de investimentos em ativos e ou ações que venham ao encontro de benefícios individuais em detrimento dos coletivos.

Para que essa geração de valor compartilhado se incorpore efetivamente ao território, o diagnóstico e a consequente reavaliação de investimentos socioambientais deverão ser atualizados periodicamente. Entende-se ainda que a metodologia é aplicável a empreendimentos de diversos portes e setores produtivos, com adequações de alguns procedimentos, cronogramas e recursos, mas resguardando seus objetivos e benefícios precípuos.

## 2.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) BRYMAN, A. Social research methods. 4. ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 2012. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Yousef\\_Shahwan4/post/What\\_is\\_the\\_best\\_and\\_the\\_most\\_recent\\_book\\_in\\_medical\\_research\\_methodology/attachment/59d6525179197b80779aa90f/AS%3A511717807321088%401499014441133/download/Social+Research+Methods.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yousef_Shahwan4/post/What_is_the_best_and_the_most_recent_book_in_medical_research_methodology/attachment/59d6525179197b80779aa90f/AS%3A511717807321088%401499014441133/download/Social+Research+Methods.pdf)>. Acesso em: 04 mar. 2021.
- (2) MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, v. 22, p. 853-886, 1997.
- (3) OECD. The well-being of nations: The role of human and social capital. Paris: Centre for Educational Research and Innovation, 2001.
- (4) ROCHA, D. J. L. Retórica e prática na gestão de stakeholders em empreendimentos hidrelétricos: O estudo de caso da UHE Santo Antônio. 2020, 274 f. Trabalho Aplicado (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 2020.
- (5) SILVIUS, G., SCHIPPER, R. Planning project stakeholder engagement from a sustainable development perspective. Administrative Sciences, v. 9, 46 p., 2019.
- (6) THOMSON, I.; BOUTILIER, R. G. Modelling and measuring the Social License to Operate: Fruits of a dialogue between theory and practice. In: FIRST INTERNATIONAL MINE MANAGEMENT. Queensland, Australia, 2011.

## 3.0 - DADOS BIOGRÁFICOS

Delfim J. L. Rocha: Engenheiro Civil, MSc. em Sustentabilidade junto à FGV EAESP e Mecânica dos Solos pela Coppe/UFRJ. Diretor Executivo da Ferreira Rocha, presta assessoria técnica a diversos empreendedores nacionais e multinacionais (Norte Energia, Neoenergia, EDF Norte Fluminense, Elera Renováveis, Anglo American e Appian Capital Brazil, entre outros) para gestão socioambiental de projetos e avaliação de novas oportunidades de negócios.

Erik Terra Dutra Alves Pinto: Engenheiro Ambiental, atua há 10 (dez) anos em projetos socioambientais para empreendimentos de segmentos e portes diversos. Coordenador de Socioeconomia na Ferreira Rocha, gerencia a execução de ações sociais estruturantes e a proposição de investimentos sociais para complexos eólicos, solares fotovoltaicos, pequenas centrais hidrelétricas e de mineração.

Monica Gomes Picavea: Jornalista, MSc. em Sustentabilidade junto à FGV EAES e em Negócios pela Baldwin Wallace de Ohio, e formada em *Design* para a Sustentabilidade pelo Gaia Education. Diretora da Oficina da Sustentabilidade, presta assessoria técnica a diversos empreendedores nacionais e multinacionais (Bahia Mineração, Elera Renováveis, entre outros) para o planejamento e execução de mapeamento e engajamento de *stakeholders*.

(\* ) Praça Benjamin Guimarães, n° 65 – sala 1.602 - CEP 10.130-030, Belo Horizonte, MG – Brasil  
Tel: (+55 31) 3643-7033 – (+55 31) 99974-0655 – Email: delfim@ferreirarocha.com.br