



Copyright 2018, Brazilian Petroleum, Gas and Biofuels Institute - IBP

This Technical Paper was prepared for presentation at the *Rio Oil & Gas Expo and Conference 2018*, held between 24 and 27 of September, in Rio de Janeiro. This Technical Paper was selected for presentation by the Technical Committee of the event according to the information contained in the final paper submitted by the author(s). The organizers are not supposed to translate or correct the submitted papers. The material as it is presented, does not necessarily represent Brazilian Petroleum, Gas and Biofuels Institute' opinion, or that of its Members or Representatives. Authors consent to the publication of this Technical Paper in the *Rio Oil & Gas Expo and Conference 2018 Proceedings*.

Abstract

The work presented aims to describe the main strategies and results of Shell *Iniciativa Empreendedora* Program as a strategy social of performance and social license to operate. Located in the northern cities of Rio de Janeiro state and southern cities of Espirito Santo state, it focused on checking the characteristics and specialties of such areas as a key factor for reaching the expected results. This paper aims to highlight the local relevance in this context, while promoting the alignment of the program activities to global agendas, such as the Sustainable Development Goals.

Keywords: Corporate Social Investment, Community, Entrepreneurship, Networks

1. Introdução

Nascido sob o comando da área de Performance Social, o Programa Shell Iniciativa Empreendedora foi concebido para fortalecer e aprofundar os elos que ligam a Shell Brasil às suas áreas de influência. Nessa perspectiva o CIEDS¹ foi convidado a desenhar um percurso formativo de capacitação de empreendedores para as extensas e diversas regiões do Norte Fluminense e Sul Capixaba (as áreas de influências de operação da Shell Brasil) utilizando como base preliminar lições aprendidas na implementação de programa similar na cidade do

¹ O CIEDS, Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável é uma instituição da sociedade civil sem fins lucrativos que atua com foco na promoção de políticas públicas mais efetivas e um investimento social privado mais estratégico.

¹ Doutorando em Ciências Políticas e Relações Internacionais no Instituto Universitário do Estado do Rio de Janeiro – IUPERJ, Diretor Executivo – CIEDS .

² Especialista em Gestão de Negócios pelo IBMEC, Coordenadora de Projetos Sociais – CIEDS

Rio de Janeiro. Vale destacar que o programa é uma iniciativa voluntária e não relacionada ao cumprimento de obrigações legais.

A experiência do programa Shell Iniciativa Empreendedora foi realizada de 2013 a 2017 e teve foco em 12 municípios. Desde o início, o programa considerou o envolvimento de atores locais na construção das estratégias de implementação e difusão do Programa. A primeira etapa, por sua vez, consistiu em uma pesquisa de diagnóstico com instituições atuantes nos territórios, para ter melhor visão das estruturas e potencialidades locais.

Esse trabalho pretende destacar a importância da consideração do território no contexto da implementação de ações de investimento social privado, como *locus preferencial* para essa ação. Território, segundo Milton Santos (geógrafo brasileiro), pode ser conceituado da seguinte forma: “[...] um conjunto indissociável, solidário e também contraditório, de sistemas de objetos e sistemas de ações, não considerados isoladamente, mas como quadro único na qual a história se dá (2006, p. 39).

O conceito de Santos explicita que uma sociedade só se concretiza através do espaço por ela produzido, ao mesmo tempo em que o espaço só é compreensível por meio da sociedade, desse modo, território e sociedade não podem ser entendidos como coisas separadas e daí a indissolubilidade desses conceitos. É nesse território que se considera as relações sociais ali vivenciadas, e ainda, talvez principalmente, os potenciais do lugar. São justamente esses elementos que podem colaborar na construção de um projeto de desenvolvimento que considere o indivíduo em sua integralidade (física, intelectual, social, emocional e simbólica).

Nas áreas atendidas pelo programa, foram levantadas as seguintes características territoriais: (a) concentração de grandes empresas de óleo e gás; (b) pequenas empresas com acesso restrito ao fornecimento para grandes empresas; (c) baixa infraestrutura do território; (d) insuficientes estruturas de apoio à pequenas empresas; (e) alto potencial de desenvolvimento econômico; (f) atores locais com interesse no desenvolvimento da temática e ampliação da cultura empreendedora.

Estruturamos a comunicação em quatro principais tópicos quais sejam: (1) introdução – apresenta a contextualização do programa e dos territórios onde o programa é implementado; (2) breve alinhamento conceitual (3) análise de dados e resultados; (4) conclusões e considerações finais.

2. Breve Alinhamento Conceitual

O mundo contemporâneo apresenta um ambiente deveras complexo e com relações interdependentes, o que tem levado as empresas a repensarem seus papéis e responsabilidade com a sociedade. Vale ainda ressaltar, que uma atuação socialmente responsável por parte das empresas, não implica que a gestão deixe de considerar seus objetivos econômicos, mas entenda também a responsabilidade pelos efeitos de suas operações e atividades na sociedade. Hoje, já é consenso que as empresas possuem um papel político e social que vai além da maximização de lucros e cumprimento das legislações.

Para Francisco Paulo de Melo Neto e César Froés:

A responsabilidade social é vista como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral, e uma forma de prestação de contas de seu desempenho, baseado na apropriação e uso de recursos que originariamente não lhe pertencem. O raciocínio lógico é simples: se a empresa obtém recursos da sociedade, é seu dever restituí-los não apenas sob a forma de produtos e serviços comercializados, mas, principalmente, através de ações sociais voltadas para a solução dos problemas sociais que afligem esta sociedade. (1999, p. 81 – 82)

Importante aqui ressaltar que as estratégias e ações desenvolvidas no bojo da responsabilidade social não deveriam se expressar exclusivamente como ações emergenciais e pontuais das empresas de ajuda social, mas, sim, como uma perspectiva, em longo prazo, de tomada de consciência das empresas no sentido de incorporarem, em sua missão, em sua cultura e na mentalidade de seus dirigentes e colaboradores, a busca do bem-estar da população, por perceberem que o próprio desenvolvimento da empresa depende da sociedade à qual pertencem (FÉLIX, 2003).

Vale ainda destacar que a responsabilidade corporativa não ser uma questão moral da empresa, mas de eficiência produtiva no ambiente onde está inserida conforme apontam Cheibub e Zairo em artigo sobre a temática: “uma empresa socialmente responsável engaja em ações públicas que visam reforçar a concepção pública de democracia, especialmente via fortalecimento da esfera pública de decisão social e o adensamento sócio-político da sociedade em que opera” (2002).

A linha de atuação das ações sociais corporativas discricionárias (voluntárias) estão associadas aos objetivos estratégicos, que segundo os autores, é classificada como progressista. A empresa, considerando um número maior de beneficiários que não sejam somente seus acionistas, adota ações que trazem benefícios a sua imagem e ao ambiente de negócios, contribuindo para sua boa reputação no mercado. Desta forma, a Responsabilidade

Social tende a ser uma forma das organizações cômicas de seu papel social e político no mercado, as quais passam a contribuir significativamente com macroestratégias e políticas que promovam um desenvolvimento integrado, considerando aspectos relacionados à renda, trabalho, educação, saúde, cultura, ou seja, com foco na concepção pública de democracia.

Em um paradigma mais contemporâneo, a responsabilidade social das empresas manifesta-se em ações que gerem valor compartilhado para as partes interessadas, quais sejam ao mesmo tempo do interesse direto das empresas e ainda direcionadas para transformações sociais, políticas e econômicas. (PORTER, KRAMER, 2011).

Esse novo paradigma da gestão do investimento social constitui-se de forma estratégica para a promoção de um desenvolvimento sustentável. A gestão da responsabilidade social pelas organizações pode favorecer as condições sociais, ambientais e econômicas para que ela continue operando naquele mercado. O desafio é implementar ações articuladas e integradas com os outros atores sociais, presentes na trama, de tal modo, que a concepção pública de democracia seja fortalecida e, com isso, em última instância, construamos coletivamente uma sociedade mais justa para todos.

Não se trata de assumir papéis de outros atores sociais, predominando os objetivos individuais de uma ou outra organização. Mas, principalmente, a complementaridade e a coexistência equilibrada das organizações sociais em prol de objetivos comuns.

3. Análise de Dados e Resultados

3.1 Alguns dados do Programa

O Programa Shell Iniciativa Empreendedora é estruturado em três fases: (1) Laboratório de Ideias, que tem três finalidades principais: (a) verificar a ideia / viabilidade do negócio; (b) conectar empreendedores para construir um ecossistema colaborativo; (c) fortalecer as capacidades empreendedoras; (2) Oficina de Projetos, que consiste em aulas presenciais que usam a Metodologia Design Thinking para auxiliar os empreendedores na construção de seu plano de negócios; (3) Fábrica de Negócios, que é a mais importante, porque é a etapa onde os empreendedores vão tentar alcançar o Selo de Empresa Sustentável e poderão fazer parte da Rede de Empreendedorismo Sustentável LiveWIRE Brasil. Nesta

etapa, eles têm consultorias específicas para preparar seus negócios para o mercado. No final, os participantes apresentam seu modelo de negócios a especialistas em uma junta de avaliação e os aprovados ganham o selo. O selo é reconhecido pelos mercados locais e facilita o acesso dos novos negócios ao mercado e a construção de parcerias fortes.

O Programa está alinhado com os seguintes Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU: ODS 8 - Promover o crescimento econômico sustentável, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos; ODS 9 - Construir infraestruturas resilientes, promovendo a industrialização inclusiva e sustentável e promover a inovação; ODS 10 - Reduzir a desigualdade dentro e entre os países; ODS 17 - Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

O programa fomenta uma comunidade empreendedora colaborativa comprometida com uma nova maneira de fazer negócios. Busca fortalecer o ecossistema empreendedor, incentivando práticas éticas e uma abordagem inovadora que promovam impacto positivo na sociedade, contribuindo para relações comerciais mais justas e um Brasil melhor para todos.

3.2 Aspectos Iniciais da Implementação

O primeiro passo para implementação do projeto foi uma pesquisa de diagnóstico. A atividade foi realizada em duas fases: a coleta de dados estatísticos e realização de entrevistas semiestruturadas nos territórios. Foram realizadas 31 entrevistas, com foco com órgãos municipais de desenvolvimento econômico ou social, instituições de ensino técnico, instituições de ensino superior e agentes locais de empreendedorismo.

O questionário visava entender a dinâmica local no que se referia à infraestrutura (acesso a internet, mobilidade), hábitos, vocação econômica, percepção e oportunidades para o empreendedorismo, políticas públicas orientadas e identificação dos demais agentes em ação no território. Cada entrevista foi aplicada sem revelar os detalhes concebidos para o programa ou sequer o financiador, a fim de evitar vieses. As entrevistas, junto com os dados secundários, ajudaram a compor o quadro geral para as bases para ajustes no desenho inicial.

Nesta dimensão, destacamos três aspectos adaptados à silhueta do território: a diminuição do conteúdo virtual previamente desenhado, a necessidade de uma etapa paralela de sensibilização para o empreendedorismo e a ampliação da faixa etária a ser atendida pelo

programa. Em relação ao primeiro, percebeu-se que o acesso à internet ainda era bastante irregular e instável à época da implementação do programa.

Sobre a sensibilização, foi identificado pela pesquisa que a população se orientava para o mercado de trabalho visando ocupações no poder público ou na indústria petrolífera de forma direta. Apesar de haver uma capacidade empreendedora latente, os munícipes buscavam somente por essas duas alternativas e era importante estimular o protagonismo para criar e levar adiante empreendimentos próprios. Foi preciso incentivar a comunidade local a perceber a criação de empresas como opção de vida e tangibilizar essas oportunidades, numa visão ampliada da cadeia de petróleo e gás como contratante e incentivadora de diversificação de serviços no território, o que gera renda em várias linhas de atuação que não a sua própria.

Em relação ao terceiro ponto, a não limitação da idade máxima para inscritos também se difere de muitas ações de empreendedorismo. O universo empreendedor é prioritariamente jovem. De experiências práticas, citamos universidades, incubadoras, aceleradoras. No GEM² 2017 Brasil, a faixa etária entre 25 a 34 anos representa 30,5% dos novos negócios criados. Como grupo isolado, é o mais representativo. No entanto, este mesmo levantamento mostra um percentual de 34,3% ao somar a taxa de abertura de empresas de pessoas de 35 a 54 anos, o que indica que o empreendedorismo não se limita a jovens adultos. Todavia, as soluções de apoio para o público mais velho ainda são escassas.

Por fim, cabe destacar que a Shell tem um modelo mundial de fomento ao empreendedorismo para jovens até 34 anos, o Shell LiveWIRE. Este programa conta com um sólido histórico: mais de trinta anos de realização no mundo e dezessete anos na cidade do Rio de Janeiro, sendo este último a inspiração primeira para o Programa Iniciativa Empreendedora. Assim, foi preciso construir alternativas dentro e conjuntamente à estrutura de responsabilidade social da companhia para acomodar essa realidade.

Com essas reconfigurações, deu-se início à implementação do projeto. Foi definido um polo de atuação presencial em cada estado. A definição do polo não levou em conta a centralidade geográfica, mas sim as condições mais favoráveis ao ecossistema empreendedor e as eleitas foram Macaé-RJ e Vila Velha-ES. Foi então realizada uma segunda rodada de visitas aos entrevistados mais afins à proposta do programa para compartilhar os resultados encontrados na pesquisa e apresentar o programa desenhado já com ajustes. Desta fase inicial

² Global Entrepreneurship Monitor

já foram estabelecidas as bases para as parcerias institucionais de apoio ao programa, quer sejam divulgação das inscrições, indicação de profissionais ou adesão de voluntários.

Conforme explicitado no capítulo 3, o programa foi construído em 3 grandes fases, levando em torno de 6 meses no percurso formativo: (1) Laboratório de Ideias, (2) Oficina de Projetos e (3) Fábrica de Negócios. Na fase (1) do projeto, o programa contou com psicólogos para a elaboração de um processo seletivo ajustado ao foco do programa. Já na fase (2), a preocupação girava em torno de a equipe reunir um grupo tão heterogêneo foi mantê-lo em unidade. Ao perceber em cada polo um universo amplo de características etárias, educacionais, de gênero e de estágio e segmento de negócios, a equipe realizava reuniões semanais, acrescidas das observações do psicólogo-chefe do processo seletivo, para dar o tom da abordagem em sala.

Na fase (3) cabe destacar a realização de uma Feira Empreendedora em cada polo. Trata-se de um evento aberto de exposição dos empreendimentos criados, com visita do público, premiações em dinheiro das ideias mais inovadoras e uma celebração ao fim do evento. Para tornar a Feira um ponto de networking, foram convidados parceiros do projeto para exporem em estandes, o que aproximou e fortaleceu os empreendedores capacitados no âmbito do programa aos parceiros. Ao longo dos anos, a Feira se consolidou e promoveu possibilidades de negócios e interação com ações econômicas e sociais dos territórios.

Por fim, insta destacar as ações para fortalecimento e estímulo do empreendedorismo na região. No primeiro ano, foram realizadas palestras em todas as cidades de abrangência do programa, que mostravam o benefício de empreender e alguns casos locais de sucesso. A adesão foi abaixo do esperado e assim foi elaborada uma nova estratégia nos mesmos territórios, ainda com o objetivo de promover o empreendedorismo: a realização da Caravana Empreendedora. Esta era uma ação de um a dois dias em local público e entrada franca, com consultorias personalizadas para empreendedores ou aspirantes e apresentações de serviços gratuitos de parceiros locais. A ação teve intensa mobilização nos territórios, repercutindo em mídia espontânea e tendo como resultados o aumento de pessoas sensibilizadas, das parcerias e fortalecendo o acesso a políticas locais e à promoção do empreendedorismo.

3.3 O desdobramento da implementação do Programa no período de 2013 a 2017

O Programa posicionou-se como um agente de empreendedorismo nas regiões atendidas e em cada cidade reuniu um grupo significativo de órgãos públicos, entidades de fomento, instituições acadêmicas e negócios locais. O voluntariado local foi uma das estratégias ativas do programa, a fim de ampliar as redes dos contatos dos empreendedores e também dos parceiros entre si, criando e fortalecendo elos.

Sob outra face, o programa também se destacou nas mídias dos territórios e colecionou menções positivas. Os assuntos iam das fases abertas do programa ao destaque a empreendedores locais que passaram pelo projeto. Um estudo interno realizado pela equipe do CIEDS mostrou que de 2013 a 2015 o programa havia conseguido em mídia espontânea R\$ 0,38 de retorno para cada real investido na implementação.

Em relação aos beneficiários atendidos, o programa sofreu transformações: durante a fase de concepção, jovens foram identificados como beneficiários prioritários; na fase de pesquisa, pessoas acima de 35 anos foram agregadas. Ao longo dos anos, no entanto, o programa teve crescimento em um terceiro público: o aumento de mulheres. Alinhado às demandas dos territórios, o programa apresentou-se como uma resposta viável para a inclusão produtiva de jovens, pessoas maduras e mulheres por meio do empreendedorismo.

Por fim, destacamos alguns números do projeto no período de 2013 a 2017:

- 6.666 participantes sensibilizados e 2.576 participantes inscritos, ambos com taxa média de 17% de crescimento em relação ao ano anterior;
- 400 empreendedores capacitados na metodologia do programa;
- 203 planos de negócios elaborados;
- 154 empreendimentos cancelados nos parâmetros de ética e sustentabilidade socioambiental defendidos pelo programa;
- 168 empreendimentos participantes da Rede de Negócios Éticos e Sustentáveis do programa, gerando 493 novos postos de trabalho;
- 729 voluntários engajados nas atividades;
- evolução no número e tipo de parcerias: de 5 parceiros envolvidos no primeiro ano a 58 parceiros engajados em 2017;
- 263 inserções positivas na mídia.

4. Conclusões e Considerações Finais.

A experiência de implementação do Programa Shell Iniciativa Empreendedora nos permite extrair algumas conclusões relevantes acerca da relação entre o território e as estratégias de responsabilidade social das organizações, dentre as quais destacamos:

- a. A ação que tem como locus o território consegue apreender os principais valores, fazendo com que o que está sendo proposto faça sentido para o grupo e mais que isso esteja alinhado às necessidades e demandas do grupo. Da mesma forma, a ação baseada no território carrega um simbólico significativo que contribui para a efetividade dos resultados.
- b. A construção do percurso e das estratégias com os atores do território a partir de suas demandas, valores e símbolos geram um sentido de pertença e de corresponsabilização pelos resultados, fazendo com que o conjunto dos atores do território persiga igualmente os objetivos.
- c. A formação de redes de atores locais, contemplando atores públicos, atores privados e sociedade civil organizada amplifica os olhares sobre uma mesma situação, permitindo aglutinar saberes e focar nos interesses coletivos.
- d. Existe maior possibilidade de perenidade da ação quando esta é construída tendo como base o território, haja vista que o engajamento dos atores em todo o processo desde a construção da agenda, passando pela implementação e na avaliação.

Esses aspectos demonstrados nos cinco anos de implementação do Iniciativa Empreendedora no sul capixaba e norte fluminense nos permitiram concluir que ter como base o território, e reiteramos, que não falamos aqui exclusivamente de uma limitação geográfica, mas sim do conjunto de valores e atores, potencializa significativamente os resultados da implementação, ao mesmo tempo em que contribui para a perenidade da estratégia no território. Ressalve-se aqui que não pretendemos com essa comunicação dizer que as questões globais não são relevantes, mas conecta-las às questões locais é fundamental.

Como principal ponto de fortalecimento desse processo destacamos a relevância da formação de redes de atores públicos, privados, da sociedade civil organizada e o próprio grupo de empreendedores capacitados ao longo do programa. Essa interação contínua e sistemática permite observar que, em que pese os objetivos individuais de cada um dos atores, existe um propósito maior que é comum a todos.

7. Agradecimentos

Um trabalho dessa magnitude não é executado sem a formação de uma sólida rede. Assim, agradecemos e dividimos essa colheita com os parceiros, facilitadores e voluntários que acreditaram em uma proposta e nos ajudaram a construir esse programa. É mister também agradecer aqueles que, de forma anônima ou identificada, responderam às nossas perguntas.

Por fim, nos invade um sentimento de gratidão por quem primeiramente concebeu, ajustou e defendeu a proposta internamente na Shell: Alexandre Campos, Izabel Sousa, Sara Soares e Leíse Duarte.

8. Referências

CHEIBUB, Zairo; LOCKE, Richard. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In Kirschner, Gomes e Cappellin (orgs.). Empresa, empresários e globalização. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2002.

FÉLIX, Luiz Fernando. O Ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável. In: Vários autores. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades, v. II. São Paulo: Petrópolis, 2003.

GEM. Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2017. Disponível em <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf>. Acesso em 14 de junho de 2018.

MELO NETO, F. P. de.; FROÉS, César. Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVA, Rafael; DEGENSZAJN, Andre; ROLNIK, Iara; SILVA, Ana Letícia: Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio. São Paulo: GIFE, 2016.

PORTER, M. E.; KRAMER M. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1- 2, January/February, 2011.

SANTOS. Milton. A Natureza do Espaço - Técnica e Tempo, Razão e Emoção. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006