



## Programa ReDes

parceria público-privada no desenvolvimento de negócios no interior do Brasil

O Programa ReDes atua em pequenos municípios brasileiros há 10 anos e terá investido 87 milhões de reais até o final de 2021/2022 no desenvolvimento de negócios inclusivos locais. O programa tem como indicador de sucesso a multiplicação dos valores doados em renda para as famílias das regiões.

## Programa ReDes

parceria público-privada no desenvolvimento de negócios no interior do Brasil



### LOCALIZAÇÃO:

Nacional – Brasil



### PRINCIPAIS PARCEIROS:

- Empresas investidas da Votorantim
- BNDES
- Banco Interamericano de Desenvolvimento, (BID)



### DURAÇÃO:

2010

até a presente data



### MOTIVAÇÃO/PROBLEMA QUE PRETENDEM RESOLVER:

Os baixos índices de desenvolvimento humano e a baixa diversificação econômica de vários municípios brasileiros



### APOIO NÃO FINANCEIRO OFERECIDO:

- Gestão e medição de impacto
- Estratégia e/ou modelo de negócio
- Gestão financeira, Governança
- Operação (marketing, logística, sistemas/TI, vendas, compras, jurídico)



### TIPO DE INVESTIDOR/ SILO:

Corporações e empresas.



### SETOR:

Desenvolvimento econômico y social



### BENEFICIÁRIOS DIRETOS:

- Mulheres
- Grupos minoritários (comunidades étnicas e tradicionais, entre outras)
- Pessoas em situação de pobreza e/ou pobreza extrema
- Comunidades rurais



### TIPO DE FINANCIAMENTO:

Doações

### RECURSOS INVESTIDOS OU DOADOS:

87 milhões de reais

US\$ 32 milhões



### ODS ABORDADOS

### IMPACTO:

Apoio no desenvolvimento de

69 negócios

inclusivos em 55 municípios brasileiros com indicadores socioeconômicos críticos.





## ANTECEDENTES E CONTEXTO

Desde 2009, membros do Instituto Votorantim e o BNDES discutiam formas de unir a expertise e o capital das instituições para enfrentar alguns dos grandes desafios ligados ao desenvolvimento econômico e a redução de pobreza de pequenas e médias cidades brasileiras.

A parceria se consolidou e em 2010 quando nasceu o Programa ReDes, a iniciativa acontece em 55 municípios, em 11 estados e no Distrito Federal, com indicadores socioeconômicos críticos e a presença de uma unidade da Votorantim na região.

*“Em muitos municípios havia a necessidade de se trabalhar com comunidades rurais e isoladas, buscando geração de trabalho e renda. Normalmente, têm populações de 20 a 30 mil habitantes, em que a economia circula em torno da Votorantim. A atuação já partia da demanda das empresas investidas, sobretudo no enfrentamento da pobreza e na melhoria das condições sociais da população.” Ana Paula Bonimani, Gerente de Gestão de Programas do Instituto Votorantim.*

A capilaridade do Instituto complementava a expertise do BNDES com investimento e histórico de apoio em negócios inclusivos.

*“Primeiro, a gente partiu de uma experiência do BNDES com negócios inclusivos. O Fundo Social do BNDES trabalha com recursos não-reembolsáveis, sem expectativa de retorno de capital. A experiência do BNDES era de apoiar com recursos e infraestrutura e o Instituto poderia agregar com ciclos de acompanhamento em gestão, capacitação e costura de parcerias locais, tendo em vista que estamos presente nas localidades de atuação.” Ana Paula Bonimani.*



## DESCRIÇÃO

O ReDes apoia a estruturação de negócios inclusivos, por meio da articulação de cadeias produtivas e investimento em projetos. A metodologia contempla a participação da comunidade em todas as etapas do programa, dando transparência e gerando articulação entre os três setores da sociedade – governo, iniciativa privada e terceiro setor.

*“O ReDes surgiu da indagação: como podemos pensar na solução de negócios inclusivos, com cara de negócio mesmo, gerando retorno e perenidade para a comunidade beneficiada e a partir disso diminuir a pobreza daquela população, trazendo qualidade de vida?” Ana Paula Bonimani.*

A Votorantim foi fundada em 1918 e tem investimentos em diversas indústrias, incluindo as de cimento, minérios, energia, bancária e de alimentos. O Instituto Votorantim gere, desde 2002, os investimentos sociais da Votorantim, atuando como núcleo de inteligência social das empresas investidas e trabalhando com a geração de valor compartilhado. Somente em 2018, o Instituto investiu um total de 123 milhões de reais (33 milhões de dólares) em diversos projetos e mobilizou 5.236 voluntários. Tem atuação majoritária no Brasil, com operações na Argentina e Colômbia, tendo impactado 160 municípios desde sua fundação. Dentre outros projetos relevantes, pode-se destacar o programa Parceria pela Valorização da Educação, que capacitou 2.900 diretores e coordenadores de escolas públicas municipais somente em 2018.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é o banco nacional de desenvolvimento ligado ao Governo Federal do Brasil. Fundado em 1952, atua em diversos setores da economia nacional com financiamento de longo prazo e investimentos. Assim, apoia empreendedores de todos os portes, inclusive pessoas físicas, na realização de seus planos de modernização, de expansão e na concretização de novos negócios, tendo sempre em vista o potencial de geração de empregos, renda e de inclusão social para o Brasil. Somente em 2019, segundo seu Relatório Anual, o banco desembolsou 55,3 bilhões de reais (14 bilhões de dólares\*). Desse montante, 13,3 bilhões de reais (3,4 bilhões de dólares\*) foram destinados especificamente para projetos ligados a Sustentabilidade e 15,4 bilhões de reais (3,9 bilhões de dólares\*) para projetos de Desenvolvimento Regional.



## IMPLEMENTAÇÃO

O processo de implementação do programa ReDes se inicia com a definição dos municípios prioritários, a partir de mapeamentos realizados pelo Instituto em torno das regiões onde há atuação de empresas investidas pela Votorantim, priorizando aqueles com maiores desafios socioeconômicos.

Em seguida, uma consultoria externa identifica as cadeias e grupos produtivos existentes nos principais municípios e a possibilidade de se fortalecê-los dentro do programa.

Uma vez definidos os municípios de atuação, são feitos contatos com organizações locais para levantamento de potenciais negócios sociais para participação no programa: associações, cooperativas e produtores com potencial de formarem um negócio que potencialize a geração de renda para seus beneficiados.

Os líderes dos negócios são convidados para uma apresentação do programa e das oportunidades de desenvolvimento.

Uma das ferramentas criadas foi a “régua de maturidade”, metodologia própria desenvolvida no programa para análise de potencial dos grupos produtivos. A “régua de maturidade” busca avaliar diversos quesitos das organizações, incluindo: capacidade de liderança, coesão do grupo, clareza dos objetivos, capacidade de agir de forma conjunta entre os cooperados/associados e experiência empreendedora. A “régua” é aplicada por meio de um questionário e por consultoria externa independente.

A partir do estágio identificado em cada grupo é possível recomendar o apoio técnico e financeiro mais adequado ao perfil mapeado. Nesse sentido os grupos são eliminados do processo ou classificados em dois diferentes modelos de atuação: Incubação ou Projeto.



**A “régua de maturidade”** busca avaliar diversos quesitos das organizações: capacidade de liderança, coesão do grupo, clareza dos objetivos, capacidade de agir de forma conjunta entre os cooperados/associados e experiência empreendedora.



### Financiamento personalizado

O investimento é sempre realizado como uma doação, com cada uma das instituições apoiadoras doando 50% do montante, em *matching* de 1 para 1. As doações do BNDES são feitas para o Instituto, que realiza as doações seguintes.

Para o grupo de negócios da Incubação, é disponibilizado um capital semente (inicial), que irá viabilizar os experimentos propostos no plano. O capital não é doado diretamente para a organização, e sim a um parceiro técnico que opera o recurso intermediário.

O grupo de Projeto recebe diretamente as doações, dentro do cronograma estabelecido no plano de negócios. Cada instituição celebra com o Instituto um termo de parceria, definindo suas responsabilidades e o compromisso de investimento conforme o acordado. Um indicador relevante para o investimento, nesse caso, é o Payback Social: o tempo estimado para o valor doado ser revertido em renda para a comunidade beneficiada. Ou seja, cada 1 real doado para uma organização deve criar outro 1 real em renda para a co-

munidade, que passe pela própria organização. O Payback Social é o tempo estimado até que seja criado, em renda, o mesmo montante recebido pela organização. Este indicador é um dos mais relevantes para avaliação do sucesso do projeto.

A partir dos investimentos e capacitações, os projetos são acompanhados dentro de uma outra ferramenta própria do programa: o Checklist de Sustentabilidade. Ali se avalia periodicamente o quão próximo o negócio está de se tornar autônomo e suas perspectivas de perenidade. Em casos em que os negócios não evoluem ou pioram nos indicadores do checklist o apoio pode ser descontinuado. O Checklist permite a avaliação do negócio em cinco dimensões: Governança, Planejamento e Articulação local; Produção e Abastecimento; Vendas, Mercado e Logística; Gestão do Empreendimento; e, a Regularidade dos Documentos.

### Apoio não financeiro

Os negócios selecionados para o modelo de Incubação iniciam, em conjunto com os especialistas do programa, a elaboração de um plano de incubação. Nesse plano são definidas oportunidades produtivas para a organização e quais poderiam ser experimentadas dentro do programa. Um exemplo é a implementação de um quintal coletivo para um grupo de produtores ter a primeira experiência de trabalho em cooperação.

Já os negócios selecionados para o modelo Projeto aprendem a criar um Plano de Negócios, com análise de mercado, dados financeiros, *payback* e demais indicadores relevantes. Aqui estão negócios que irão adquirir máquinas ou capacitações mais sofisticadas para ganho de produtividade, por exemplo.

Um comitê, com membros do BNDES, do Instituto e das empresas investidas Votorantim, define quais projetos irão receber os investimentos. Há ainda a avaliação socioeconômica dos projetos por uma consultoria independente, antes da apresentação ao comitê.

Os projetos aprovados recebem, para além dos investimentos, diversos apoios de acordo com suas necessidades. O Programa ReDes aciona uma rede de parceiros relevantes, como, por exemplo, a EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural, organização presente em diversos estados brasileiros para apoio ao produtor rural), assistência social e outros. O Programa também implementa treinamentos técnicos e relacionais para os selecionados, com apoio de parceiros.



**A partir dos investimentos e capacitações, os projetos são acompanhados dentro de uma outra ferramenta própria do programa: o Checklist de Sustentabilidade.**

Desde 2015, com uma parceria firmada com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), buscou-se propor formas de tornar o programa escalável e de garantir a autonomia dos negócios após os programas. Assim, nasceu o ReDes Incubação, foram aprimoradas as ferramentas de avaliação (por exemplo, a Régua de maturidade e o Checklist de Sustentabilidade), personalização da assistência para negócios com perfis diversos e fortalecimento das lideranças e redes locais de assistência.



## RESULTADOS

Até 2019, foram investidos 82% de um total de 87 milhões de reais (32 milhões de dólares), apoiando 69 negócios em 55 municípios. 50 negócios estão no setor de Abastecimento Alimentar, 16 no de Comércio e Serviços e 3 no de Reciclagem. Desse montante, 43 milhões de reais (15 milhões de dólares) já foram retornados em renda para as comunidades.

62% dos negócios são sustentáveis dentro da metodologia do checklist, ou seja, têm perspectivas positivas de perenidade após o término do apoio. Aproximadamente 2.500 famílias foram beneficiadas pelo programa. Dentre as famílias, há pescadores artesanais, quilombolas, agricultores familiares, beneficiários de Reforma Agrária e catadores de materiais recicláveis.

O monitoramento de resultados é feito por coleta mensal de dados financeiros e evidências, além de acompanhamento dos parceiros técnicos próximos ao negócio. Desde o fim de 2019 foi iniciado um processo inovador de acompanhamento de impacto pelo BNDES, com cruzamento de dados do Cadastro Único de cada município com indicadores de bem estar social, ainda em andamento.

Segundo relatório do BNDES, para os indicadores relacionados ao mercado de trabalho, observou-se resultados positivos expressivos, tais como o crescimento da renda bruta nos últimos 12 meses (58,4%) e da renda do trabalho (39,2%). Além disso, houve crescimento da probabilidade de participação na população economicamente ativa (de 64,9% a 103,6%), assim como o acesso ao trabalho na última semana (de 52,3% a 101%).

Um exemplo de negócio apoiado é o Itacastanha, de Itabaiana, Sergipe. A comunidade se baseia na coleta e beneficiamento da castanha de cajú, com uma cooperativa de 30 trabalhadores, em sua maioria mulheres. Quando iniciou o relacionamento com o Programa ReDes, O Itacastanha tinha uma fábrica instalada

Até 2019, foram investidos 82% de um total de 87 milhões de reais (32 milhões de dólares), apoiando 69 negócios em 55 municípios.

anteriormente, mas que não era utilizada. O ReDes trouxe capacitação e revisitou a estrutura produtiva do projeto. Hoje, já é possível encontrar castanhas de sua produção em unidades do Pão de Açúcar, uma das maiores redes de supermercado brasileiras.

*“Quando nos aproximamos desse projeto já tinha uma fábrica instalada, mas não em funcionamento. O grupo continuava com condições precárias de trabalho. Mulheres quebrando castanhas no chão, com martelo, inalando fumaça. A gente revisitou o maquinário, as instalações, o terreno, a parte burocrática, para a comunidade poder produzir castanha de forma adequada. Ao longo do processo conseguiram criar uma marca e vender para o Pão de Açúcar, um dos maiores grupos de supermercados do país.” Ana Paula Bonimani.*



## APRENDIZADOS E PERSPECTIVAS

Com 10 anos de projeto, diversos aprendizados foram moldando a solução. Um deles foi a percepção da variedade de graus de maturidade dos negócios apoiados, que apontou a necessidade de se criar um estágio de incubação de negócios.

*“No início, a gente chegava com o objetivo de já partir para a construção de planos de negócio para o negócio. Com o tempo fomos percebendo que alguns não estavam no ponto de receber um investimento de um valor maior, operar uma pequena fábrica etc. Precisavam de um passo anterior de experimentar, trabalhar no coletivo, lidar com desafios.” Ana Paula Bonimani.*

A gestão dos recursos investidos representa um desafio relevante para a liderança e toda a cooperativa. Lideranças pouco alinhadas com seus pares quanto aos desafios relacionados ao novo investimento e aos objetivos do grupo têm maior chance de não serem bem sucedidos nos projetos. A régua de maturidade foi uma ferramenta desenvolvida para lidar com esse tema.

Uma evolução mais recente foi a criação da figura do gestor interno dentro dos projetos, para além da presença dos parceiros técnicos, que cuidam da capacitação. Trata-se de um profissional que conheça de gestão e

1 Afrodescendientes que habitan los quilombos, descendientes de personas en condición de esclavitud.

acompanhe o dia-a-dia dos projetos, contratado pelas próprias cooperativas/associações. O alinhamento deste profissional com metas e bônus por desempenho tem mostrado melhores resultados na sustentabilidade dos negócios e desenvolvimento dos cooperados.

O projeto segue em operação e planeja atingir a marca de R\$ 87 milhões de reais (32 milhões de dólares) investidos até o fim de 2021/2022. Além disso, a parceria com o BNDES também atua nos municípios priorizados, com investimentos no Programa de Apoio à Gestão Pública, de modernização da gestão pública e redução do déficit de infraestrutura em municípios. Se somados os recursos no Programa ReDes e em Apoio a Gestão Pública a parceria é de um total de R\$ 110 milhões (40 milhões de dólares).