

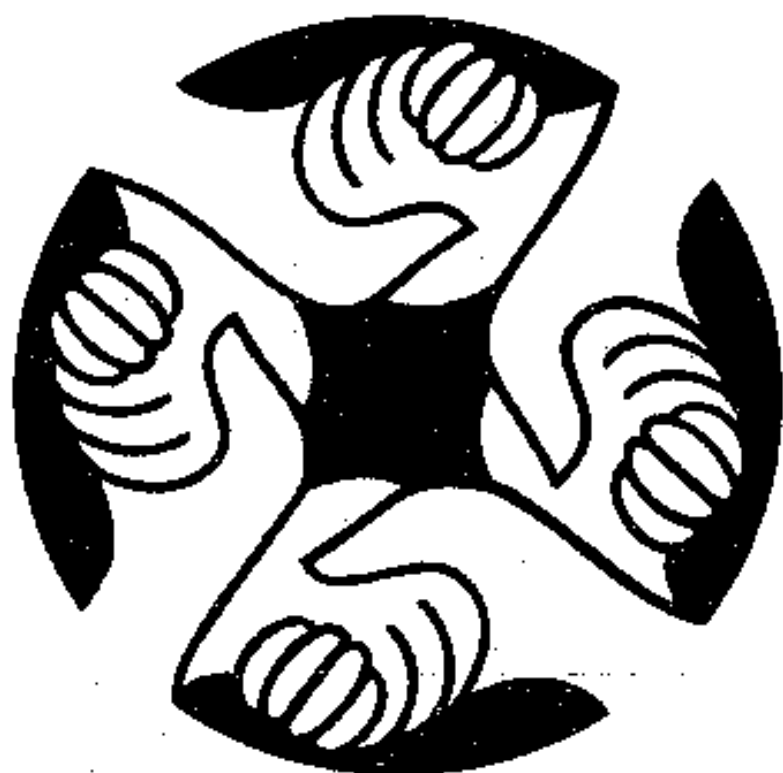
Parcerias florestais entre comunidades e empresas

De acordos injustos
a ganhos mútuos?

James Mayers
Sonja Vermeulen



Instrumentos para
um sector florestal
privado sustentável



Parcerias florestais entre comunidades e empresas

De acordos injustos a ganhos mútuos?

James Mayers
Sonja Vermeulen

2004

Um componente do projecto de colaboração internacional de pesquisa, orientado por IIED:
meios para um sector reservado de silvicultura sustentável

iied

Cópias deste relatório podem ser obtidas através de:
Earthprint Limited, orders Department, P.O. Box 119,
Stevenage, Hertfordshire, SG1 4TP.
For enquiries – Tel: +44 1438 748111 Fax: +44 1438 748844
e-mail: enquire@earthprint.co.uk

A correspondência deverá ser endereçada a:
James Mayers or Sonja Vermeulen, Forestry and Land Use Programme, International Institute
for Environment and Development, 3 Endsleigh St, London WC1H 0DD, UK.
Tel: +44 207 388 2117 Fax: +44 207 388 2826
e-mail: or sonja.vermeulen@iied.org

Citation: Mayers, J. And Vermeulen, S. 2002. *Company-community forestry partnerships: From raw deals to mutual gains?* Instruments for sustainable private sector forestry series. International Institute for Environment and Development, London

Desenhos de: Eileen Higgins As fotos da capa de: James Mayers
Ilustrações na capa e nas páginas dos capítulos por: © Christine Bass
Editora: Russel Press, Nottingham, UK. Imprimido no Sovereign Silk 115gsm, 100% sem cloro.

Os meios para um sector reservado de silvicultura sustentável é um projecto co-ordenado pelo Instituto Internacional para Protecção do Ambiente e Desenvolvimento (IED) e é financiado pelo Departamento de Desenvolvimento Internacional de UK e pela Comissão Europeia. A publicação em séries dos meios para um sector florestal reservado sustentável nasce deste projecto. Outros estudos publicados nas séries, até à data, são:

- *Foreign portfolio investment and Sustainable development: a study of the forest products sector in emerging markets.* Maryanne Grieg-Gran, Tessa Westbrook, Mark Mansley, Steve Bass and Nick Robins, 1998.
- *Privatising sustainable forestry: a global review of trends and challenges.* Natasha Landell-Mills and Jason Ford, 1999
- *Economic instruments for tropical forests: the Congo Basin case.* Alain Karsenty, 2000
- *Certification's impacts on forests, stakeholders and supply chains.* Stephen Bass, Kirsti Thorber, Matthew Markopoulos, Sarah Roberts, Maryanne Grieg-Gran, 2001
- *Raising the stakes: impacts of privatisation, certification and partnerships in South African forestry.* James Mayers, Jeremy Evans and Tim Foy, 2001
- *Production, privatisation and preservation in Papua New Guinea forestry.* Colin Hund (ed), 2002
- *The new foresters: The role of private enterprise in the Indian forestry sector.* Sushil Saigal, Hema Arora and S. S. Rizvi, 2002
- *Getting the private sector to work for the public good: instruments for sustainable private sector forestry in China.* Lu Wenming, Natasha Landell-Mills, Liu Jonlong, Xu Jintao and Lin Can, 2002
- *Silver bullet or fools' gold? A global review of markets for forest environmental services and their impact on the poor.* Natasha Landell-Mills and Ina T. Porras, 2002
- *Instruments for sustainable private sector forestry in Brazil: an analysis of needs, challenges and opportunities for natural forest management and small-scale plantation forestry.* Virgilio Viana, Peter May, Lucineide Lago, Olivier Dubois and Maryanne Grieg-Gran, 2002

Estes estudos podem ser obtidos através de Earthprint Limited na direcção acima dada

Índice

Sumário executivo	i
Reconhecimentos	xvi
Acrónimos	xvii
1. Introdução	1
1.1 Objectivo deste estudo	1
1.2 Definições de alguns termos chave	2
1.3 Estrutura do relatório	3
1.4 Lista das parcerias estudadas nesta análise	3
2. Porquê e como emergem as parcerias	7
2.1 Quais os contextos actuais que enquadram o aparecimento de parcerias de silvicultura	7
2.2 Formas de parcerias que emergem	15
2.3 Formas de acordos de silvicultura entre empresa e comunidade	21
3. África do Sul: Esquemas de reprodução com benefícios para os meios de sustento	25
3.1 Esquemas de tercerização	25
3.2 Acordos baseados nas comunidades	25
3.3 Investimentos empresariais de responsabilidade social	39
	42
4. Índia: O arranque para a agro silvicultura originado pelas relações entre a indústria e os agricultores	45
4.1 Aparecimento de mercados competitivos na agro silvicultura	45
4.2 Lições tiradas pelas empresas	47
4.3 Lições tiradas pelos agricultores	49
4.4 Construir um futuro a longo prazo para acordos a curto prazo	54
5. Indonésia: O papel de terceiros e parcerias de negócios	55
5.1 Xylo Indah Pratama (Faber Castell) e os proprietários de terras na Sumatra do Sul	55
5.2 O esquema básico taungya torna-se numa parceria de negócios - PT Perhutani e agricultores locais no Oeste de Java	59
6. Papua Nova Guiné: Notáveis derrubes e melhores acordos de concessão para a madeira	67
6.1 "Comunidades" que se tornaram em "empresas"	68
6.2 Insistência para uma maior democracia - novos modelos de organização comunitária para a silvicultura	71
6.3 Problemas de representação e escalas	72

6.4	Empresas e comunidades seguem caminhos separados	72
6.5	Arrendamentos, sistemas de subaluguer – êxito na produção de óleo de palma, potencial para a madeira	73
7	Gana: Acordos de responsabilidade social	77
7.1	Código de conduta e obrigações sociais	78
7.2	Regras para desenvolver um Contrato de Responsabilidade Social	80
7.3	A percepção local sobre os CRSs	80
7.4	As perspectivas no Gana para os CRSs – e em qualquer outra parte?	81
8	Canadá: Os acordos de silvicultura nas First Nations e joint ventures	83
8.1	A ascensão das empresas de silvicultura de pequena escala das First Nations	83
8.2	Motivos para se fazerem parcerias	85
8.3	A vasta extensão de acordos de negócios	86
8.4	Imprevistos e oportunidades emergentes	88
9	Inventário dos temas, impactos e tendências nas parcerias	91
9.1	Parcerias: o essencial para além da publicidade	91
9.2	Os impactos dos acordos nas empresas, comunidades e florestas	93
9.3	Como é que as parcerias funcionam	102
9.4	Questões delicadas	110
10	O que se segue: meios para converter acordos injustos em ganhos mútuos	116
10.1	Factores que parecem explicar o sucesso das parcerias	116
10.2	Os passos seguintes e os desafios contínuos	122
10.3	O futuro para os acordos empresa - comunidade	127
	Referências	129
	Anexo A	137
	Anexo B	140

Sumário executivo

Introdução

Com o passar dos anos foi feito todo o tipo de acordos entre empresas de silvicultura e as comunidades. As empresas têm tido em mente estabelecer acordos para assegurar o acesso às terras e à mão de obra e a um contínuo fornecimento de madeira – e também para demonstrar as suas intenções de boa vizinhança. As comunidades têm tido em mente o emprego, a tecnologia, as infraestruturas, os serviços sociais e as fontes de receita – o assegurar o acesso a uma grande variedade de produtos florestais.

O Instituto Internacional para o Ambiente e Desenvolvimento (IIED), em conjunto com uma série de parceiros colaboradores na pesquisa, analisaram, em 23 países, 57 exemplos de parcerias de silvicultura - empresas - comunidades¹ África do Sul, Índia, Indonésia, Papua Nova Guiné, Gana, Canadá, Brasil, China, Guatemala, Nicarágua, Honduras, México, Colômbia, Zimbábue, Filipinas, Tailândia, Ilhas Salomão, Tailândia, Vanuatu, Austrália, Nova Zelândia, Portugal, Irlanda e EUA. O objectivo deste trabalho é o de identificar exemplos de forças que movem as parcerias, a natureza dos acordos envolvidos, o impacto e o modo como poderão ser aperfeiçoados e espalhados. Os exemplos cobrem uma série de acordos: desde esquemas de reprodução dos agricultores para suplementar a companhia com fibra, ao intercalar de culturas feitas pela comunidade entre as árvores da companhia, a acordos locais sobre toros locais e concessões turísticas, à formação de *joint ventures* em que as comunidades contribuem com as terras e a mão de obra, a serviços de protecção às plantações, aos acordos de acesso e compensação (Figura 1 na página seguinte).

O estudo gerou resultados detalhados nos acordos comerciais feitos em seis países, nomeadamente na África do Sul, Índia, Indonésia, Papua Nova Guiné, Gana e Canadá, e isto foi complementado com um conjunto de pequenos exemplos de acordos em todo o mundo. Este conjunto de exemplos representa mais uma amostra global do que uma análise exaustiva². Neste relatório são usadas as seguintes definições:

- **Companhias/empresas** incluem desde corporações de grande escala até pequenos empreendimentos privados – sendo a característica chave o facto de serem organizadas para originarem lucros.
- **Comunidades** incluem agricultores e “actores” locais individuais, como também organizações sociais ao nível da comunidade tais como grupos de agricultores, grupos de consumidores e cooperativas. Quando os grupos da comunidade se organizam para originarem receita – existe uma sobreposição nas funções da “companhia” e da “comunidade”.
- **Silvicultura** é a arte de plantar, de cuidar e de administrar florestas e árvores para obtenção de produtos e de serviços. Pode ter lugar em bosques cerrados, matas abertas, florestas agrícolas, pequenas propriedades de madeira, e plantações à escala comercial.
- **Parcerias** referem-se a relações e acordos entre duas ou mais partes que estão em actividade, com o objectivo de obter benefícios para as duas ou mais partes. Este relatório usa o termo sociedade para descrever um leque bastante amplo de contratos e de acordos informais entre companhias e comunidades. Parcerias são um meio de em simultâneo compartilhar riscos, e com terceiros desempenharem um papel importante de apoio.

“Joint ventures”: Associações de empresas juridicamente independentes visando interesses comuns

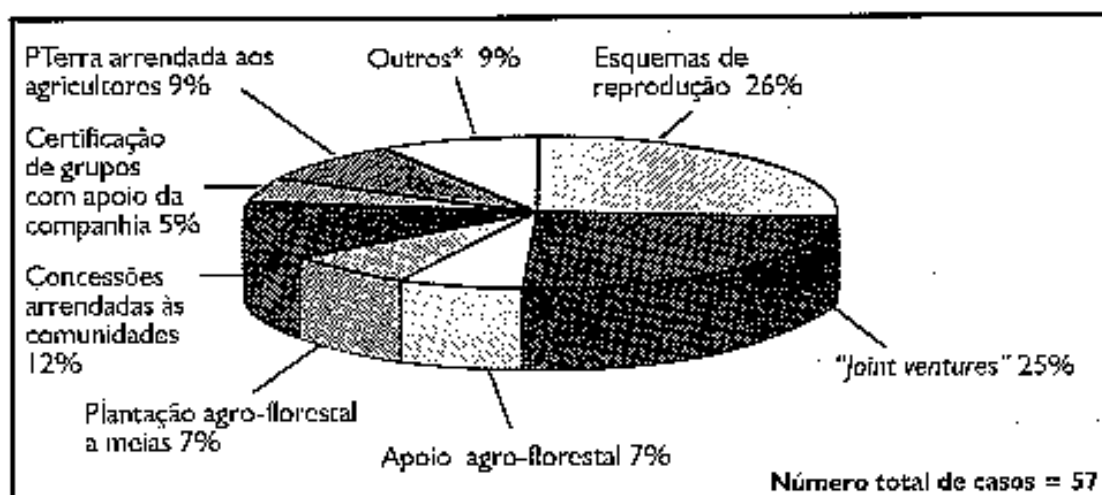
¹ África do Sul, Índia, Indonésia, Papua Nova Guiné, Gana, Canadá, Brasil, China, Guatemala, Nicarágua, Honduras, México, Colômbia, Zimbábue, Filipinas, Tailândia, Ilhas Salomão, Tailândia, Vanuatu, Austrália, Nova Zelândia, Portugal, Irlanda e E.U.A.

² Neste relatório são usadas as seguintes definições:

- **Companhias/empresas** incluem desde corporações de grande escala até pequenos empreendimentos privados – sendo a característica chave o facto de serem organizadas para originarem lucros.
- **Comunidades** incluem agricultores e “actores” locais individuais, como também organizações sociais ao nível da comunidade tais como grupos de agricultores, grupos de consumidores e cooperativas. Quando os grupos da comunidade se organizam para originarem receita – existe uma sobreposição nas funções da “companhia” e da “comunidade”.
- **Silvicultura** é a arte de plantar, de cuidar e de administrar florestas e árvores para obtenção de produtos e de serviços. Pode ter lugar em bosques cerrados, matas abertas, florestas agrícolas, pequenas propriedades de madeira, e plantações à escala comercial.
- **Parcerias** referem-se a relações e acordos entre duas ou mais partes que estão em actividade, com o objectivo de obter benefícios para as duas ou mais partes. Este relatório usa o termo sociedade para descrever um leque bastante amplo de contratos e de acordos informais entre companhias e comunidades. Parcerias são um meio de em simultâneo compartilhar riscos, e com terceiros desempenharem um papel importante de apoio.



Figura 1 Estudo de parcerias de silvicultura: empresas - comunidade



Observações: Os principais produtos dos esquemas de reprodução, de "joint ventures" agro-florestais são os toros, produtos de madeira ou polpa.

*Outros incluem: projectos sociais de responsabilidade empresarial, acordos de serviços ambientais florestais e co-administração dos produtos florestais sem serem os toros.

Estrá a em crescimento o papel que as parcerias desempenham na gestão florestal?

Nesta era de oportunidades e de desafios criados pela globalização, as sociedades têm grande interesse na procura de mecanismos para uma gestão efectiva. A globalização dos mercados, o fluir de capitais e de tecnologia, são factores potenciais para o acesso das comunidades aos recursos florestais. Para analisar estes potenciais as comunidades precisam de explorar as vantagens comparativas e tomar em consideração novas oportunidades de meios de sustento e simultaneamente enfrentarem a pressão de um aumento contínuo na competição e nos investimentos sociais e ambientais inadequados encorajados pelos mercados globais. A indústria da silvicultura também se move ao som da nova onda da globalização, com uma maior privatização dos recursos e serviços florestais, com a procura da fibra, em aumento rápido, uma mudança de floresta natural para plantações como sendo a principal fonte de matéria-prima, surgem mais corporações, e aumenta a pressão para a responsabilidade ambiental e social.

Neste contexto, uma série de factores pode determinar se as empresas e as comunidades estabelecem acordos ou se os evitam. Para as empresas pode ser importante a política externa ou a dureza do mercado para um comércio leal ou para uma gestão florestal sustentável, assim como podem as condições económicas tais como o potencial para a diminuição nos custos, comparticipação nos riscos ou o ganhar acesso a recursos através de acordos com grupos locais. As empresas podem contribuir com competência, tecnologia, recursos e acesso a mercados o que de outro modo as comunidades não poderiam obter. As comunidades visam formar parcerias se puderem aumentar os rendimentos através do crescimento da fibra, das colheitas ou do processamento quando houver alternativas, mas sem os serviços das empresas faltam-lhes os meios para explorar tais vantagens.

A competência e os recursos que a comunidade pode trazer para a mesa de negociações varia desde a habilidade de organizar iniciativas locais (por exemplo: o crescimento e gestão de árvores) até o travar envolver-se em actividades que possam prejudicar os operações).

O ponto importante é que estes interesses, competência e recursos passam muitas vezes despercebidos nas relações convencionais do mercado, particularmente no que se refere a empresas globalmente ligadas. Evidentemente que o poder pode não estar bem equilibrado entre empresas e a comunidade, de modo que o que parece ser uma sociedade de ganho para ambos, poderá ser de facto uma concessão relutante para a procura do exterior. Os factores considerados desfavoráveis a acordos entre empresas e a comunidade incluem um enquadramento de política ineficaz, mercados de funcionamento pobre, histórias de conflitos e mecanismos institucionais fracos dentro das companhias, da comunidade ou do governo.

Este relatório analisa factores encorajadores ou de impedimento de parcerias e procura abordar o problema prático sobre o modo em que as relações entre companhia e comunidade de pode transformar de acordos indelimitados em ganhos mútuos.

Estudos de casos em diferentes países

Foram estudados em detalhe acordos comerciais entre empresas e a comunidade em seis países, cobrindo uma série de contextos de silvicultura e governamentais (Tabela 1). O estudo de caso na África do Sul é o que fornece informação mais pormenorizada, em particular no impacto de esquemas de reprodução para os meios de subsistência tanto para os produtores participantes como também para os não participantes locais. O estudo de caso na Índia envolve acordos de reprodução a curto prazo e esclarece como e porquê se verifica o aumento, a mudança ou a quebra de acordos entre companhia e comunidade. A Papua Nova Guiné apresenta uma situação contrastante, onde a exploração das florestas naturais é o foco das relações de grande potencial entre empresas e a comunidade, mas que têm estado, até hoje, altamente constrangidas. Os estudos sobre o Gana, Indonésia e Canadá apresentam lições de grande potencial com vasta aplicação no que se refere a acordos de responsabilidade social, capacidade de mudança de relações a longo prazo entre as empresas e as comunidades e o que pode resultar para as comunidades quando se tornarem elas próprias em empresas.

Tabela 1 Características dos estudo de caso de parcerias entre empresas e comunidade em diferentes países			
País	Contexto na ocupação das terras	Tipos de esquemas analisados	Principais Características
África do Sul	Algumas terras comunitárias; grandes plantações privadas; muitas fazendas pequenas – tendência de redistribuição de terras em grande escala para uma redistribuição em menor escala.	<ul style="list-style-type: none"> • Esquemas de reprodução – sem produção de madeira nem polpa • Projectos empresariais de responsabilidade social • "joint ventures" - polpa 	Esquemas operados por grandes empresas locais para beneficiar o sustento; esquemas de gestão em parte contratados pelas ONGs; cooperativas e uniões estabelecidas como alternativas a parceiros de grandes empresas; formação de consórcios para se formarem "joint ventures"
Índia	Muitas fazendas pequenas e algumas comuns; por lei as empresas não têm acesso a terrenos grandes para plantações; por isso devem procurar recursos de matéria-prima em esquemas de produção em pequena escala	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio agro florestal – produtos de madeira e polpa • Colheitas agro florestais a melas - polpa 	Evolução rápida de esquemas de sociedade desde a entrega de sementes, a empréstimos para facilitar acordos com empresas concentradas no desenvolvimento de clones de alta qualidade.

País	Contexto na ocupação das terras	Tipos de esquemas analisados	Principais Características
Indonésia	Cerca de 75% de terra é classificada como floresta do estado e sob o controlo do governo embora bastante contestado; os outros 25% são pequenas fazendas	<ul style="list-style-type: none"> • Esquemas de reprodução – produto madeira • Co-gestão de produtos florestais sem serem os toros e serviços contratados 	Esquemas dependentes do apoio de altas camadas governamentais o que nem sempre acontece; algum progresso na comparticipação de receita no esquema de rendeiros há muito estabelecidos (taungya)
Papua Nova Guiné	97% de terra na posse de donos costumeiros – empresas devem negociar com as comunidades a fim de obterem licenças para concessões de exploração	<ul style="list-style-type: none"> • Concessões arrendadas às comunidades • Potenciais "joint ventures" • Contratos a partir das comunidades – produto madeira e esquema de reprodução 	As comunidades podem-se registar como empresas mas há o problema da responsabilidade; existem novos mecanismos para manter o desenvolvimento em terras comuns
Gana	A maioria da terra está ocupada por donos costumeiros – as empresas devem aproximar-se do governo – acordos confirmados pelos donos locais	<ul style="list-style-type: none"> • Política de responsabilidade social das empresas 	Sistema de trabalho para planejar a participação da companhia (e da comunidade) na responsabilidade social construída através de concursos para licenças de exploração
Canadá	80% das reservas florestais estão entregues aos ocupantes costumeiros, variando a divisão dos direitos entre os grupos costumeiros e o governo central – as empresas têm na maioria das vezes que negociar com ambos	<ul style="list-style-type: none"> • "joint ventures", acordos entre negócios cooperativos e contratação de serviços florestais 	As comunidades podem-se registar como empresas; contratos vastos tem permitido a diversificação para ambas as partes

África do Sul: esquemas de reprodução com benefícios para os meios de subsistência

Na África do Sul, os esquemas de reprodução envolvem alguns 12,000 pequenos produtores de árvores que cobrem cerca de 27.000 hectares de terreno. Os dois esquemas com o maior número de sócios são operados pelas maiores empresas de silvicultura do país, Sappi e Mondi. Os pequenos agricultores desenvolvem as árvores através de plântulas, crédito, fertilizantes e através de conselhos para a extensão de contratos das empresas que mais tarde irão comprar os produtos para a polpa. Enquanto que a reprodução para madeira apenas contribui com 10% da absorção das fábricas das duas empresas, o que é mais dispendioso por tonelada do que a madeira de outras fontes, fornece a fibra que de outro modo não seria disponível devido à restrição na ocupação de terras. Isto leva a que possa ser alcançado o volume de produção necessário para atingir economias de escala. Crucialmente, os esquemas também promovem a imagem das

empresas na altura em que a distribuição de direitos de terras na África do Sul está em debate. Outros dois esquemas de reprodução que promovem alternativas aos esquemas das empresas - um é operado pela união de produtores e o outro por uma cooperativa. Pondo de parte as considerações sobre a melhor representação, as vantagens respectivas para os membros são acções na fábrica de tanino e a busca do melhor preço para a fibra.

Para as comunidades, os esquemas de reprodução contribuíram substancialmente para a receita das famílias, contribuindo, para as famílias participantes, com cerca de 20% da receita necessária, o suficiente para ultrapassar por pouco a "linha da pobreza absoluta prevalente a nível nacional", mas não aliviando ainda da pobreza dos agregados familiares. Os pequenos produtores enfrentam problemas com políticas governamentais opacas e prestação de serviços não coordenados das agências do governo nacional e local. Falta o poder às associações para enfrentar as regras e as instituições que afectam o seu meio de sustento. No entanto, os esquemas de reprodução têm tido algum impacto positivo nos haveres básicos das famílias. Os direitos à terra estão assegurados e em algumas áreas as infra-estruturas estão desenvolvidas. Os esquemas estão disponíveis tanto para o mais pobre como para o trabalhador mais deficiente das pequenas quintas, devido a créditos prolongados pelas empresas, enquanto que os que não possuíam terras beneficiaram em algumas áreas por terem conseguido emprego na monda, cuidados ou para transportarem os prestadores de serviços às fazendas.

Índia: o impulso agro florestal dado pelas relações entre a indústria e o agricultor

Na Índia, onde as empresas nacionais são os principais compradores e os que processam a fibra de madeira, as plantações em grande escala não são uma característica das paisagens. A política do governo impede o papel do sector privado nas florestas do estado e limita a área das terras que possam ser ocupadas por qualquer proprietário privado. Dentro destas condições, as empresas são obrigadas a comprar fibra aos pequenos proprietários - e desde os princípios de 1980 as grandes empresas de silvicultura iniciaram os esquemas de reprodução e começaram a fazer acordos. Em geral, os diferentes esquemas trilham caminhos semelhantes. Muitos esquemas começaram pela distribuição grátis de plântulas a uma taxa de sobrevivência, mas mantida baixa, em conformidade com o interesse dos pequenos proprietários. Mais tarde, outras empresas tentaram aumentar as quantidades através de empréstimos ao banco, melhoramentos técnicos e garantias de compra e venda. Estas medidas não tiveram sucesso, porque os pequenos proprietários ou não puderam cumprir com os pagamentos dos empréstimos ou porque enfrentaram preços bastante elevados para colocarem os seus produtos no mercado aberto.

Em geral, muito embora a maioria dos esquemas formais tivessem sido abandonados, a experiência com os esquemas de reprodução na Índia tem sido positiva. As empresas encaminharam-se para a concentração de negócios lucrativos para o desenvolvimento e o fornecimento de sementes clones de alta qualidade através de viveiros locais. As empresas compram a fibra nos mercados a preços módicos - e os pequenos proprietários recebem o benefício da competição entre as empresas que compram a fibra. Em muitas partes do país, o uso das terras para a produção agro florestal é agora viável para os pequenos proprietários, mas não tira o lugar da agricultura em grande escala feita pelos agricultores, que preferem distribuir os riscos entre a agricultura e a silvicultura, e nem para a maioria dos agricultores de pequena escala, que são incapazes de assegurar a alimentação e portanto plantam as árvores principalmente ao longo dos limites dos

campos. A experiência na Índia mostra que as parcerias a longo prazo não constituem o melhor modelo de interacção tanto para as empresas como para as comunidades.

Indonésia: papel de terceiros e parcerias de negócios

Apesar de a densidade de população nas ilhas Sumatra e Java, na Indonésia, ser comparável à da Índia, a ocupação das terras é diferente. Cerca de 75% da área total da terra é classificada como terra florestal do estado, de baixo da jurisdição do Departamento de Florestas, que confere os direitos de exploração das matas e/ou de plantações a empresas privadas. O governo tem também uma política central na promoção de parcerias entre as empresas e os pequenos proprietários locais ou comunidades, com o apoio do Fundo de Reflorestação proveniente do imposto de exploração.

Uma companhia que tem sido bastante beneficiada pelo Fundo de Reflorestação tem sido a PT Xylo Indah Pratama, uma companhia situada na Sumatra e ligada à Faber Castell. Incapaz de obter da concessão florestal a matéria-prima necessária para uma fábrica de lápis, através de pesquisas e de desenvolvimento, a companhia identificou como uma alternativa viável, um local coberto de ervas. Foi estabelecido com os pequenos proprietários que tivessem terra por cultivar (principalmente devido a constrangimentos de mão de obra), um esquema de reprodução baseado em 50-50 de partilha nos lucros. Muito embora, dentro deste esquema ainda não se tivesse chegado à altura das primeiras colheitas, tanto os pequenos proprietários como o pessoal da companhia já verificaram quanto tempo é preciso investir e quanto esforço é necessário para manter uma boa relação de trabalho. No entanto, o risco financeiro é sustentado pelo governo através de US\$1 milhão em crédito do Fundo de Reflorestação – e se a recolta for insuficiente a companhia não irá ser responsável pelos pagamentos, ficando o esquema vulnerável às mudanças políticas do governo.

Todos os produtos florestais em Java estão sob o controlo de PT Perhutani, uma companhia do estado que está em processo de privatização. A companhia Perhutani distribui aos agricultores locais na área de agro florestas, pequenas fazendas dentro das suas plantações de teca, perpetuando o sistema "lumpang sari" ("taungya) que tem estado operacional há já aproximadamente 150 anos. São limitadas as oportunidades dos agricultores para negociar e influenciar as decisões dentro do sistema, mas recentemente surgiram inovações muito embora pontuais. As cooperativas locais formaram parcerias de empreendimentos, com a Perhutani, com contratos para administrar operações de turismo e outros serviços em volta das áreas de exploração e estes grupos mostram já os primeiros sinais de negociarem melhores acordos comerciais com as empresas.

Papua Nova Guiné: arranjos de exploração notáveis e melhores acordos de arrendamento de toros

As comunidades em Papua Nova Guiné têm plenos direitos de ocupação das terras, que são garantidos pela constituição do país. Os proprietários das terras, ou tribos, têm 97% da área de terras do país, estando assim numa posição forte de negociação. Em contraste com os outros exemplos de acordos entre companhia e comunidade apresentados aqui, as comunidades de Papua Nova Guiné têm ainda a vantagem de poderem elas próprias registarem-se como companhias. Estas companhias de proprietários de terra têm tido algum sucesso em negociar acordos com companhias estrangeiras de exploração, mas estão também sujeitas a muito

críticas por não serem representativas e por serem irresponsáveis, não dando explicações do que fazem: muitas vezes são apenas os directores da companhia que beneficiam da exploração, enquanto que todo o clã assume os custos. Não tem sido fácil a implementação da nova política do governo promulgada em 1990, tendo em vista proteger uma maior democracia local, devido a recursos insuficientes e à dificuldade em se chegar a um consenso entre os populares que muitas vezes agrupam variados clãs. Como continuam os esforços do governo e de organizações não governamentais em apoiar parcerias de silvicultura mais representativas e responsáveis, surgem assim novas oportunidades de desenvolvimento. Um esquema promissor para silvicultura – ainda pouco desenvolvido em Papua Nova Guiné – é o sistema de “arrendamento, compra e venda” que tem sido desenvolvido na indústria de óleo de palma, como um mecanismo legal para permitir às companhias estrangeiras um acesso às terras, a longo prazo e mais seguro. Os perigos inerentes, tais como a limpeza de florestas naturais para dar lugar a plantações, terá que ser evitado, mas para os proprietários habituais, o “arrendamento, compra e venda” pode ser o caminho a seguir para manter pagamentos regulares com pouco investimento, enquanto que para os investidores estrangeiros a Papua Nova Guiné poderá vir a ser uma opção mais atractiva.

Gana: acordos de responsabilidade social

O resultado do exame feito em 1990 à política florestal no Gana foi a estipulação, num regulamento novo, que as companhias que concorrem à obtenção de licenças para cortar troncos de árvores deverão ser avaliadas com base no respeito que demonstram para com os valores sociais e ambientais dos residentes locais. Dentro da nova lei, que entrou em vigor em 1998, as companhias de exploração devem fazer um “Contrato de Responsabilidade Social” com os proprietários dos terrenos. Este contrato segue um modelo padrão, que inclui um código de conduta para as operações da companhia – conselhos sobre o meio ambiente, emprego e práticas culturais – e uma declaração de obrigações sociais, que é uma promessa das contribuições específicas para o desenvolvimento local.

Os Acordos de Responsabilidade Social no Gana diferem internacionalmente de muitos sistemas de responsabilidade empresarial no sentido em que cada contrato deve ser totalmente negociado com a comunidade local. Há regras rígidas a seguir para se desenvolver um Acordo com os representantes locais e as entidades florestais do distrito, e só depois é que o acordo deve ser submetido à aprovação dum comité central de avaliação. Muito embora tudo isto esteja no que se pode considerar a sua infância, estes acordos apresentam já lições valiosas e mostram uma política a ser seguida por outros países onde o grande valor dos troncos de árvores reside em áreas comunitárias, e são exemplos em como se pode implementar um sistema simples, de baixo custo e com uma exploração sustentável e de responsabilidade social.

Canadá: acordos florestais da “First Nations” e “joint ventures”

Tal como no Gana, a maior parte das florestas está em áreas pertencentes aos ocupantes costumeiros. As “First Nations” (tribos Nativas Americanas) que mantêm direitos sobre as terras têm recebido, nos últimos anos, bastante apoio do governo – por meio de política adequada e empréstimos bonificados – para desenvolver empresas baseadas em florestas. Um dos pontos estratégicos na política governamental é o de promover parcerias entre as “First Nations” e companhias de silvicultura já estabelecidas. Os grupos comunitários da “First Nation” vêem estes grupos como sendo principalmente grupos para expandir e promover oportunidades de emprego

local, enquanto que as companhias, ao trabalharem com parceiros bem colocados que têm a vantagem do apoio financeiro e logístico do governo, são atraídas para uma possível redução nos custos.

Os acordos feitos entre empresas de silvicultura e as comunidades da "First Nation", no Canadá, são semelhantes aos da Papua Nova Guiné, sob o ponto de vista de que se podem registar elas próprias como empresas, com poderes e restrições específicas que a categoria lhes confere. As empresas da "First Nation", que podem representar clãs ou sub grupos inteiros, podem também fazer diversos acordos com empresas exteriores, desde "joint ventures" através de acordos contratuais a cooperações informais com o fim de realizar tarefas específicas. Os contratos cobrem muito mais do que apenas silvicultura e abate e arraste, estendendo-se a serviços industriais, produtos florestais excluindo toros, subsequente manuseamento e gestão de negócios. Algumas destas parcerias estão vacilantes devido à inexperiência ou a direitos limitados dos parceiros da "First Nation", mas outras têm originado a diversificação do negócio e o aumento das acções no mercado para ambas as partes.

Tendências globais e caminhos a seguir

Impacto dos acordos entre empresas e comunidades

Não existe um acordo "perfeito" – não se encontrou ainda um exemplo de um sistema equitativo, eficiente e sustentável que possa trazer, a longo prazo, benefícios às empresas, comunidade e florestas. No entanto, é evidente que não é necessário perfeição para obter benefícios significativos. Uma vez que trabalhem razoavelmente bem, as parcerias de silvicultura podem trazer benefícios económicos concretos que tendem a ultrapassar os motivos iniciais de ambas as partes, estendendo-os ao meio de sustento local e ao bem público.

Alguns dos principais impactos positivos dos acordos de silvicultura entre empresas e comunidades são:

- *Claros benefícios económicos*, dando um melhor retorno de capital, trabalho ou terra do que outras alternativas, a ambos companhia e comunidade
- *Diversificação de empresas*, tal como a expansão dos recursos básicos ou matéria-prima para as companhias, ou em estimular uma agricultura mista para as famílias
- *Abrir a porta a novas oportunidades*, incluindo o desenvolvimento de habilidades das comunidades e o abrir caminho de novos negócios para as companhias
- *O alcance de metas empresariais*, desde a lucratividade e o valor no mercado até ao desenvolvimento do pessoal e da responsabilidade pública
- *Contribuição para assegurar os direitos sobre as terras* para as comunidades ou para os indivíduos, através de contratos ou de meios informais externos ou por reconhecimento inter comunitário
- *Desenvolvimento de infra-estruturas* para as comunidades, especialmente através de acordos de responsabilidade empresarial
- *Comparticipação nos riscos* (por exemplo a atribuição de riscos de produção aos produtores e de risco no mercado às companhias dentro de esquemas típicos de reprodução), o que transforma um negócio não rendoso numa opção atractiva
- *Melhores oportunidades de emprego*, muitas vezes em benefício dos membros da comunidade que de outro modo não estariam envolvidos nos acordos

- *Efeitos ambientais positivos*, uma promoção da administração no vasto leque de objectivos ligados à sustentabilidade e também melhoramentos em pequena escala derivados da erosão e condições atmosféricas quando as árvores estão plantadas ou nas demarcações.

Por outro lado, há quem pense que as parcerias entre companhia e comunidade mostram menos sinais de completa realização. Em alguns casos isto é derivado do facto de não se terem ainda evidenciado o suficiente, mas noutros casos os acordos simplesmente não respondem àquilo para que foram elaborados. Algumas das áreas, onde as parcerias até agora registaram impactos **não convincentes ou neutros, incluem:**

- *Redução na pobreza* – para muitas comunidades as actividades de sociedade são mais suplementares aos meios de sustento do que orientadas para eles. Na África do Sul, por exemplo, é evidente que os esquemas de companhia – comunidade não são suficientes, por si próprios, para elevar os meios de sustento da comunidade pobre
- *Condições de emprego* – os acordos podem garantir empregos, mas ainda não deram melhores condições de trabalho aos empregados florestais
- *Desenvolvimento do poder colectivo de negociação* – enquanto que algumas parcerias originaram uma coesão e organização entre grupos comunitários, há ainda pouca evidencia de aumentos substanciais no poder de negociação.

Os acordos entre companhia e comunidade são também acompanhados de efeitos negativos para ambos, especialmente é durante as primeiras fases de desenvolvimento que ocorrem os erros maiores. São vários os **problemas** encontrados, tais como:

- *Elevados custos de transacção para ambos*, o que significa que para as empresas a reprodução da polpa é mais dispendiosa do que de outras fontes e para as comunidades torna-se mais difícil obter melhores condições de negócio
- *Desentendimento entre os parceiros*, originando perdas financeiras ou litígios
- *Continuação de baixos salários laborais e inadequada distribuição de terras* nos acordos que fortificam e controlam os padrões de propriedades existentes
- *Efeitos ambientais negativos* quando se limpam as florestas naturais para as plantações, quando as plantações são mal administradas ou propagam outras espécies de natureza diferente, ou quando é possível a exploração em grande escala em florestas de crescimento desgastado
- *Exclusão dos membros em desvantagem, da comunidade*, de alguns esquemas que requerem a posse de terra e alguns recursos para um capital inicial.

Dar os primeiros passos

Os acordos individuais podem começar por dar resposta a problemas específicos, tais como a conflitos entre duas partes, ou a oportunidades específicas; tais como inovações tecnológicas. A maior parte das vezes, os acordos são lançados através de esforços de indivíduos particulares, ou por grupos ou por instituições – tipicamente um terceiro parceiro – que defende o conceito, aconselha e dá apoio. Mas antes que isto aconteça, devem ser postos em pratica certos requisitos. O mais importante destes é talvez assegurar a ocupação da terra e dar lugar à política do governo. Para as parcerias de silvicultura não existe um modelo único correcto de direito da propriedade de terras – podem funcionar perfeitamente por exemplo para as terras possuídas pela comunidade ou individuais – e a acção combinada de acordos entre empresas e as comunidades e a ocupação de terras tem muitas variantes. As mudanças políticas sobre terras têm tido um grande impacto para as parcerias na China e na África do Sul, enquanto que no Canadá e na Indonésia as parcerias contribuíam para a luta crescente sobre direitos de posse de terras.

As políticas de facilitação do governo podem ser mais específicas, por exemplo no que diz respeito aos requisitos para acordos de responsabilidade social no Gana, mas é também necessário uma maior base de apoio na política florestal e não florestal, e um quadro de trabalho institucional, baseado em recompensas e punições. A experiência mostra-nos que os factores associados para o sucesso inicial dos acordos entre empresas e comunidades incluem:

- *Apoio financeiro aos primeiros passos* – o governo pode financiar ou dar incentivos fiscais para o início dos acordos, enquanto que as instituições financeiras podem proporcionar empréstimos ou pacotes de seguros.
- *Avaliação e consideração das realidades na comunidade* – nem a comunidade nem os parceiros da companhia deverão estar alheios à heterogeneidade da “comunidade” uma vez que os acordos que excluem grupos sociais particulares, ou envolvem apenas grupos da elite, mais facilmente defrontam problemas
- *Organizações dentro das comunidades* – mesmo que os acordos sejam feitos com indivíduos, seria melhor para ambas as partes, a comunidade e a companhia investirem em instituições efectivas e representativas da comunidade para melhor controlar os trabalhos da parceria.

Outros que não os esquemas de reprodução no sector da polpa, as parcerias de silvicultura entre empresas e comunidade são excepções e não uma norma. Muitas vezes o facto de não se materializarem é o resultado de circunstâncias locais, mas há ainda outros factores que impedem o seu desenvolvimento. A ocupação de terras continua a ser fraca (ou mesmo em casos não usuais como o de Papua Nova Guiné, forte mas com dificuldade para haver coligação) e a pressão internacional do mercado encoraja actividades proveitosas a curto prazo substituindo acordos a longo prazo com lucros através de múltiplos pequenos acordos. Quando não é favorável o ambiente político, há um receio permanente em entrar em acordos com parceiros imprevisíveis e mercados aparentemente pouco claros. Algumas vezes as companhias, comunidades e terceiros, incluindo bancos e sindicatos, nem sempre fazem coligações acertadas.

Conclusão do acordo: termos de compromisso

Em termos de negociação os acordos equitativos parecem ser mais operacionais do que os unilaterais. Para mitigar os riscos faz sentido o trabalhar em pé de igualdade com os parceiros – havendo menos casos de indisciplina, recriminação e litigação quando as condições de trabalho estão expostas a debate. Uma das melhores condições para se formarem parcerias de negócio surge quando as comunidades são capazes de se registarem como empresas elas próprias, assegurando dentro das leis empresariais os direitos e controlo mútuos. Mesmo quando isto não for possível, é do interesse das duas partes, empresas e comunidade, obter, desde o início, os termos claros de compromisso. Especialmente durante os primeiros tempos, os acordos não são ideais, no entanto, uma estrutura de equidade e de administração adequadas poderão originar futuros desenvolvimentos e dar resposta a tendências e acontecimentos inesperados.

Os princípios chaves que de início se devem entrelaçar dentro dos termos de um acordo são:

- *Um contrato formal e realista* – legalmente válido mas não demasiado complicado
- *Segurança das contribuições* – seja terra, finanças ou mão de obra de ambas as partes

- *Entendimento mútuo* nos projectos e oportunidades, como também nos custos e riscos
- *Mecanismos de participação nas decisões* e na informação
- *Um plano comum de trabalho* – delimitação clara dos direitos de cada um, das responsabilidades e recompensas esperadas, dentro d'um quadro geral de gestão
- *Flexibilidade e espaço para negociações*, incluindo condições específicas para análise e revisão
- *Práticas para uma gestão florestal sustentável*, em termos económicos, sociais e ambientais
- *Extensão e apoio técnico*, regularmente e não sob a forma de um serviço esporádico
- *Regras para resolução de conflitos* – arbitrio, abandono, terminação e recurso
- *Sistemas de responsabilidade*, para a comunidade (especialmente no que se refere à partilha de benefícios) e para o governo local e mais largamente para a sociedade civil
- *Papeis de terceiros bem definidos*, tais como o governo, organizações para o desenvolvimento da comunidade e agentes financeiros – esquematização dos seus serviços e das vantagens comparativas
- *Integração com planos de desenvolvimento mais vastos* para a companhia, a comunidade, o distrito e o país

Acordos que evoluíram para parcerias

Uma tendência encorajadora é a realização, em alguns acordos entre empresas e comunidades, de melhoramentos reais planeados e de resultados obtidos. Alguns dos factores de sucesso que levam as companhias e as comunidades a atingirem melhores condições e benefícios estão patentes na Tabela 2. Uma tendência particularmente positiva para ambos é que a posição da comunidade dentro da sociedade tende a fortalecer-se com o tempo, na medida em que esta ganha mais experiência na gestão comercial, nas leis, no marketing e em negociações.

Algumas vezes os acordos entre empresas e comunidades terminam. Na maioria dos casos é devido às mudanças que prevalecem nas condições do mercado, onde há competição sobre fontes de matérias primas ou de oportunidades alternativas para os meios de sustento, tornando-as mais atraentes para um dos parceiros do que para o outro. Talvez seja que o exemplo mais famoso seja o esquema de reprodução "Picop", nas Filipinas, que foi à falência depois de trinta anos derivado à concorrência no mercado de preços mais baixos da polpa adquirida de outras fontes. Algumas parcerias acabaram com grandes perdas e foram recriminadas, mesmo com violência, por exemplo a *joint venture* "Boise Cascade" no México. Contudo, a longevidade das parcerias não é um indicador de sucesso e é plenamente justificável a razão porque alguns acordos incluem cláusulas para anulação. Os acordos entre companhias e comunidades podem ser considerados como passadeiras para melhoramento de negócios e de oportunidades de meios de sustento para ambas as partes, como aconteceu na agro silvicultura, na Índia ou na proliferação dos negócios da "First Nation", no Canadá.

Tabela 2 Melhoria das parcerias ao longo do tempo: factores de sucesso e exemplos

Factor de sucesso	Companhias	Exemplo
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar o mercado, inovação do negócio, pagamentos ao preço do mercado • Estar à frente da legislação • Dar tempo e recursos suficientes para o desenvolvimento de boas relações de trabalho • Estar alertado para mudanças económicas, políticas e ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversas companhias para o pagamento de fibra ao valor do mercado mudaram para outros países como a Índia, Austrália, Vanuatu, Guatemala, Portugal e Zimbabué • As companhias que vão para além das responsabilidades básicas sociais dos acordos, têm bons princípios, por exemplo no Gana e nas Honduras • Investimentos de pessoal a longo prazo demonstraram ser lucrativos para as companhias na África do Sul e no Canadá • As companhias estabelecem esquemas de reprodução nas nações do Pacífico em antecipação à perda de plantações de florestas naturais 	
Factor de sucesso	Companhias	Exemplo
<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento pro-activo para preencher a companhia no desenho e organização de aspectos chave das parcerias • Conhecimento do negócio e aconselhamento legal • Formação de companhias registadas • Escolha do melhor meio ambiental, apesar dos riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Uma aldeia na Indonésia negociou um contrato de turismo nos seus próprios termos • Os esquemas de reprodução na África do Sul beneficiaram do aconselhamento legal para melhoria das condições contratuais • Uma incorporação legal restituiu os valores comunitários no Canadá e na Papua Nova Guiné • Por vezes as parcerias servem para assegurar os direitos conflituosos sobre as terras, por exemplo na Nicarágua e no Canadá 	

Desafios persistentes e ideias brilhantes

As parcerias de florestais entre empresas e comunidades, geralmente enfrentam grandes desafios que podem por vezes afectar um acordo, ou podem ser resolvidos por inovações estratégicas (Tabela 3). Talvez seja que entre os grandes desafios que enfrentam as parcerias são os custos elevados das transacções necessárias, ou por parte da companhia, com a interacção de um grande número de indivíduos ou grupos, ou por parte da comunidade, com o decorrer de sistemas efectivos para grupos com responsabilidade de decisão e para que os negócios com a companhia tenham sucesso. Nos dois casos, a solução mais prática, será um modelo de gestão "frouxo - apertado", dando espaço para a flexibilidade local ou individual dentro do conjunto de princípios de sociedade. Os riscos de gestão são também considerados como uma grande preocupação devido ao longo espaço de tempo que a produção de fibra exige. As parcerias propagam riscos e também criam mais riscos – as empresas e as comunidades precisam de maximizar as opções e procurar o apoio no exterior, especialmente seguros e suporte.

Tabela 3 Os cinco maiores desafios que enfrentam as parcerias empresas e comunidades, com exemplos e caminhos a seguir

Bloqueios nas parcerias	Parcerias inovadoras	Alguns caminhos a seguir
Complexidade e custos de transacção		
<ul style="list-style-type: none"> • As parcerias falharam no Canadá devido à necessidade de muito pessoal e de tempo da comunidade • Dificuldades de organização entre clãs na Papua Nova Guiné que travam o desenvolvimento de acordos 	<ul style="list-style-type: none"> • Na África do Sul o produtor local e os adjudicatadores conseguem economias de escala enquanto estendem o trabalho das federações para os interesses de pequenas empresas. • "joint ventures" na China envolvem as autoridades florestais como seguradoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar controlo orçamental ao pessoal de campo da companhia, mas a trabalhar dentro de princípios rígidos • Os membros da comunidade formam coligações de trabalho com a rede local e nacional • Pequenos acordos para resolver os custos de transacção imediata • Comunidades ameaham em sistemas existentes da organização • Uso de agentes seguradores locais
Incertezas e riscos		
<ul style="list-style-type: none"> • Reprodutores na Índia, Tailândia, Indonésia e África do Sul desistem dos acordos quando os rendimentos e preços não satisfazem as expectativas. • "Asia Pulp and Paper" foram obrigadas a parar os esquemas de reprodução na China devido a uma mudança súbita no governo 	<ul style="list-style-type: none"> • Arrendamento de terras para a silvicultura na Geórgia, (EUA), traz riscos previsíveis e medidas de gestão. Contratos entre a Sinurfit e pequenas empresas na Colômbia protegem o investimento de cada parceiro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzir esquemas em fases com um ciclo de aprendizagem filosófico • As partes não devem estar dependentes de apenas um produto ou de uso de parte da terra • Receitas iniciais pelos cortes das árvores, colheitas parciais ou para a mistura de colheitas • Governo providencia incentivos e meios estáveis tais como empréstimos e redução de impostos • Companhias de seguros expandem serviços a pequenos produtores de fibra ou a associações produtoras.
Sistemas de produção simples contra sistemas mistos		
<ul style="list-style-type: none"> • Alguns sistemas de reprodução na África do Sul insistem em monoculturas • Grupos de companhias nas Honduras só podem vender madeira de boa qualidade e bem conhecida 	<ul style="list-style-type: none"> • Política flexível na compra de fibra que permite a plantação em pequena escala dentro dos limites das terras • Grandes espaços entre as árvores em plantações na Indonésia dão lugar a produtos não fibrosos. 	<ul style="list-style-type: none"> • As partes consideram outras actividades e não apenas o desenvolvimento de árvores • Os agricultores usam apenas parte da terra, tempo e capital para as actividades da sociedade • As companhias mantêm uma diversidade de recursos de matéria-prima e estão abertas às vantagens de colheitas mistas

Bloqueios nas parcerias	Parcerias inovadoras	Alguns caminhos a seguir
<p>Conflitos, erros e recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • 550 casos jurídicos postos por agricultores insatisfeitos contra a Winco na Índia • Usurpação e violência dentro dos esquemas na Indonésia (Taungya) 	<ul style="list-style-type: none"> • A comissão de resolução de disputa regional apoia a responsabilidade corporativa no Gana • Um escritório especial do governo actua como uma parede de fogo entre os investidores e as comunidades na Província do Cabo (África do Sul) 	<ul style="list-style-type: none"> • Os contratos incluem condições da avaliação e nomeiam um árbitro • Ao fechar um acordo as companhias não devem fazer uma avaliação excessiva sobre os resultados positivos previstos. • Tanto quanto possível os parceiros comungam uma aprendizagem cultural. • Usam-se "pequenos" tribunais para resolver com mais eficiência a maioria das disputas
<p>Limites para as responsabilidades das empresas</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • As companhias de exploração na Papua Nova Guiné ignoram a retenção de benefícios pelas elites • A "Boise Cascade" no México ignora os pretextos dos ambientalistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Compradores aos grupos de camponeses nas Honduras patrocinam registos para ganharem entrada no mercado • A "Prima Woods" no Gana fez acordos com a comunidade local muito antes dos requisitos terem sido legislados 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação efectiva nas regras de investimento, incentivos fiscais e divulgação dos requisitos para o complemento voluntário dos códigos. • Apoio a regras práticas para a estrutura alternativa de negócios • Alianças para manter médias e pequenas empresas equitativas e efectivas <p>Promoção de parcerias por mérito próprio e não porque precisam de demonstrar responsabilidade social</p>

Instituições e políticas externas apresentam também alguns obstáculos. As leis e a burocracia podem ser obscuras, muito complicadas e sem coordenação. A devolução de responsabilidade às comunidades é muitas vezes a entrega sem se construir a capacidade de recepção ou aumentar os direitos, enquanto que nalguns contextos os interesses empresariais podem desviar a política para o seu próprio interesse e evitar o cumprimento da legislação vigente. Muito do que se escreve sobre responsabilidade de agrupamento social das empresas, por exemplo, não é mais do que uma gestão de reputação cínica. Mas a chamada a uma maior responsabilidade pode apenas servir as grandes corporações, afastando as pequenas e médias companhias incapazes de competir, ou pior ainda, afastando a produção para sectores que não estão sujeitos ao controle. Os tipos de parceiros, que não sejam as companhias de passivo limitado, por exemplo, cooperativas, deverão receber mais atenção e apoio – uma mudança de foco da responsabilidade "corporativa" à responsabilidade "empresarial".

Os terceiros para desempenharem com eficiência as funções de seguradores de contratos entre as empresas e as comunidades ou de instituições independentes do desenvolvimento da comunidade, precisam de mais apoio e capacidade construtiva. Uma agenda para estes grupos é o de assistir no dar forma à administração das associações de modo a dar força aos parceiros comunitários ao poder de decisão e que a participação dos benefícios possa ser partilhada com os membros mais pobres da sociedade local. Há também oportunidades tremendas – e ainda não devidamente expostas – para as comunidades reclamarem uma parte dos **direitos e benefícios dos produtos derivados** e das actividades de silvicultura não fibrosa. Os grupos representativos das comunidades com poder de negócio são extremamente precisos para atingir estes objectivos.

Um olhar para o futuro: o que fazer em seguida?

Com direitos de propriedade garantidos e um enquadramento político que permita o desenvolvimento flexível de parcerias, as companhias e as comunidades podem contribuir para ganhos mútuos e benefícios mais vantajosos para o ambiente e para a sociedade. Os estudos de caso aqui apresentados sugerem que os melhores resultados irão emanar dum foco central com ênfase na administração: produzindo a dinâmica para decisões eficientes, equidade e sustentabilidade. As companhias e as comunidades podem com o decorrer dos tempos, aprender das experiências de outros para estabelecer, e depois aperfeiçoar, os mecanismos efectivos para um trabalho em comum – e algumas das táticas focadas acima foram provadas úteis.

As outras partes continuam a ter um importante papel a desempenhar. Os Governos que querem promover parcerias desempenharão um bom trabalho na identificação e em dar prioridade aos passos necessários para o alcance de políticas e instituições que prestem mais apoio a parcerias, assistidas por uma legislação apropriada, por exemplo no campo da descentralização, controle às empresas e incentivos fiscais. Deve ser evitado um ambiente financeiramente artificial, no qual os acordos são desprovidos de fundos. **Organizações não governamentais**, associações de produtores e terceiros que têm representação ou desempenham um papel de facilitador deverão apoiar na construção da capacidade local para o negócio e para o desenvolvimento de acordos e alianças de acção colectiva e de comunhão de informação, mas também prover serviços mais específicos às pequenas e médias empresas tais como o orientar no que se refere à responsabilidade corporativa. Os Bancos e outras entidades financeiras podem providenciar muitos mais serviços de seguros a pequenos fornecedores. **Patrocinadores** e agências de apoio ao desenvolvimento podem dar um apoio útil aos acordos entre empresas e comunidade, por exemplo por meio de iniciativas para a formação de organizações efectivas e focando quais os caminhos que as parcerias devem percorrer para trazerem benefícios aos membros mais pobres da comunidade.

Há ainda muito para aprender. As companhias não podem esperar que a pobreza desapareça de um instante para outro e os grupos locais não são na maioria das vezes a resposta aos sonhos dos directores. Mas, as comunidades não podem deixar de ignorar as oportunidades oferecidas pelo sector privado, e é crescente a pressão exercida sobre as companhias que querem expandir o negócio, para fazer face aos problemas locais. Se houver uma mensagem básica – que seja a de dar apoio às parcerias de silvicultura entre a companhia e comunidade, e que os parceiros em perspectiva entrem na arena dos acordos com os olhos bem abertos.

Reconhecimentos

Este estudo baseia-se no trabalho de muitas pessoas envolvidas na colaboração do projecto de pesquisa coordenado pelo Instituto Internacional para Protecção do Ambiente e Desenvolvimento (IIED), decorrido entre 1999 e 2001, intitulado *Melhores para um sector reservado florestal sustentável*.

Uma gama variada de pessoas deram um enorme contributo com exemplos para casos de estudo e para os perfis de vários tipos de sociedades em muitos países: Peri Baumann, Lael Bethlehem, Zhang Caihong, Rob Cairns, Helen Desmond, Olivier Dubois, Filippo del Gatto, Christo Fabricius, Yu Fawen, Colin Filer, John Gilliland, Ganip Gunawan, Coffin Huri, Stephen Keet, Meshack Khosa, Fonda Lewis, Matthew Markopoulos, Dwi Rahmad Muhtaman, Dinga Neube, Alice Ojwang, Edward Prah, Digby Race, Sushil Saigal, Gill Shepherd, Yan Shuai, Lawrence Sisitka, Herman Timmermans, Lu Wenming, Tan Xiufeng, Raphael Yeboah, Wei Yuanzhu e Jeff Zingel.

Durante o decurso do projecto outra série de pessoas contribuíram com informação valiosa e conhecimentos, tanto através de correspondência, como entrevistas e "workshops": Jon Anderson, Geoff de Beer, Johanthan Davies, Karen Edwards, Michael Edwards, Jeremy Evans, Bruce Ferguson, Tim Foy, Roger Godsmark, Philippe Guizol, Graham Harrison, Colin Harvett, John Hudson, William Hyde, David Kaimowitz, Natasha Landell-Mills, Vuyo Mahlali, Pearmsak Makarabhirom, Margaret Mkwena, Elaine Morrison, Roland Muhl, Ani Nawir, Peter Odendaal, Michael Richards e Sarah Roberts.

Agradecemos também aos que editaram a prova final deste documento: Mike Arnold, Steve Bass, Penny Davics, Duncan Macqueen, Gordon McGranahan, Dilys Roe, Sara Scherr, Bhaskar Vira e Halina Ward.

Os autores apresentam os seus agradecimentos aos colegas da IIED, em Londres. O apoio financeiro para este projecto foi dado pela Comissão Europeia (EC) e pelo Departamento Internacional de Desenvolvimento de UK (DFID).

Muito embora este estudo esteja altamente em dívida para os que nos prestaram a sua colaboração como indicamos acima, as opiniões aqui expressas são as dos próprios autores, e não necessariamente as de IIED, DFID ou de EC.

Acrónimos

ACI

Abitibi Consolidated Incorporated (Combinação Incorporada Abitibi)

ANM

Australian Newsprint Mills (Prensa de Papel de Jornais)

APP

Asia Pulp and Paper (Pópa e Papel Ásia)

BAT

British American Tobacco (Tabaco Britânica Americana)

BILT

Ballarpur Industries Limited (Indústrias Limitadas Ballarpur)

BPL

Bhadraclakam Paperboards Limited (Folhas de Cartão Bhadrachalam Limitada)

Can\$

Canadian dollars (Dólares Canadianos)

CIFOR

Centre for International Forestry Research (Centro para Pesquisa Internacional de Silvicultura)

CPA

Comunal Property Association (Associação de Propriedade Comunal)

CPPP

Community Public Private Partnership Programme (Programas de Sociedade Privada da Comunidade Pública)

CSIR

Council for Scientific and Industrial Research, South Africa (Serviços de Pesquisa Científica e Industrial, África do Sul)

DFID

Department for International Development, United Kingdom (Departamento de Desenvolvimento Internacional, Reino Unido)

DWAF

Department of Water Affairs and Forestry, South Africa (Departamento de Negócios da Água e Silvicultura, África do Sul)

FAO

Food and Agriculture Organisation of the United Nations (Organização Alimentar e Agrícola das Nações Unidas)

FNFP

First Nation Forestry Program (Programa de Silvicultura da "First Nation")

FSC

Forest Stewardship Council (Serviços de Florestas Sustentáveis)

FTSE

Financial Times Stock Exchange index (Índice da Bolsa de Valores - "Financial Times")

ha

hectare (hectare)

IIED

International Institute for Environment and Development (Instituto Internacional para Proteção do Ambiente e Desenvolvimento)

ILG

Incorporated Landowner Group (Grupo Incorporado de Proprietários rurais)

ILO

International Labour Organization (Organização Internacional de Trabalho)

ITC

Originally Imperial Tobacco Company of India Limited (Originalmente a Companhia Imperial de Tabaco da Índia Limitada)

KZN

KwaZulu-Natal (KwaZulu-Natal)

LATIN

Lembaga Alam Tropika Indonesia (Indonesian Tropical Institute) (Tropical Indonesia Lembaga Alam) (Instituto Tropical da Indonésia)

m³

cubic metre (metro cúbico)

MADENSA

Madeiras y Derivados de Nicaragua (Madeiras e derivados de Nicarágua)

MARENA

Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (Ministry of Environment and Natural Resources, Nicaragua) (Ministério para Proteção do Ambiente e de Recursos Naturais)

NCT

Natal Cooperative Timbers (Cooperativa de Madeiras do Natal)

NGO

non-governmental organisation (Organização não governamental)

NTFP

non-timber forest product (produto florestal que não a madeira)

Picop

Paper Industries Corporation of the Philippines (Corporação de Indústria de Papel das Filipinas)

PLC

Private Limited Company (Companhia Privada Limitada)

PHBM

Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (Managing the Forest with the Community Programme, Indonesia) (Gestão da Floresta com a Programa da Comunidade, Indonésia)

PMDH

Pembangunan Masyarakat Desa Hutan (Forest Village Community Development Programme, Indonesia) (Programa de Desenvolvimento Comunitário da Aldeia Florestal, Indonésia)

PNG

Papua New Guinea (Papua Nova Guiné)

PPP

Public-private partnership (Sociedade Público-privada)

PT

Perseroan Terbatas (Limited Company, Indonesia) (Perseroan Terbatas (Companhia Limitada, Indonésia))

R

Rand (South African currency) (Rand (moeda da África do Sul))

Rp

Rupiah (Indonesia currency) (Rupiah (moeda da Indonésia))

Rs

Ruppee (Indian currency) (Rupia (moeda da Índia))

SAFCOL

South Africa Forestry Corporation Limited (Corporação de Silvicultura da África do Sul Limitada)

SAWGU

South Africa Wattle Growers Union (União dos produtores de "Wattle" na África do Sul)

SCIS

Sociedad Civil Impulsores Suchitecos (Sociedade Civil de Impulsores Suchitecos)

SRA

Social Responsibility Agreement (Contrato de Responsabilidade Social)

TUC

Timber Utilisation Contract (Contrato para a Utilização da Madeira)

UNDP

United Nations Development Programme (Programa de desenvolvimento das Nações Unidas)

UNESCO

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (Organização Educacional, Científica e Cultural das Nações Unidas)

US\$

United States dollars (Dólares dos Estados Unidos)

Wimco

Western India Match Company (Companhia de Fósforos da Índia Ocidental)

XIP

Xylo Indah Pratama (Xylo Indah Pratama)

Introdução

**“Eu escolho os meus amigos
pelo seu bom aspecto, os meus
relacionamentos pelo seu carácter,
e os meus inimigos
pela sua inteligência”**

Oscar Wilde
O Retrato de Dorlan Gray

Fortes relações entre as empresas e as comunidades – através de acordos informais, de esquemas de responsabilidade social das empresas, de “joint ventures” e outros contratos – estão a ser promovidas como parcerias por alguns dos sectores florestais na promoção de tais sociedades, é proposto às empresas o poderem assegurar fornecimentos de produtos florestais com baixo custo estrutural e preços competitivos, ao mesmo tempo o possibilitar um desenvolvimento das habilidades das comunidades e um acesso a crédito, extensão e a mercados relacionados com crescimento, gestão e manuseamento dos produtos florestais. Qual o impacto que estas parcerias de silvicultura entre as empresas e as comunidades causam, e como poderão representar uma força predominante para um desenvolvimento sustentável? É bastante precária a literatura existente para poder dar resposta a tais questões?

1.1 Objectivo deste estudo

O objectivo deste estudo é o de alargar o conhecimento das condições sob as quais as parcerias florestais entre empresas e comunidades podem contribuir para melhorar a subsistência local e promover a sustentabilidade social, ambiental e económica do sector privado de silvicultura. O relatório apresenta informação baseada em estudos detalhados em países, em alguns estudos resumidos e numa análise alargada de textos e de informação sobre contratos desenvolvidos como parte dum projecto de pesquisa para a IIED: Instrumentos para as empresas florestais Sustentáveis.

Questões-chaves sobre parcerias florestais entre empresas e comunidades incluem:

- Porque são importantes as relações comerciais entre empresas e a comunidade – quais os problemas ou oportunidades que estas visam fazer face?
- Porque é que as empresas e as comunidades entram nestas relações comerciais, ou escolhem não o fazer?
- Qual a natureza destas relações comerciais?

3. Os pontos principais focados na literatura referem-se as esquemas voluntários de reprodução e de *joint ventures* específicas. Os contratos entre empresas e agricultores para a produção de troncos foram examinados por Roberts e Dubois (1996) na Índia, na região meridional do Brasil e nas Filipinas. O maior caso nas Filipinas (Picop) foi ainda analisado em conjunto com os esquemas de reprodução na África do Sul, por Arnold (1997), enquanto Clarke *et al* (1997) examinaram os esquemas de reprodução na África do Sul e os acordos de equidade em relação a outros recursos da terra. Curtis e Race (1998) focaram os acordos feitos entre guardas florestais e a indústria da madeira na Austrália. Baumann (1998) desenvolveu estudos sobre o crescimento de árvores com base nos contratos de colheitas e produtos florestais, enquanto que Desmond e Race (2000) conduziram um questionário global para a FAO, e obtiveram informação valiosa de 17 acordos de reprodução de fibra de madeira, em todo o mundo. Recentemente, Schert *et al* (2002) incorporaram algumas análises sobre relações de empresas e oportunidades numa síntese valiosa do estado e possibilidades estratégicas do mercado orientado para melhorar a subsistência rural.



- Qual o impacto para as empresas, para a subsistência local e para o público em geral?
- Como remodelar as condições dentro das parcerias de modo a melhorar os resultados para as empresas, para as comunidades e para as florestas?

Este estudo, baseado numa vasta análise de casos detalhados e de exemplos colhidos de regiões do Norte e do Sul, visa fazer face todas estas questões. Foram analisados os assuntos chaves e tendências, extraíram-se algumas conclusões e propostas e apresentam-se os desafios que se colocam.

O Anexo A deste relatório descreve a metodologia desenvolvida nesta análise e quais as razões para a selecção de casos particulares para uma investigação mais cuidadosa.

1.2 Definições de alguns termos chave

Antes de nos alongarmos é importante darmos a definição do que entendemos – relativamente a este estudo – pelas quatro palavras chaves no título: “empresas”, “comunidade”, “silvicultura” e “parcerias/sociedade”:

Empresas incluem desde corporações em grande escala até pequenos empreendimentos privados – sendo a chave distinta o facto de serem organizadas para originarem lucros.

- *Comunidades* incluem agricultores e ‘actores’ individuais locais, como também organizações sociais ao nível da comunidade tais como grupos de agricultores, grupos de consumidores e cooperativas. Quando os grupos da comunidade se organizam para originarem lucros - existe uma sobreposição nas categorias de “empresa” e de “comunidade” - e as parcerias entre o exterior e as empresas comunitárias são um dos modelos discutidos neste estudo.
- *Silvicultura/produção florestal* é a arte de plantar, de cuidar e de administrar florestas e árvores para obtenção de produtos e de serviços. Pode ser feito através de variadíssimas formas de uso das terras incluindo as florestas densas, bosques descobertos, agro silvicultura, pequenas matas e plantações à escala comercial.
- *Parcerias/sociedades* referem-se a relações e acordos entre grupos de duas ou mais partes, na expectativa de benefícios. Este relatório usa o termo parcerias para descrever um leque bastante amplo de relações comerciais, de contratos e acordos informais entre empresas e comunidades, os quais são principalmente feitos para um simultâneo partilhar riscos entre as duas partes, com um terceiro parceiro no papel importante de apoio.
- *Parcerias de florestas entre empresas e a comunidade* cobrindo assim os grupos de sócios, formas de silvicultura e tipos de relações acima mencionados. Em termos de produto florestal de tais parcerias, este relatório foca principalmente o crescimento e processamento de madeira e fibra de madeira. Assim, dá-se menos atenção às parcerias organizadas apenas para o desenvolvimento de produtos florestais que excluem a madeira e de serviços florestais tais como a protecção das bacias hidrográficas ou o armazenamento de carvão. Contudo, alguns dos mais interessantes tipos de sociedade abrangidos neste relatório têm como produto a madeira para além de outros produtos e serviços florestais.

As noções implícitas nestas definições estão sujeitas a um controle rigoroso mais adiante neste relatório, particularmente no Capítulo 2.

1.3 Estrutura do relatório

A essência deste estudo é uma análise dum conjunto de seis casos e de um leque amplo de pequenos perfis de parcerias em todo o mundo. Seguindo as linhas desta introdução o relatório foi estruturado em nove capítulos envolvendo as questões chaves apontadas:

O Capítulo 2 analisa os contextos contemporâneos dentro dos quais as empresas e as comunidades se encontram, e a natureza da mudança no plano mundial da globalização. O capítulo analisa ainda o aparecimento de parcerias como um "meio eficaz" de promover o desenvolvimento e apresenta modelos práticos de parcerias.

Os Capítulos 3 a 8 apresentam exemplos detalhados de parcerias na África do Sul, Índia, Indonésia, Papua Nova Guiné, Gana e Canadá respectivamente. Cada capítulo traça a evolução e os pontos actuais fortes e fracos das parcerias no país e foca as questões chaves colocadas acima.

O Capítulo 9 mostra detalhadamente, em conjunto, a vasta experiência de relações comerciais entre empresas e comunidades, nos estudos de caso dos países indicados nos Capítulos de 3 a 8 e casos breves de estudo no Anexo B (ver em baixo), para avaliar as tendências globais, o impacto, as características e os desafios às parcerias.

O Capítulo 10 faz o resumo das lições colhidas da experiência adquirida até à data e assinala caminhos chaves a seguir pelos diferentes participantes em parcerias de silvicultura, incluindo empresas, comunidades, governos, patrocinadores e terceiros.

No Anexo A apresenta-se uma avaliação metodológica, e no Anexo B está incluído um conjunto de breves perfis de contratos, esquemas e "joint ventures" de um grupo de países. As características chaves destes perfis estão patentes na análise do Capítulo 9 e nas conclusões do Capítulo 10.

1.4 Lista das parcerias estudadas nesta análise

Na Tabela 1 apresentam-se os nomes de 57 exemplos dentro de 23 países estudados que estão listados debaixo do termo *país* em que se encontram, classificados em diferentes tipos de contratos e com uma referência ao capítulo ou ao bloco onde são estudados. O bloco 33 e em diante estão inclusos no Anexo B enquanto que os blocos anteriores estão inseridos no capítulo do país em estudo. Mais pormenores de tipos de acordos estão inclusos na Secção 2.3.

Tabela I Parcerias analisadas neste relatório – por país

País	Tipo de Contrato	Nome do Acordo	Ref. Capítulo ou Bloco
África** do Sul	Esquemas de reprodução – polpa	Mondi – Khulanathi	Cap.3
	Esquemas de reprodução – NTFPs	Sappi – Projecto de Crescimento South Africa Watle Growers Union – Phezukomlthono	Cap.3 Cap.3
	Esquemas de reprodução – NTFPs e polpa	Natal Cooperative Timbers – Pequenos apoios de crescimento para casca da acácia e polpa	Cap.3
	Projectos de responsabilidade Social empresarial "joint ventures" – polpa	Mondi, Sappi e SAFCOL	Cap.3
	Acordos de serviços florestais ambientais	Ugie-North Eastern Cape Forests Umsimkulu – Mondi Lambazi – Sappi Singsl Forests Consortium Amatola Forests Consortium	Bloco 9 Bloco 10 Cap.3 Bloco 11 Bloco 11
	Apoio à agro silvicultura - produto madeira	Tsitsikamma Khoisan Village Empresas de turismo contratadas pelas comunidades	Bloco 12
Índia**	Apoio à agro silvicultura - polpa	Western India Match Company, Uttar Pradesh (esquema prévio de reprodução)	Bloco 13
	Agro silvicultura colheita a meias - polpa	ITC Bhadrachalam Paperboards Limited, Andhra Pradesh (esquema prévio de reprodução) Andhra Pradesh Paper Mills Jk Corp Limited, Orissa Ballarpur Industries Limited, Orissa e Haryana Sirpur Paper Mills, Andhra Pradesh West Coast Paper Mills, Karnataka	Bloco 14 Cap.4 Bloco 15 Bloco 16 Cap.4 Cap.4
	Esquema de reprodução – madeira como produto Co-administração para NTFPs e serviços contratuais "joint ventures" – madeira	Xylo Indah Pratama (Faber-Castell), Sumatra do Sul PT Perhutani, Java Ocidental-taungya e esquema de co-parcelos Stora Enso e Inhutani, West Kalimantan	Cap.5 Cap.5 Bloco 33
Papua Nova Guiné**	Concessões arrendadas às comunidades	Makapa, Western Province Hawain, East Sepik Province	Bloco 24 Bloco 25
	Potenciais "joint ventures" Acordos das comunidades – Produtos da madeira e esquemas de reprodução	Gestão de acordos da silvicultura Arrendamento, sistema de contra arrendamento Nara/Gogol-jant	Cap.6 Cap. 6 Bloco 26

Gana*	Legislação de responsabilidade colectiva social Apoio a fazendas florestais - madeira como produto <i>Joint ventures</i> - toros Concessões arrendadas às Comunidades	Acordos de responsabilidade social Pioneer Tobacco (com BAT), Brong Ahafo Region Swiss Lumber Company Prima Woods, Brong Ahafo Region	Cap.7 Bloco 34 Bloco 35 Bloco 36
Canadá	" <i>joint ventures</i> " - toros Outros " <i>joint ventures</i> ", acordos comerciais cooperativos, contratação de serviços florestais, parcerias socio-económicas e planeamento de gestão florestal <i>Joint ventures</i> - toros (agricultor florestal/rendelro)	Babino First Nation - parcerias de sectores florestais Lower St. Lawrence Model Projecto florestal	Cap.8 Cap.8 Bloco 37
Brasil**	Esquema de reprodução - polpa Esquema de reprodução - polpa e identificação de grupos com apoio da empresa para toros	Aracruz Cellulose - programa de sociedade em madeira Klabin- esquemas de agro arboricultura e apoio para identificação de grupos que fornecem os marceneiros	Bloco 38 Bloco 39
China**	" <i>joint ventures</i> " - polpa Acordos do comprador " <i>joint ventures</i> " - polpa	APP Guangdong Province- duas empresas silvicultoras da cidade e investidores estrangeiros Empresas de manuseamento de bambú Deqing County, provincia Zhejiang Produtos de Plantação Florestal - Contrato provincial entre três: bancos, investidores estrangeiros e agricultores	Bloco 40 Bloco 41 Bloco 42
Guatemala*	Concessões arrendadas das comunidades	Sociedad Civil Impulsores Suchitacos	Bloco 43
Nicaragua*	Concessões arrendadas das Comunidades	Awas Tingi e MADENSA Triparceria: Comunidade-governo e empresas para administrar a concessão	Bloco 44
Honduras*	Certificação de grupos com apoio das empresas	Grupos florestais Campesinos e compradores de toros nos E.U.	Bloco 45
México	" <i>joint ventures</i> " - madeira	Boise Cascade e grupos de chefes comunitários, Guerrero	Bloco 46
Colômbia	Terra arrendada aos agricultores -polpa	Smurfit Carton de Columbia	Bloco 47

Zimbabué	Esquemas de reprodução - madeira	Matas fronteiriças	Bloco 48
	Esquemas de reprodução - polpa	Produtos Zimboard	Bloco 49
Filipinas	Esquemas de reprodução - polpa	Paper Industries Corporation das Filipinas (Pleop)	Bloco 50
Taiândia	Esquemas de reprodução - polpa	Advance Agro PLC	Bloco 51
	Esquemas de reprodução - polpa e lascas	Phoenix Pulp and Paper	Bloco 52
Ilhas Salomão	Apoio à agro silvicultura - para o produto madeira	Kolombangara Forest Products - Esquemas informais de crescimento de madeira para tábuas	Bloco 53
Vanuato	Esquema de reprodução - produto madeira	Serração Melcoffee - madeira para tábuas	Bloco 54
Austrália	Terra arrendada aos agricultores Participação nas colheitas e nos "joint ventures"	"joint ventures" Fazenda/Floresta	Bloco 55
	"joint ventures" - polpa	Australia Newsprint Mills Vários modelos	Bloco 56
Nova Zelândia	Terra arrendada aos agricultores /comunidades - polpa	Tasman Forest Industries - Arrendamento de terra de Maori	Bloco 57
Portugal	Esquema de reprodução - polpa	Esquema Soporcel-Emporsil	Bloco 58
Irlanda	Terra arrendada aos agricultores - para o produto madeira	Esquema Coillte Forest Partnership	Bloco 59
EUA	Contratos de terrenos - toros	Georgia - várias formas de contrato entre empresas e donos de terras	Bloco 60
	Agro silvicultura e identificação de grupos com apoio da empresa	Westvaco Cooperativo Forest Gestão - assistência técnica aos silvicultores em quintas	Bloco 61

** Durante o curso deste projecto foram feitos estudos detalhados

* Estudos de caso que incluíram visitas de campo feitas durante o decurso deste projecto
Os restantes acordos comerciais são estudos de caso baseados em literatura, experiência de autores e discussões com informadores chave.

Porquê e como emergem as parcerias?

"Vamos tratar da madeira antes de as árvores aparecerem"

Spike Milligan

Este capítulo analisa as mudanças contextuais que põem na linha da frente as parcerias florestais entre empresas e comunidades. O capítulo examina as diferentes interpretações e os possíveis modelos de parcerias.

2.1 Quais os contextos actuais que enquadram o aparecimento de parcerias florestais?

A ligação e separação da economia global

A globalização está entre nós – não podemos evitá-la. Alguns meios de subsistência, urbana ou rural, continuam isolados da economia global. Os investimentos, negócios, tecnologia, informação e aspirações tendem todos eles, de algum modo, a tornarem-se mais e mais internacionais. A globalização tem sido retratada como diferenças de peso entre “a ligação” globalmente competitiva, beneficiando dos mercados globais, onde brota o capital e a tecnologia – e “a separação” – afectada e continuamente marginalizada, sem crédito, com títulos precários, receita e educação mínimas, e com poucas oportunidades para extrair os benefícios económicos da globalização. Entre estes dois extremos podemos dizer que está “um meio confuso” – e se alguns respondem às oportunidades da globalização, com paliativos e em desigualdade, outros são explorados porquanto ganham uns à custa dos outros.

Ao mesmo tempo, e tendo em conta que muitos aspectos das nossas vidas estão mais em contacto com outras pessoas em algum lugar, a pressão aumenta para se tomarem decisões locais para a melhoria dos rendimentos das famílias. Em face do distanciamento crescente de tais decisões que afectam as vidas das pessoas, crescem os esforços locais para controlar tais decisões. Os proponentes de silvicultura precisam de encontrar processos de “localização” – de controlo de decisões-chaves de subsistência ao nível local – de modo a que tais melhorias na subsistência e na sustentabilidade de receitas florestais possam ser mutuamente apoiadas.

Possivelmente o desafio actual para o governo central é o de reconciliar, negociar e tentar um equilíbrio entre os benefícios potenciais da globalização e o aumento imperativo para o controlo local. Podem as parcerias entre empresas e grupos locais providenciar uma chave? As parcerias entre empresas e comunidades são arrastadas como meios potenciais de incorporar “a separação” e reduzir a insegurança no “meio confuso” (Mayers *et al.*, 2001a). Por detrás deste apelo, este estudo investiga a essência e a audácia.



Mudança nos sistemas de ocupação, oportunidades económicas e administração para as comunidades

Em todo o mundo, cerca de 1.6 biliões de pessoas confiam piamente nos recursos florestais para a sua subsistência. A rápida mudança mundial altera os desafios que os pobres enfrentam, mas também dá novas oportunidades para a melhoria da subsistência com base no aproveitamento sustentável da terra. Para as comunidades com recursos florestais, o acesso aos mercados é maior, o capital alhni e a tecnologia derivada da globalização económica tanto pode trazer novas dificuldades como novas oportunidades.

Por um lado, há um aumento de oportunidades para os grupos locais explorarem particularmente as suas vantagens comparativas (Bloco I) e ganharem tecnologia e acesso ao mercado, atingindo assim níveis de receita com produtos compatíveis às suas necessidades e aspirações. A silvicultura é um meio estratégico de aumento de rendimentos para as comunidades, pois que os seus direitos sobre os recursos florestais têm sido mais reconhecidos e extensos. Certamente, as comunidades controlam uma grande parte dos recursos florestais mundiais. Um quarto da floresta global pertence ou é controlada por comunidades indígenas e rurais (White e Martin, 2001).

Por outro lado, o mercado global cria a pressão para produzir produtos florestais a um custo mínimo, geralmente baseado em meras soluções de cobertura e em investimentos sociais e ambientais inadequados. Algumas empresas pequenas fecham ou são absorvidas por empresas maiores, e o sucesso local na silvicultura pode ser dominado pela procura de capital dos mercados globais. Em vez de se melhorar a subsistência local, a interação com o mercado global pode levar à perda do acesso a activos e de oportunidades, e aumentar a desigualdade local, no processo de transferência de riscos das corporações e do governo para a população local.

Com excepção de alguns pobres, os grupos que não têm terras e os habitantes indígenas das florestas, as comunidades estão raramente *completamente* dependentes das florestas. Ao nível local, as pessoas adaptam os produtos e serviços florestais dentro das suas vidas por um processo muito complexo. A maioria de consumidores e fornecedores de produtos e serviços florestais são famílias rurais e urbanas que entrelaçam decisões sobre os produtos e serviços florestais dentro da família com outras estratégias várias ligadas à agricultura, emprego itinerante e comércio. Assim, as organizações sociais que visam os direitos e os recursos florestais têm vindo a enfraquecer em comparação com outras necessidades sociais, para as quais pode haver um apoio exterior, e a sua dependência das florestas tem muitas vezes passada despercebida ao estado.

Em países em desenvolvimento, as agências de ajuda e a ONG têm apoiado a gestão "social" e da "comunidade" das florestas para aliviar tanto a pobreza (na falta de capacidade do governo para gerir as florestas) como a protecção ambiental. O resultado é uma expectativa crescente para muitas comunidades de poder usufruir de direitos de gestão sobre as florestas, ou de poderem recuperar esses direitos que foram removidos pelo estado, há muitas décadas passadas. Como a população local procura reclamar do estado os recursos florestais, tem sido adoptada e implementada, em todo o mundo, uma legislação nova a autorizar essa devolução.

Bloco I Potenciais vantagens comerciais competitivas das comunidades e dos produtores locais

- **Integração na economia local.** Os produtores locais de florestas comparados com as grandes empresas são muitas vezes caracterizados, aos olhos da comunidade, por um alto nível de confiança e legitimidade (por exemplo: negócios familiares), e podem empregar trabalhadores locais em áreas rurais onde há poucas oportunidades económicas.
- **Proximidade.** Plantadores de árvores e empresas de produtos florestais localizados perto da procura doméstica, particularmente nas cidades do interior distantes de portos comerciais, podem competir devido ao baixo custo de transporte, à familiaridade com preferências locais, à flexibilidade para fornecer pequenas quantidades aos negociantes locais e produtos frescos efêmeros (NTEPs).
- **Baixos custos de oportunidade.** Os produtores ao nível da comunidade podem fornecer produtos florestais a um custo mais baixo do que os fornecedores em grande escala ou corporações, devido às terras serem mais pobres e custos de oportunidade de mão de obra, ou pelos benefícios colaterais tais como emprego local, serviços ambientais ou modos de vida locais.
- **Mão de obra competitiva.** A gestão de florestas por pequenos agricultores pode ser competitiva devido a custos baixos dos administradores residenciais e por não contratarem trabalhadores para operações intensivas de administração, ou devido a uma força de trabalhadores com menor mobilidade.
- **Produção em conjunto.** Os pequenos agricultores podem produzir produtos florestais a um preço unitário mais baixo do que os produtores em grande escala, por produzirem dentro da mesma área madeira juntamente com outras culturas e gado. Pequenas fazendas florestais e bosques podem crescer em terreno que não é usado ou de pouco uso, e pode ser administrado e os produtos serem colhidos durante períodos quando a procura para outras actividades é baixa.
- **Flexibilidade, adaptação e conhecimento do local.** Os pequenos agricultores geralmente têm uma grande capacidade de adaptação às mudanças das condições locais (tais como grandes mudanças de preços e de política ou choques ambientais). Em áreas onde a população local persiste durante gerações e usam activamente as florestas, tem geralmente um conhecimento específico do local o que faz elevar a qualidade ou reduzir o custo da administração da floresta.
- **Horizonte a longo prazo.** As comunidades com uma ligação territorial forte podem ser competitivas numa boa silvicultura porquanto planeiam a longo prazo, há a vontade de evitar os ciclos de súbitos crescimentos e podem fortificar o activo da comunidade para os filhos.
- **Baixo risco.** Muitas vezes a população local sabe proteger bem os recursos florestais de riscos tais como usurpação, colheita ilegal, fogo e agitação social, devido à sua grande capacidade de controlar o interesse comunitário na protecção às florestas. As empresas seguradoras consideram que as relações locais são boas de modo que não representam um factor crítico de risco e de insegurança na silvicultura.
- **Marca comercial.** Os produtores locais podem ganhar vantagem comercial ao se exporem em mercados especiais, ou permitindo uma identificação social para os consumidores ou investidores sensíveis à reputação ou que procuram entrar em mercados socialmente responsáveis.

O potencial para realizar estas vantagens é enfrentado por um número de forças contrárias. As barreiras incluem: recursos humanos fracos e poder de negociação, uma tendência de benefícios apenas para as elites locais, um acesso limitado à informação e a verbas para conservar os recursos tecnológicos e uma "melhor" administração, direitos e responsabilidades pouco claros. Assim a produção em pequena escala pode ter desvantagens de economia de escala, tais como mão de obra elevada em relação ao capital, falta de pessoal especializado, baixo produto, elevado custo de crédito e uma limitada diversificação de produtos.

Os novos mecanismos já provados para o desenvolvimento dos direitos para as comunidades pobres incluem: contratos de uma gestão em comum das florestas (por exemplo: Índia e Tanzânia), reservas florestais em aldeias (Gana e Nicarágua), concessões a longo prazo (Bolívia e Indonésia), arrendamentos de silvicultura a grupos familiares (China e Vietname), uma entrega condicional consoante a política do governo (Nepal e Filipinas), e uma transferência completa (México). Estes mecanismos estão dependentes da segurança que oferecem à população pobre (FAO e DFID, 2001). Quando os direitos de ocupação estão bem definidos permitem à população local proteger as florestas contra usurpadores exteriores, aumentar o sustento local e a segurança das florestas, e o poder de negociar contratos.

O declínio do acesso das famílias às florestas acarreta um aumento de árvores nas fazendas. Historicamente, o desenvolvimento agro florestal é mais intenso em áreas onde a alta densidade da população faz aumentar a procura da subsistência local de produtos florestais e serviços, em áreas com boas condições de crescimento e falta de floresta natural. Mas, nas últimas décadas, onde em muitos lugares os agricultores inicialmente plantavam árvores para prover as necessidades de sustento e os mercados locais, hoje as fazendas têm uma participação crescente na produção comercial das florestas. Em relação às florestas naturais remotas muitas vezes pertença das comunidades, as áreas de agricultura podem ter vantagens comerciais, incluindo o acesso superior às infra-estruturas e mercados, direitos definidos de propriedade, melhor qualidade de terras, gestão e capacidade de controlo, acesso a mão de obra, e experiência na produção agrícola intensiva e comercialização.

Uma mudança do ambiente de negócios para as empresas florestais

Uma análise da IIED feita em 23 países do Norte e do Sul, mostra que cada um dos países privatizou o direito de propriedade das florestas, administração e/ou prestação de serviços (Landell-Mills e Ford, 1999). A maioria das florestas mundiais com elevado rendimento, pertencem hoje ou estão alugadas a corporações, que têm acesso a recursos genéticos, tecnologia e a outros dados informativos necessários para poderem alcançar elevado rendimento. A maioria destas florestas está inteiramente orientada para uma ou para poucas espécies de produção de madeira, sem dar preferência a outros produtos. Estas empresas cujo comércio obedece a um objectivo a longo prazo estão a mover-se para plantações – ou para florestas de intenso controlo com plantações – ou características semelhantes, particularmente nas regiões sub-tropicais (Bass, 2001).

As empresas que despojam podem ainda prosperar em países onde os controlos governamentais e da sociedade civil são fracos. Estas empresas estão principalmente interessadas em preços baixos, recursos de alto valor, tais como florestas naturais com bom fornecimento de toros. A maior parte dos 5,9 milhões de hectares de florestas tropicais exploradas anualmente durante o final de 1980 foram derrubadas pelo sector privado. O mercado das acções que listam diariamente as empresas de acordo com o seu valor, ainda colocam num alto nível as empresas que podem assegurar os activos a um custo baixo (o que significa aquelas com compromissos sociais e ambientais mais baixas). Contudo, a exploração de florestas naturais está a tornar-se globalmente menos significativa.

Com o aumento da procura (3-5% por ano para produtos de papel), a produção para exportação está a aumentar. Assim também o consumo doméstico em muitos países em desenvolvimento – por muito boas razões, tal como o consumo de papel para cuidados higiénicos, educação e comunicações. Os produtos florestais são os terceiros no topo de produtos no mercado internacional. As dez maiores empresas produzem 40% da receita bruta global de todos produtos florestais e parece que 50 empresas têm o controlo de 140 milhões de hectares das florestas mundiais, tanto como proprietários ou arrendatários. Enquanto que a silvicultura ainda não é o sector mais globalizado, começa agora a surgir e as fusões e as aquisições estão a crescer. As empresas do Norte da América e da Escandinávia dominam (exploram o poder do mercado e as vantagens comparativas), mas as empresas do Sudeste da Ásia estão também a ser forçadas a emergir e a espalhar internacionalmente as suas operações. Acima de 90% da produção industrial da madeira deriva dos 600 milhões de hectares (um quinto da área global de florestas) em apenas 25 países, sendo os cinco maiores os EUA, o Canadá, a China, o Brasil e a Rússia. O processamento está mais concentrado, com metade da produção anual processada por 50 empresas, sendo as três maiores todas Norte Americanas.

Ao tomarem-se maiores, aumenta a vulnerabilidade das grandes empresas às mudanças na procura. Por exemplo, a indústria das florestas na Europa está bastante susceptível à quebra na indústria da construção. Similamente a indústria global da polpa sofre ciclos de baixas e altas resultante, em parte, da procura de prensas de polpa com largas dimensões, o que aumenta substancialmente as quantidades de polpa existentes com a consequente redução de preços. Dentro destas condições, as firmas integradas estão sob pressão para desenvolver novos produtos e materiais derivados da madeira, de modo a prover mercados para o produto excedente e fazer face a alturas de quebra de matéria-prima (Bass, 2001).

A globalização da indústria florestal pode apresentar oportunidades para o Sul. Muitos países em desenvolvimento têm terra que seria melhor utilizada para a silvicultura do que para a agricultura, produzindo plantas com elevadas taxas de crescimento. Actualmente, muitas destas terras podem não estar a ser completamente aproveitadas e podem ser encaradas como um potencial para a mistura entre a agricultura e a silvicultura. As empresas estrangeiras podem ter uma força considerável na geração de capital e, se empregarem as melhores tecnologias profissionais e gestão, poderão extrair vantagens comparativas consideráveis de modo a poderem fazer investimentos a longo prazo no setor florestal. Estão também melhor colocadas para o acesso ao mercado – principalmente mercados que exigem benefícios ambientais e sociais através da silvicultura – e para enfrentarem períodos de baixa de preço nos produtos.

Algumas das empresas principais na indústria florestal estão a começar a responder a pressões para terem "responsabilidade social". Até recentemente a responsabilidade social das grandes empresas acabou com a obrigação formal de pagar direitos de exploração e impostos e talvez para compensar as populações locais pelo impacto social negativo tal como a perda de acesso às florestas ou os danos causados às colheitas. Geralmente, isto significa uma compensação financeira para os activos perdidos, alguns postos de trabalho e talvez a construção de instituições comunitárias tais como escolas e clínicas de saúde. Mesmo assim esta compensação para as comunidades fica em alguns casos, aquém das possibilidades. No entanto, noutros lugares, as empresas estão em rápida mudança. *"Hoje a procura por parte de alguns é para que as empresas façam investimentos de tipo social "mais elegante", investimentos que possam reflectir a complexidade da relação entre mitigar o impacto social negativo e promover o desenvolvimento comunitário"* (Warner, 2000).

Há poucas empresas grandes que dão mais atenção não apenas a investidores e consumidores, mas também ao engrandecimento das relações com um grupo mais vasto de partes envolvidas. Tal mudança de atitude na gestão de corporações encoraja a investigação de parcerias com as comunidades. O crescimento de humanitarismo e do apoio em certas áreas de negócio dá outro impulso às parcerias. Muitas vezes esse humanitarismo aumenta quando uma empresa enfrenta regulamentos restritos ou quando é criticada por comportamentos socialmente irresponsáveis. Levanta-se a questão: estão as parcerias a aumentar a imagem pública da corporação, independentemente de se ter ou não boa reputação? Voltaremos a esta questão no Capítulo 9.

A silvicultura em si está em mudança.

O estado das florestas no mundo está em mudança. As florestas naturais estão em declínio e as mudanças climáticas em todo o mundo trazem mudanças mais drásticas nas florestas e nos sistemas de agricultura. Enquanto diminui a quantidade de blocos florestais, os serviços e produtos florestais derivam hoje dum espectro mais vasto de tipos de uso das terras: plantações simples ou florestas com gestão intensiva, florestas naturais complexas com característica "selvagem", são postas de parte por não terem fins para consumo, florestas naturais e terrenos administrados para fins de "sustento", e pequenas fazendas rodeadas por árvores. Coloca-se mais ênfase nos serviços ambientais das florestas, tal como a separação de carvão e a protecção a bacias hidrográficas. Entretanto, como dito acima, os produtos fibrosos estão a aumentar em plantações com produção intensiva ou em fazendas de produção mista de florestas e agricultura.

As plantações são feitas a um custo relativamente baixo, com baixos riscos, têm um rendimento elevado e um produto uniforme previsível, os quais podem ser usados para um número variado de produtos acabados, graças ao recente desenvolvimento tecnológico. Actualmente as plantações produzem 20% da madeira, e está previsto, de acordo com a FAO, que para o ano de 2050 fornecerão de 50 a 75% (FAO, 2001). E a produção crescerá, pois são as únicas fontes de madeira, económica e socialmente aceitáveis. Mas as florestas naturais permanecerão importantes para madeiras especiais, tais como a madeira dura de grão fino pois não existe um verdadeiro substituto, assim como certos produtos florestais, que não a madeira, para medicamentos silvestres.

Estão também em mudança os mercados aos quais responde a silvicultura responde. Em algumas regiões estão em crescimento os pequenos mercados ambientais para os produtos florestais – particularmente na Europa e na América do Norte. Contudo, no que se refere a produtos florestais, os pequenos mercados sociais continuam pequenos. Estes mercados estão moldados cada vez mais dentro de "leis flexíveis", tal como a identificação, que é regulamentada por grupos da sociedade civil e que têm um poder considerável e um impacto institucional (Bass *et al*, 2001). Tem-se tornado bastante importante a informação em cadeia, uma vez que os compradores, fabricantes e os produtores tentam enviar sinais através da cadeia de fornecimento sobre a procura no mercado e a sustentabilidade do produto.

Todas estas mudanças contextuais podem estimular as parcerias florestais

Do que foi dito acima, há factores que emergem e que podem impulsionar negócios em comum com as comunidades.

Podemos considerar os pontos que vamos referir como hipóteses sobre as condições em que as empresas e as comunidades podem entrar em parceria na silvicultura em vez de trabalharem independentemente umas das outras, visando negócios convencionais ou entrando em relações de exploração mútua. Subsequentemente foram examinados neste relatório em estudos de caso.

As empresas podem considerar entrar em parceria com as comunidades quando há:

- *Exigência do público para agir bem* – intolerância dum comportamento colectivo irresponsável e a exigência crescente que existe em muitos países para demonstrar responsabilidade social
- *Mercados discriminatórios* – receio social e ambiental criados pelas concessões, negócios claros ou baseados nos valores da bolsa (por exemplo: o Green Dow-Jones e o FTSE For Good)
- *Requisitos impostos* – tais como requisitos governamentais contratuais para servir as comunidades com baixo rendimento, condições de investimento nacional ou internacional, padrões e práticas favorecendo ligações com as comunidades
- *Terra e meios de acesso e vantagens de segurança* – pode haver restrições de acesso ou limite nos recursos de madeira e de terra que as empresas podem controlar – e, através de parcerias com proprietários locais de terras e recursos, as restrições podem ser evitadas, podem assegurar os recursos e aumentar a variedade de fontes de fornecimento.
- *As comunidades podem oferecer vantagens sobre o custo* – através de motivação no trabalho, na gestão e controlo de recursos, conhecimento das condições locais, e instituições informais eficientes
- *Riscos locais que a comunidade pode minimizar ou tomar a responsabilidade* – tal como conflitos de ocupação e de uso da terra, destruição ou uso não autorizado de bens da empresa, violência contra os empregados da empresa, interferência dos políticos locais, e flutuação de preços que pode ser controlada pelas comunidades.
- *Benefícios colectivos que só a comunidade como um todo pode fornecer* – tal como recursos florestais comuns e o apoio de instituições comunitárias.

As parcerias podem ser perseguidas pelas empresas quando um ou mais destes factores é forte – mas somente se muitos dos factores de constrangimento contra as parcerias forem ultrapassados pelos factores positivos. Isto pode incluir: infra-estruturas deficientes e elevado custo de transporte em relação ao ganho, excessiva burocracia, regime com regulamentos fracos – permitindo que negócios irresponsáveis ignorem as comunidades e a falta de pessoal socialmente astuto.

As empresas podem reconhecer conflitos internos e externos na comunidade, as instituições locais pobres e os elevados custos de transacção. Quando o mercado é fraco ou está em depressão há pouco entusiasmo para empreendimentos arrojados com as comunidades, e a orientação e estratégia das empresas pode visar os produtos e mercados que não favorecem acordos comerciais. Hoje em dia muitas empresas estão consolidadas – focando “competências essenciais” – e subcontratam as funções chave para aqueles que têm pouco incentivo para trabalhar com as comunidades.

As comunidades podem ambicionar entrar em sociedade com empresas quando existe:

- *Ocupação segura da terra e direitos sobre as árvores* – ou, reciprocamente, falta de autorização legal ou burocrática para desenvolver a terra e as árvores sem a ajuda da empresa
- *Potencial para um retorno líquido elevado da terra e mão de obra superiores ao que proporcionariam as alternativas* – em termos de receita regular e/ou de redução de risco no mercado através de vendas asseguradas ou de acumulação de capital
- *Diminuição de oportunidades da parte do sector privado* – o declínio de subsídios, privatização de plantações, menos intervenções plançadas centralmente
- *Tecnologias desejáveis ou serviços que apenas as empresas podem prover* – por exemplo: capital para a tecnologia de silvicultura intensiva, infraestruturas, serviços sociais ou alvos políticos
- *Instituições capazes de representar os interesses da comunidade perante as empresas* – organizações populares bem desenvolvidas, organizações não governamentais orientadas para a comunidade, governos de responsabilidade local
- *Mercados para os quais a comunidade tem acesso limitado* – mercados internacionais de toros
- *Conhecimento científico que as empresas podem prestar* – por exemplo: características de espécies alternativas de árvores.

Claramente existem razões fortes para que mais comunidades não ponham toda a sua energia no desenvolvimento de parcerias com empresas. Fraquezas governamentais que conturbam as empresas podem também dificultar as comunidades: fraca resposta para a posse local de terra, burocracia, leis ou sinais de política contraditórios. Dentro e entre grupos locais pode também haver conflitos consideráveis. Não é desconhecido o facto de que existem más relações entre as autoridades de silvicultura e empresas suspeitas e o poder local para negociar é fraco em relação às empresas. Pequenos agricultores e grupos locais podem também evitar a silvicultura devido à percepção de insuficientes conhecimentos e insuficiente tecnologia sobre o crescimento de árvores e gestão florestal. O longo tempo envolvido no crescimento de árvores – separando os benefícios dos custos – e muitas vezes a diversidade de épocas e de produtos entre a agricultura e a silvicultura opõem-se, o que pode também ser um factor desencorajante.

Deve ser tomado em consideração que todos os factores apresentados, atraindo e afastando empresas e comunidades para ou contra as parcerias, não são estáticos, podem mudar, ou ser mudados. É necessário haver condições de apoio, mas não é suficiente para que as parcerias possam emergir. Profissionalismo, financiamento, informação, mecanismos de participação e boa gestão são essenciais para explorar, construir e manter parcerias. Voltaremos, no Capítulo 9, a algumas conclusões sobre os elementos necessários para que as parcerias funcionem com sucesso.

2.2 Formas de parcerias que emergem

Que relações são consideradas parcerias?

Na linguagem comum, "parceria" implica uma relação estreita entre iguais, que exercem uma grande parte das suas actividades em cooperação um com o outro dentro dum enquadramento de poder equilibrado. O resultado final do uso da palavra parceria para descrever um contrato entre empresas e comunidades é o que parece ser como uma aparente "coisa boa". Isto leva a uma proliferação de acordos que são classificados como parcerias e são tidos como soluções para problemas fundamentais de governo entre o sector privado, governos e sociedade civil em todo o mundo (ver a próxima secção).

As características normais de parcerias tendem a incorporar ambas a *proximidade da relação* – até que ponto os sócios trabalham em conjunto – e a *equidade da relação* – como está o poder dividido entre ambos. Por exemplo, tal definição classifica as parcerias como alianças nas quais os indivíduos, grupos ou organizações concordam em: trabalhar conjuntamente em tarefas específicas, participar nos riscos como também nos benefícios, rever periodicamente a relação e emendar o contrato quando necessário (adaptado de Tennyson, 1998). Este relatório usa o termo sociedade não tanto no sentido textual, mas mais ainda como um termo geral que cobre uma grande variedade de acordos entre empresas e comunidades. Permanece o facto de que alguns destes acordos estão melhor estruturados do que outros e respondem melhor aos resultados esperados pelos vários accionistas. Um objectivo importante deste relatório é o de identificar as características associadas com as parcerias que têm a capacidade ou o potencial de originar benefícios para as florestas, empresas e famílias. Uma tarefa é portanto a de verificar se os acordos foram bem sucedidos com o fim de fortalecer as parcerias em termos de união e equidade (Bloco 2) e se relações estreitas no trabalho necessariamente acarretam equidade e poder, ou

Bloco 2 Algumas características de parcerias fortes

- **Diálogo** – as partes concordam numa consulta mútua durante a preparação dos planos
- **Consentimento mútuo** – as partes concordam em não proceder com qualquer acção sem o consentimento prévio da outra parte, com base numa compreensão mútua sobre as implicações da acção proposta
- **Contrato** – as partes concordam que uma das partes pode providenciar serviços à outra parte dentro de um contrato
- **Partilha no plano de trabalho** – as partes concordam em introduzir uma série de tarefas que conjuntamente com tarefas da outra parte formam um objectivo comum
- **Comparticipação na responsabilidade e nos riscos** – as partes concordam na participação mútua de responsabilidade na introdução e realização de tarefas

Estas características podem ser usadas como lentes de análise – o valor que cada relação mostra nestas características determina a qualidade e força dessa relação

Praticamente qualquer interacção pode ser classificada. Certamente que nem todas as relações desiguais constroem-se no que poderemos chamar por parcerias. Do mesmo modo, mudanças relativas a relações que visam um modelo de uma sociedade forte tanto podem ter vantagens como desvantagens para cada parte. Algumas relações podem nunca constituir parcerias – mas podem ainda ser tidas como úteis para ambas as partes:

"Ninguém discorda que entrar em "parceria" é uma boa ideia – mas este acordo em si não irá mudar dum momento para outro as relações entre os parceiros. De facto, alguns argumentam que trabalhar em sociedade não é uma forma natural de comportamento. A palavra pode implicar "sócios de negócios" e é mais difícil "sócios com igualdade". Tomando a noção de parceria em negócios para além da sua origem no sector privado, e usando-a no significado de relação que permite resolver negócios em mão, começa a ter mais sentido. As parcerias podem começar como pequenos meios catalizadores com meia dúzia de pessoas ou organizações de parceiros, demonstrando qualquer coisa tangível e atraente para os outros, aliciando-os a juntarem-se à acção" (Mayers et al, 2001a)

As parcerias espalham-se como labaredas, pelo menos em retórica

A posição das parcerias durante mais ou menos a última década originou com considerável fanfarras o crescimento de várias formas organizacionais. Não está bem claro se este dramático crescimento representa o enraizar de mecanismos ou se é apenas uma linguagem florcada. Algumas das formas em como as parcerias emergem estão delineadas abaixo. Alguns dizem que as promessas já estão salpicadas de cepticismo (Bloco 3).

Parcerias público privado – Os arranjos que originam relações a longo prazo entre empresas comerciais e o sector governamental – são promovidos se o governo os considera como um meio para prestar serviços ao público enquanto que as corporações seguem-nos como oportunidades para negócios. Pensam em ter mérito na resposta em fornecer recursos, acomodando perspectivas mais vastas para a solução de problemas e facilitar a troca de informação. Têm, no entanto, outros problemas:

" Os programas das parcerias público-privado no Reino Unido cresceram a partir da "Private Finance Initiative" do governo, lançado em 1992, sob o qual os adjudicatários eram chamados para construir e administrar os projectos tais como estradas e hospitais. Mais do que 400 contratos representando £100bn (\$144bn) foram suspensos pelos departamentos governamentais por serem considerados despesas arriscadas. De acordo com um relatório recente do "National Audit Office", que expõe ao parlamento como o dinheiro dos contribuintes é bem empregue, 81 por cento do público avaliou a sua experiência como satisfatória ou melhor do que se estivessem enquadrados em esquemas padrão de financiamento público... No entanto alguns dos PPPs caíram. De facto, precisamente quando o Reino Unido pode vangloriar-se pelo desenvolvimento de profissionalismo no PPPs – e outros países desde a Alemanha ao México estão interessados em seguir o exemplo Britânico –

quão embaraçoso é o facto de tal conceito ser de tão mau gosto... No seu maior e mais controverso projecto do PPP até à data – uma imagem complicada para modernizar o sistema subterrâneo de Londres, o Metro – o governo está a preparar uma possível saída. Bob Kiley, encarregado dos transportes em Londres, diz que o plano é “radical, perigoso e uma experiência proibitivamente cara, usando o cerne das infraestruturas do capital como cobaia”. Tem muitos dos londrinos do seu lado.” (White, 2002).

Parcerias entre negociantes e sociedade civil – muitas vezes referida como “parcerias estratégicas” – estão a ser largamente promovidas por agências tais como o PNUD e o Banco Mundial:

“Parcerias estratégicas são mais do que parcerias filantrópicas.. Uma sociedade diz-se estratégica quando envolve o cerne do negócio ou o programa das actividades para ambas as partes – é uma relação de igual para igual baseada no ganho mútuo dos parceiros em áreas de interesse estratégico. Combina forças complementares tais como a capacidade produtiva do negócio e a capacidade de organização social da sociedade civil” (Ashman, 2001).

Parcerias tri-partidas entre grandes corporações, agências governamentais e organizações civis estão a ter grande promoção com iniciativas tais como a “International Business Leaders Forum” e o “Business Partners for Development.”. Afirmam que juntam as forças motoras de responsabilidade social com os direitos da sociedade civil – aproximações baseadas num conjunto orientado para permitir e resolver reacções do sector público:

Uma sociedade tri-partida é uma ferramenta de gestão para desenvolver o negócio e os resultados através da maximização a eficiência das qualidades de proficiência de cada uma das partes e dos recursos. Competências chave complementares do governo, corporações e parcerias civis são exploradas para satisfazer as necessidades e obter resultados lucrativos. A mistura não pode ser apenas completamente planeada, precisa de ser negociada” (Warner, 2001).

Parcerias que envolvem praticamente todos. Nalguns países, a África do Sul é um deles, existem iniciativas de parcerias nacionais que visam envolver praticamente todos:

“O “Community Public Private Partnership Programme/Programa de Parcerias Comunidade, Público-Privado” busca uma revitalização económica rural rápida através da ligação entre ricos recursos da comunidade com o relevante estado e investidores particulares interessados numa utilização sustentável de activos naturais. As áreas em foco incluem a agro silvicultura, agro bio diversidade, aquacultura, indústria mineira e sectores de turismo. A promoção de um ambiente atractivo para o desenvolvimento de comércio entre “joint ventures” é o cerne do programa das actividades.” (CPPP, 2001).

Enquanto se pode considerar uma utopia uma chamada em massa para qualquer interessado num trabalho em comum, pelo menos num ou noutro contexto destas disposições sectoriais múltiplas existe um foco efectivo e de motivação considerável.

Contudo, o benefício de parcerias como uma proposição prática enfraquece geralmente o grande número de parceiros que surgem e que pensam em ter benefícios com o negócio.

Parcerias entre empresas e a comunidade. As relações entre empresas e as comunidades são o foco deste estudo. Existem em poucos sectores acordos deste género, com um perfil alto, bem analisado, tal como nas outras formas de parceria descritas acima, que representam uma característica comum em aumento tanto no Norte como no Sul. No entanto noutros sectores, incluindo a silvicultura, muitos destes negócios têm um perfil fraco, falta de análise e obscuridade. Não existem ainda grandes iniciativas multi-institucionais de relações de silvicultura entre empresas e comunidades. Assim, enquanto o nosso estudo foca alguns dos trabalhos conceptuais e analíticos feitos no sector público-privado, negócios sociedade civil, e parcerias tri-partidas, muito do que se fala agora é completamente novo. Como veremos, é no entanto quase sempre crucial o papel de terceiros em parcerias empresa e comunidade – os dois parceiros muitas vezes dependem de acções-chaves tomadas pelos outros. Assim, existe um ponto comum entre empresas-comunidades e outra forma de sociedade, e muito se poderá aprender com a troca de experiências.

Bloco 3 Parcerias sob polémica – críticas de ortodoxia neo liberal

As dissertações que correntemente prevalecem sobre parcerias apresentadas na Secção 2.2 podem ser consideradas como um produto lógico de ortodoxia neo liberal. Depois de 10 a 15 anos dum governo de política neo liberal na maioria dos países no mundo, têm convergido várias tendências orientadas para a ideia de colaboração comercial dentro da sociedade civil. A prevalência de regimes neo liberais sugere que são necessárias certas políticas para estabelecer a confiança no mercado em qualquer economia privada e governamental: orçamentos equilibrados, impostos moderados, regulamentos brandos, privatização – e “parcerias” com o comércio. Algumas iniciativas voluntárias tais como as parcerias têm sido o caminho preferido para encorajar o negócio a actuar com responsabilidade.

No entanto questiona-se se as iniciativas voluntárias tentam mudar ou antes complementar os regulamentos. Outros críticos notam a tendência de promover parcerias com outros como sendo um meio de evitar fazer qualquer coisa sozinho – nesta perspectiva, “parcerias” são meramente veículos destinados a sub-contratar outros para fazerem o trabalho de que eles eram os responsáveis. Outras preocupam-se com o efeito da “moderação social” de chamar antes parceiros suspeitos para entrarem em acordos de parceria – dando uma “licença social para operarem” o que poderá ser imerecido.

Das agências de desenvolvimento, o PNUD em particular, adoptou como lema fazer as parcerias. Parece bastante sensato – as parcerias podem produzir vários benefícios em termos de mobilização de recursos e de promoção de certos valores e formas governamentais. No entanto, existe um senão para tais parcerias. Como foi dito por um observador “As instituições das Nações Unidas mostram prestar pouca atenção a certos riscos com as parcerias, incluindo conflitos de interesse, censura própria [daqueles que de outro modo iriam criticar as empresas], uma má escolha de parceiros, e o poder manchar a reputação das Nações Unidas” (Utting, 2000).

E mesmo a revista "Economist" – que é partidária do movimento neo liberal - tem as suas reservas. "Os governos usaram a suposta procura da globalização para negar responsabilidades para fazerem muito mais do que o pensar dentro de parâmetros limitados... Há muita coisa escondida por detrás da falsa aparência de que as políticas são ditadas pelos mercados globais e não pelo governo eleito e uma crença de que o capital global não irá continuar a permitir que haja propriedade pública de bens e que os governos enfrentam prejuízos orçamentais. Na realidade, o mercado global da capital torna mais fácil defrontar prejuízos porque existe uma maior disponibilização de fundos para os controlar. E, para a propriedade pública, muitos investidores podem ver nisso vantagens - principalmente garantias governamentais da dívida... Mas se afirmarmos as vezes que for necessário que nada se pode fazer, acabarão por acreditar em nós." (The Economist, 2001).

O papel essencial de terceiros

Os accionistas estrangeiros estão também muitas vezes envolvidos nos contratos entre empresas e comunidades. Com certeza que a importância de outros intermediários - aqueles que estão ligados às duas partes - é muitas vezes crucial. Certamente que, pensar em parcerias entre empresas e comunidades sem tomar em consideração o contexto onde trabalham os multi-accionistas, é inverosímil. Outros accionistas podem incluir;

- **Governo central** – com forte probabilidade de ter um papel vital na formação dum quadro de acção para a governação, estruturação de políticas no mercado que estimulem ou que possam constranger as parcerias. As agências governamentais podem ver as parcerias como meios de baixo custo para desenvolver a silvicultura, melhorar o rendimento local e evitar problemas de "dar demasiado" ao sector privado.
- **Governo local** – é muitas vezes mais crítico do que o governo central no desenvolvimento de uma estrutura de governo democrático e que pode formular os termos dentro dos quais as parcerias podem operar. Com a tendência comum orientada para orçamentos descentralizados e com o (formulário político local, são precisos novos mecanismos para fortalecer a capacidade dos governos locais para melhorarem os serviços públicos em linha com as expectativas locais de crescimento. Alguns governos locais vêem as parcerias entre empresas e comunidades (ou tri-partidas) a terem um papel de ajuda a desempenhar, tomando parte activa na organização e controlo da área.
- **Funcionários florestais** – podem actuar como intermediários, medianeiros e controladores das parcerias ou podem tornar-se marginalizados através de contratos directos entre as empresas e as comunidades.
- **Federações/associações** de agricultores ou de outros intervenientes da comunidade – podem ser sócios directos de empresas que têm uma capacidade limitada para fazerem contratos com outros indivíduos, ou podem representar um papel vital nas negociações em nome de indivíduos. Muitos acordos entre empresas e agricultores não alcançam o estatuto "sociedade" devido à falta de poder negocial da parte dos agricultores.
- **ONGs** – podem ter competência suficiente para fazer com que as parcerias funcionem, competência que não existe nas outras partes. Algumas estão activas em questionar se os modelos correntes de corporações – baseados na receita, no trabalho e nas garantias - poderão fornecer mais do que economias locais ambíguas, que conduzem à corrupção e a uma dependência insustentável da comunidade. Poderão assim estar interessadas em parcerias como alternativas para manter o quadro prevalente. Muitas vezes as ONGs são indirectamente abençoadas ou recebem o apoio financeiro de empresas, governo ou de agências doadoras.

- **Agências de desenvolvimento** – estão a tornar-se interessadas no papel que as parcerias entre empresas e comunidade podem ter para melhorar as famílias locais. Algumas agências vêm um grande potencial no apoio às condições dentro das quais as empresas podem ser catalisadoras do desenvolvimento do comércio local (por exemplo: pequenas e médias empresas e mais interventores na aquisição de cadeias de fornecimento) e para o desenvolvimento de bens públicos e de infra-estruturas.
- **Bancos** – podem fornecer um ingrediente vital para resolver o problema do imenso tempo que é preciso para o crescimento das árvores. – empréstimos para cobrir os custos de plantações e de manutenção contra a futura possibilidade de pagamento pelas empresas ou comunidades. Contudo, é muitas vezes difícil para os agricultores individuais assegurar tais empréstimos.
- **Grupos de trabalhadores** – podem constituir grupos separados em "*joint ventures*". Por exemplo, na África do Sul emergiram no sector agrícola novos "*joint ventures*" entre investidores, donos de terras e grupos de trabalhadores que estão na fase inicial de desenvolvimento do sector de silvicultura à medida que o governo privatiza alguns recursos florestais para tais empreendimentos.
- **Organismos de concessão de certificados** – verificam o funcionamento das empresas na satisfação dos critérios sociais, ambientais e económicos. Os critérios sociais são muitas vezes um teste rigoroso de sustentabilidade na silvicultura.

Em alguns casos, quase todos os grupos acima mencionados estão explicitamente envolvidos em negócios de silvicultura, por exemplo o consórcio de silvicultura formado para concorrer no controlo do empacotamento dos produtos florestais da África do Sul, transferidos após a privatização naquele país (ver Capítulo 3). No entanto, em geral, cada caso de parceria entre empresa e comunidade parece depender de pelo menos uma terceira parte. A que ponto é que estas terceiras partes deverão e poderão estar envolvidas é uma caso de estudo e análise que se segue a este capítulo.

2.3 Formas de contratos florestais entre empresa e comunidade

Ao pensarmos em relações entre empresas e comunidades é necessário tomar em consideração um leque vastíssimo – Norte - Sul, grande - pequeno, formal - informal – para obter lições duma variedade enorme de iniciativas e de abraçar as possibilidades sob todos os pontos de vista de um caso para outro, de modo a adquirir mais experiência. Para investigar a grande variedade de acordos, é necessário classificar os tipos de acordo. Apresentamos aqui formas baseadas nos *produtos florestais* (Tabela 2) e nos *parceiros* (Tabela 3) dentro do acordo. Os capítulos mais adiante usam a terminologia destas tabelas para identificar os diferentes tipos de acordos. Contudo, não são usados como uma moldura fixa de análise porque em todas as classificações as divisões são arbitrárias e muitas vezes críticas – alguns acordos e parceiros ajustam-se a mais do que uma categoria e outros parecem não se enquadrarem em nenhuma delas. Deve ser dito que a natureza dos parceiros, contratos e parcerias mudam de tempos a tempos – e o que parece ser hoje uma classificação ordenada é provável que não se mantenha assim por muito tempo.

Outro modo em como as parcerias poderão ser catalogadas é de acordo com os seus principais *objectivos*. Os objectivos, ou funções, das parcerias podem ser diferentes do produto final – por exemplo o produto óbvio da sociedade pode ser madeira mas o objectivo da empresa para entrar em sociedade pode ser o dar uma boa imagem pública, enquanto que para um grupo de agricultores pode ser o de gerar dinheiro. O problema de classificar com base no objectivo reside, portanto, na diversidade de objectivos, percebidos pelas diferente partes.

**Tabela 2 Tipologia de acordos de silvicultura empresa – comunidade –
Com base no produto florestal principal**

Produto	Tipo de acordo
Toros de alta qualidade	<p>"joint ventures" – toros Comunidades florestais administram toros em parceria com empresas privadas</p> <p>Concessões arrendadas às comunidades Concessões de arrendamento das florestas das comunidades para a indústria privada, onde as comunidades retêm substancial controle</p> <p>Esquemas de reprodução – toros As pequenas fazendas ou comunidades participam na reprodução ou esquemas de colheitas a meias com empresas privadas para estabelecer plantações que produzam madeira de alta qualidade</p> <p>Projecto corporativo de responsabilidade social Contribuição das empresas para o desenvolvimento local em retorno pelo acesso ou "licença social para operar"</p>
Madeira industrial para pasta de papel	<p>Esquemas de reprodução – polpa A indústria assiste os agricultores a estabelecer e administrar as plantações de madeira para pasta de papel, garantido contratos de fornecimento</p> <p>Apoio à agro silvicultura – polpa Os agricultores estabelecem plantações com o apoio técnico da indústria e vendem sem contratos de compra</p> <p>Colheitas a meias de agro silvicultura – polpa As plantações feitas nas terras dos agricultores com o apoio da indústria e compartilha-se a meias as receitas das colheitas</p> <p>"joint ventures" – polpa As comunidades e as empresas partilham acções no comércio de produção de madeira para pasta de papel</p> <p>Terra arrendada aos agricultores/comunidades Os donos das florestas arrendam a empresas privadas para a produção de madeira para pasta de papel</p> <p>Projecto corporativo de responsabilidade social Contribuições das empresas para o desenvolvimento local</p>
Produto madeira	<p>Esquemas de reprodução/apoio à agro silvicultura – produto madeira Esquemas que unem directamente os produtores com os grossistas ou consumidores finais</p> <p>Contratos às empresas – produto madeira Os contratos ou acordos para o uso da madeira ou empresas de exploração para a colheita de madeira das florestas comunitárias</p>
Madeira certificada	<p>Grupo/registo da comunidade com o apoio da empresa Florestas comunitárias ou organizações de produtores agrícolas com contratos ou acordos com compradores de madeira registados ou intermediários para pôr os produtos no mercado</p>

Produtos florestas sem ser a madeira*	<p>"joint ventures" para os NTFPs As comunidades administram/beneficiam dos NTFPs em áreas controladas da empresa que produzem madeira e polpa</p> <p>Esquemas de reprodução – NTFPs Agricultores em pequena escala que desenvolvem e vendem aos NTFPs através de esquemas de reprodução com a indústria privada</p>
Processamento de produtos florestais	<p>Processamento pela comunidade ou pelos agricultores Comunidade ou serrações cooperativas de agricultores, para mercados onde as fábricas em grande escala e eficientes não podem competir</p>
Serviços ambientais**	<p>Contratos de serviços do ambiente florestal Os pagamentos e outros benefícios às comunidades ou a grupos de agricultores pelas municipalidades, empresas ou agências de conservação, para providenciar serviços do ambiente florestal tais como conservação da bio diversidade, protecção a bacias hidrográficas, armazenamento de carvão e de protecção às paisagens.</p>

Fonte: adaptado de Scherr et al., 2002

* Esta análise foca acordos que têm como produtos principais a madeira e fibra de madeira. Os acordos do NTFP que também focam produtos de madeira e fibra estão incluídos. Há muitos mais exemplos de acordos do NTFP entre empresa e comunidade que não estão aqui focados. Serão valiosas as investigações sobre estes acordos como complemento para esta análise.

** os primeiros acordos de serviços ambientais florestais não estão aqui referenciados. Constituíram o objectivo de uma análise internacional feita por Landell-Mill e Porras (2002) e um volume desse estudo acompanha este relatório.

Tabela 3 Tipologia de acordos empresa - comunidade - por parceiro					
	"COMUNIDADES"				
	Individuais donos de terras/ produtores de árvores	Individuais usuários de árvores	Grupos de donos de terras/ produtores de árvores	Grupos usuários de árvores	
"EMPRESAS"	Compradores de produtos florestais, Manuseio (grande - escala)	Esquemas de reprodução para toros, polpa, produtos de madeira ou NTFPs Apoio agro florestal e acordos de partilha em colheitas	Contratos de fornecimento de produtos Manuseio pelo cultivador	Esquemas de reprodução <i>Joint ventures</i> para madeira ou polpa Projecto corporativo de responsabilidade Social Contratos pelas comunidades - produto madeira Registo de grupo e comunidades com o apoio de empresas	Contratos de entrega/ produtos Manuseio pela comunidade ou pelo cultivador
	Concessionário ou dono das plantações	Terra arrendada aos agricultores	Co-gestão dos NTFPs	Concessões arrendadas às comunidades Projecto corporativo de responsabilidade social	Co-gestão dos NTFPs
	Pequena produção local ou empresa de manuseio	Crédito/ acordos de fornecimento de produtos	Acordos de fornecimento de produtos	Crédito/acordos de fornecimento de produtos <i>Joint ventures</i>	Acordos de entrega de produtos
Empresa de serviços ambientais	Contratos de serviços florestais ambientais				

África do Sul: Esquemas de tercerização com benefícios para os meios de sustento

"Se não houver base para uma boa atitude de cooperação – então não estou interessado"

Director Geral
Companhia trans-nacional
de polpa e papel na África do Sul

A indústria florestal na África do Sul está altamente centrada nos recursos de plantações de alguns 1.5 milhões de hectares. Apenas, recentemente, a política de desenvolvimento orientou-se mais para os 23 milhões de hectares de bosques naturais, fornecendo à população local uma enorme variedade e papel sediada na África do Sul. Os projectos para mais plantações estão estritamente limitados por leis recentes que regulam o uso da água, e de acordo com a nova lei, algumas plantações existentes ultrapassam as fronteiras de terras aceitáveis para uso. Algumas plantações têm-se desenvolvido em terras expropriadas aos antigos donos e segundo a nova reforma podem estar em risco de serem resiliuídas.

Nesta secção vamos avaliar em como os vários acordos entre empresas e indivíduos ou comunidades em silvicultura se enquadram no novo contexto em que a África do Sul se encontra. Apresentámos mais pormenores sobre os acordos vigentes na África do Sul desde os princípios de 1980 entre as grandes empresas de toros de madeira e de esquemas de reprodução em pequena escala. Outros tipos de acordos incluem iniciativas mais recentes que procuram criar uma relação mutuamente benéfica entre a companhia e toda a comunidade, que é considerada como sendo apenas um parceiro único, e mais investimentos corporativos "tradicionais" de responsabilidade social feitos pelas empresas nas áreas operacionais. Este capítulo foca principalmente os trabalhos de Cairns (2000) e Zingel (2000) e ainda os trabalhos de Andrew *et al* (2000), Ojwang (2001) e Sisilka (2000). Estes estudos foram feitos num esforço comum de pesquisa para identificar instrumentos prometedores para manejo sustentável no sector privado na África do Sul, estudos já anteriormente analisados por Mayers *et al* (2001b).



3.1 Esquemas de tercerização

Características chave

Nos esquemas de tercerização a empresa providencia o "marketing" e serviços de produção aos agricultores para plantar árvores nas suas próprias terras dentro de acordos de compra definidos nos acordos. Os esquemas de reprodução na África do Sul estão situados no KwaZulu-Natal. Os dois maiores esquemas são operados pela Sappi e Mondi, as duas maiores empresas de toros de madeira na África do Sul. Baseamo-nos também na experiência das iniciativas de apoio a produtores em pequena escala, operadas pela "South African Wattle Growers Union" e "Natal Cooperative Timbers".

Calcula-se que varia entre 11,300 a 14,800 o número de indivíduos que com o apoio de empresas estão envolvidos em esquemas de produção de árvores em pequenas fazendas, cobrindo uma área total de terra plantada entre os 25,500 a 37,800 hectares. A variação entre

estes números deriva do que se deprecia por "estar envolvido num esquema" - em oposição aos agricultores que independentemente se dedicam à produção de árvores (tal como estes, há muitos mais membros independentes).

Os esquemas de reprodução da Sappi e da Mondi baseiam-se em sistemas de contrato de produção. Os produtores recebem materiais, empréstimos e extensão para o estabelecimento e manutenção de pequenas matas de eucaliptos. Em retorno, esperam poder fazer as colheitas após um ciclo de crescimento que varia entre seis anos no litoral e sete anos no interior. As características chave de esquemas de reprodução estão apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 Características chave de esquemas de reprodução no KwaZulu Natal (KZN)

Característica/ Estatística	Mondi - Khulanathi	Sappi - Projecto Produção⁴
Objectivo	Companhia comercial empresarial	Programa de responsabilidade social da companhia
Produtos para a moagem	Fibra de eucalipto para os moinhos de Richard Bay	Fibra de eucalipto para os moinhos Mandini (Sappi) e Unkomaas/Lima
Ano de início	1988	1983 (Lima começou em 1989)
Número de produtores	2,854	7,134 (3,134 ÷ 4,000 Lima)
Área média das fazendas (Ha)	1.5	2.7 (0.8 Lima)
Hectares	5,904	9,031 + 2,996 Lima = 12,027
Volume (toneladas/ano)	40,000	56,000 (9,000 + 17,000 Lima)
% de entrada no moinho	3.2%	3% (1.5% Lima)
Características do contrato	A companhia encoraja o uso de pequenos adjudicadores. Altas camadas de abastecimento, fertilizadores e o uso de clones. Uso de bons locais. A companhia eliminou a cláusula dos direitos de pequenas matas. Companhia negocia agressivamente o esquema	A companhia encoraja o uso do trabalho do agregado familiar. Baixa entrada de produtos - poucos fertilizantes e poucas sementes. Uso de encostas íngremes. A companhia retém os direitos sobre pequenas matas. Promoção da companhia por meio da palavra
Empréstimos/Crédito	Empréstimos com 10% de juros simples	Pequenos empréstimos sem juros (Mondi)

⁴ O esquema SAPPi é administrado por um agente de extensão contratado (Lima), na Costa Sul do Natal. Lima é uma organização não governamental de desenvolvimento rural.

Características/ Estatísticas	"South Africa Wattle Growers Union" – Phezukomkhono	"Natal Corporation Timbers"
Representação dos produtores	Associação de reprodução apenas para fins administrativos – pouca relação com a companhia	Associação de reprodução apenas para fins administrativos – pouca relação com a companhia
Objectivo	Esquema de apoio aos membros da união	Esquema de apoio dos membros cooperativos
Produtos para a moagem	Casca de acácia ¹ para as fábricas de tanino no interior do KZN	Casca de acácia no interior e fibra de eucalipto na costa do KZN
Ano de início	1993	1994 (quando foi oficializada) Começou em 1970
Número de produtores	600 membros (de 2801) de membros de pequenos produtores, no esquema	No esquema existem 52 membros que têm acções (classe A) e 700 membros regulares (classe N)
Área média das fazendas (ha)	7.5	5.3 a 10.6
Hectares	4,500ha	4.000 a 8.000ha
Volume (toneladas/ano)	Desconhecido	Desconhecido
% de entradas nos moínhos	5% de casca	Desconhecido
Características do contrato	O contrato providencia produtos para o estabelecimento e plantações de acácia – vedações, sementes, fertilizantes	Tentativa de encontrar os melhores preços. Apoio ao desenvolvimento cooperativo e construção de armazéns para satisfação dos requisitos de classe A (volumes sustentáveis)
Empréstimos/crédito	Juros de 8.5% nos investimentos. Os empréstimos incluem seguros de vida e contra incêndios	R100,000 de empréstimo para pequenos produtores membros
Representação dos produtores	Pequenos produtores têm 15% para representação nos corpos administrativos da SAWGU via 18 comissões. Dá acções para os produtores das fábricas de extracto do tanino	Membros da classe A têm preferência sobre o local, subsídios e direitos representativos nas reuniões de participação de acções na NCT

1. No texto em Inglês: "wattle" que é propriamente uma variedade da acácia australiana.

Motivos para as empresas iniciarem esquemas de reprodução externa

Os directores da Sappi dizem que a companhia iniciou um *Projecto de Produção* como um programa de responsabilidade social (ver secção 3.3), enquanto que os directores da Mondi afirmam que a *Khuluanathi* começou como sendo um empreendimento de negócio. Esta diferença inicial parece explicar algumas das características diferentes dos esquemas que apresentamos na Tabela 4. Contudo, tem sido um problema real comum aos dois esquemas, conseguir terras situadas perto dos moinhos de polpa. Isto devido ao facto de que estas terras estão ocupadas pela comunidade e inicialmente era impossível fazer acordos de compra ou de arrendamento. A necessidade de aquisição destas terras deve ser encarada à luz da procura mundial de polpa solúvel durante os anos de 1980, a juntar à tensão que existe na indústria do açúcar sobre as terras no KwaZulu-Natal. Mais ainda, a maioria da área na costa do Natal, que geralmente pertence à comunidade, tem um potencial elevado para a silvicultura, com um crescimento médio anual de 25-30 m³/ha/ano.

Os custos de administração por tonelada de fibra produzida parecem ser mais elevados comparados com os custos por tonelada das plantações comerciais, muito embora estes custos (pelo menos no caso da Mondi), estejam cobertos por uma margem alta, não especificada, proveniente das fontes de toros dos esquemas. Uma vez que há também a pagar a renda das terras para plantações comerciais, é possível que haja considerável proveniente dos esquemas. Mais ainda, os sistemas de reprodução geram um fornecimento adicional de fibra necessário para maximizar economias de escala.

“Os esquemas de reprodução dão-nos os últimos 10% da fibra que precisamos, o que é muito mais importante do que os primeiros 10% - porque contribui para levantar bem alto a escala da economia

Director da Sappi
Pietermaritzburg 1999

Podemos, pelo lado da companhia, apontar dois outros factores de motivação. Primeiro, os esquemas deverão ser encarados dentro de objectivos vastos para atrair a produção florestal externa. Em segundo lugar, os esquemas apresentam uma imagem progressiva da companhia e podem trazer benefícios políticos. Os directores das empresas têm aprendido bastante com as operações de esquemas e durante as entrevistas estiveram bem atentos aos diversos pontos de modo a administrarem eficientemente os acordos. (Caixa 4)

Através de diferentes origens, as iniciativas da “South African Wattle Growers Union (SAWGU)” e “Natal Cooperative Timbers” (NCT) chegaram mais ou menos a posições semelhantes. Muito embora a SAWGU, já em 1994, tivesse 1900 pequenos proprietários de fazendas como membros, aumentaram os esforços da união em integrar agricultores de pequena escala devido ao programa do Governo de Reconstrução de Unidade Nacional e do Programa de Desenvolvimento (RDP), lançados nesse ano. Formalizaram-se as relações por meio de programas que deram aos pequenos agricultores representação a nível executivo. Os benefícios para as empresas são provavelmente mais políticos do que económicos, além disso os pequenos produtores contribuem com volumes significativos (cerca de 5%) de cascas de acácia e toros.

Caixa 4 Lições tiradas pelas empresas a partir dos esquemas de reprodução na África do Sul

Neste estudo foram as seguintes as lições tiradas pelos directores das empresas ao nível operacional:

- São importantes os conselhos técnicos dados por pessoal de campo competente
- Boa administração poupa dinheiro
- A interligação de agro silvicultura durante os primeiros dois anos proporciona ganho aos produtores e melhora as condições do solo
- Antes consolidar do que espalhar escassamente em toda a área – são proibidos os custos de transporte e outros custos se o volume por área for muito baixo
- São vitais as fortes relações com os produtores – especialmente depois do terceiro ano quando acabou o dinheiro para a moeda, quando são controlados os incêndios e quando as árvores não devem ser derrubadas prematuramente
- A transparência é essencial – por exemplo: devem ser explicados os sistemas de atribuições em termos do fornecimento mundial, as razões de cortes devem ser compreendidas por todos os interessados
- De tempos a tempos deve ser mudado o modo de gestão – antigamente focava-se na extensão em silvicultura, mais tarde o objectivo foi o fornecimento de toros; por exemplo: sistemas de quotas, disponibilidade de empreitinhos e preços
- Reputação, em vez de forte promoção propaga a palavra

Motivos que levam as famílias a juntarem-se a esquemas de tercerização

Os estudos quantitativos feitos por Cairns (2000), sobre as famílias nas áreas onde estão em operação pequenos esquemas de produtores para toros, mostraram alguns incentivos e contra incentivos de participação nos esquemas. O maior incentivo (80 – 90% dos questionados) eram a favor da obtenção da receita em dinheiro no tempo das colheitas – as árvores são vistas como uma forma de poupança (alguns questionados mencionaram que sob aquele ponto de vista as árvores são uma melhor opção do que o gado). Passamos a nomear os incentivos em menor escala (5% dos questionados):

- Para obtenção de pagamentos anuais
- Para obtenção de combustível e venda de madeira à vizinhança
- Para assegurar os direitos sobre as terras não utilizadas. Aumento de segurança na ocupação das terras é um motivo particular para as viúvas cujos direitos à terra passam a ser inseguros depois da morte do marido.
- Gestão mais fácil do que a gestão da agricultura para a alimentação
- Reabilitação da produção
- Persuasão por um agente ou por vizinhos
- A terra não era própria para outras culturas

A maior barreira que os impedia de se juntarem aos esquemas (80 – 90% dos questionados) foi a de inadequada posse de terras pelas famílias. Os contra incentivos menores (até 5% dos questionados) incluem:

- A população quer ver o proveito real das árvores antes de se comprometer
- Um ciclo longo de crescimento
- Recio de danos ao gado
- Preferência por outras culturas (açúcar, vegetais, árvores de fruto)
- Falta de força laboral familiar (demasiado ocupados com outros produtos ou demasiado idosos para plantarem)

- Receio de inveja entre a vizinhança
- Preocupação pelo que poderá acontecer no mercado quando as empresas de toros não precisarem de mais árvores
- Suspeita dos motivos das empresas de toros (roubo de terras)
- Receio sobre a incapacidade de mudar depois das árvores já estarem plantadas

Desde os princípios dos anos 1960 existem pequenos produtores dependentes, em áreas de grande potencial, junto às fábricas. Isto indica que os pequenos produtores podem operar com relativo ou pouco apoio financeiro ou técnico da parte das empresas de toros, e que a produção destes pequenos produtores não irá necessariamente sucumbir se os esquemas forem retirados.

Caixa 5 Uma história de um reprodutor

O marido da Senhora M. mostrou interesse em plantar árvores já quando trabalhava numa quinta em Vryheid. Começou por apanhar plântulas e plantar à volta da casa muito antes de ter começado o esquema Sappi, mas muito ao acaso. Morreu em 1973. O guarda florestal da Sappi introduziu o esquema numa reunião de Autoridade Tribal e a Senhora M apresentou-se ela própria numa reunião na escola. Juntou-se ao esquema para ver se fazia algum dinheiro para sustentar a família que não tinha outros recursos. O guarda florestal da Sappi frisou que não deviam usar a terra quando semeiam para fins alimentares. Deveriam apenas usar terra em declive. A Senhora M. foi a primeira que plantou em Ingodweni, estabeleceram uma associação com outras seis mulheres. Tinham que ter os impressos assinados pelo Inkosi e este concordou sob condição que só deveriam plantar nas suas próprias terras. A associação floresceu. Apenas mulheres poderiam fazer parte da associação porque não confiavam nos homens em assuntos de dinheiro. Plantaram primeiro 25,000 espécies e depois 37,000 (cerca de 3ha no total). Acreditavam que muitos dos adjudicatários eram desonestos. Desconfiava-se que os motoristas a caminho para os armazéns descarregavam pequenos volumes de toros. A associação pensou então em arranjar o seu transporte próprio, mas estes planos foram contrariados pela violência durante 1993. A casa da Senhora M. foi incendiada com outras seis casas em 1996. Isto talvez derivado da inveja (com o lucro que conseguiu tinha comprado mobília, um fogão e um frigorífico), mas a luta na área ainda continua. O filho tem lutado para conseguir trabalho. "Eu comprê-lho uma serra e presentemente ele faz colheitas para outros" (Membro do Projecto de Crescimento na área de Ingodweni)

Fonte: Adaptação de Cairns, 2000

Os agricultores que se associaram à estrutura cooperativa da NCT podem beneficiar de um elevado retorno nas receitas, porque as cooperativas tentam encontrar para os seus membros os melhores preços para a venda dos produtos. A NCT também tenta aliviar os membros da descida de preços em altura de excesso de fornecimento no mercado mundial. Estas últimas iniciativas tomadas pela NCT representam uma competição significativa nos acordos disponíveis para os produtores dentro dos esquemas já há muito estabelecidos da Sappi e da Mondi. O apoio à cooperação entre pequenos produtores pode também gerar benefícios de desenvolvimento mais vastos. Contudo, estas vantagens podem ruir devido a pouco apoio à produção (treino profissional e crédito adiantado) e pouco apoio no "marketing" (colheitas e transporte), que têm impacto nos lucros conseguidos pelos produtores.

Características dos produtores e não produtores

Mesmo as famílias mais vulneráveis e marginalizadas associam-se aos esquemas de reprodução – uma vez que pagamentos adiantados ocasionam trabalho deficiente e

permite as famílias pobres com deficiências de mão de obra possam fazer uso de plantações em pequena escala e de pessoal para a moenda. A exceção são as famílias que não possuem terras suficientes. Nestas famílias podemos incluir a juventude que abandonou a terra de seus pais, ou gente nova que aparece na área. O terreno vedado por um tempo indefinido as terras previamente inutilizadas provocou um efeito altamente prejudicial naqueles grupos familiares. A Tabela 5 descreve os resultados duma sondagem feita entre os agrupamentos familiares que se associaram aos esquemas.

Caixa 6 Uma história de um produtor independente

A Senhora K, foi para Mbonambi em 1949 para casar. Em 1955 a população da área foi ameaçada pelas entidades governamentais a evacuar a área por ter que se estabilizar a Incurção do mar através de dunas na linha costeira de Richards Bay. "isto foi apenas um truque para evacuar-nos pois nada sabíamos sobre as praias e sobre plantações de árvores." A Autoridade Tribal permitiu à família K contestar a evacuação e eventualmente conseguiu um acordo em que os membros da comunidade podiam continuar se plantassem árvores na área. A família aprendeu a plantar árvores com um fazendeiro local que tinha previamente trabalhado em fazendas pertencentes a brancos. Tinham que derrubar as árvores nos princípios de 1960 e ninguém sabia para onde as transportar. A única fábrica que havia nessa altura era a da Sappi em Mandini. Ficaram surpreendidos por saber que as árvores deles eram valiosas.

Os problemas só começaram depois da morte do Senhor K em 1981. A Senhora K é pensionista e as filhas estão desempregadas e não recebem nenhuma ajuda financeira. A maioria do dinheiro vem das árvores. A família faz tudo (planta, limpa o terreno das ervas daninhas, abate as árvores, empilha e marca), a não ser que a seira esteja partida. A Senhora K também, de quando em vez, compra florestas a outros e cobra o transporte das árvores para os armazéns. Está a considerar juntar-se a pequenos esquemas de produtores por ter ouvido rumores de que a ponte de pesagem ia fechar para os toros não contratados. (*Produtor independente, Mbonambi*)

Fonte: Adaptação de Cairns, 2000

Todas as famílias consideradas ricas associam-se aos esquemas como produtores. Por outro lado, os adjudicadores para a limpeza das ervas daninhas e para o combate a incêndios e operadores de serras, parecem originários de famílias abastadas, enquanto que os adjudicadores entrevistados para transportes todos vivem com salários provenientes da empresa formal.

Como funcionam os esquemas de tercerização

Os produtores para se associarem e participarem nos esquemas da Sappi e da Mondi dão os seguintes passos:

- O fazendeiro contacta o guarda florestal para fazer o pedido. Este acompanha o fazendeiro para verificar se o local tem condições geográficas, solo, chuva, inclinação, tamanho e estado de conservação. Inicialmente a Mondi estabeleceu um limite mínimo de 1,000 locais (plantação de árvores), o que significa que a área deverá ter pelo menos 0,6 hectares. Em 1992, a Mondi baixou aquele limite para 500 locais.
- Cada fazendeiro deve ter a aprovação das autoridades tradicionais locais, antes de começar com os trabalhos, para assegurar que os agricultores não plantem em terras pertencentes a outras famílias. Devem também ser notificados os escritórios governamentais da Agricultura

Tabela 5 Recursos de sustento familiar dos que se juntam aos esquemas (número de inquiridos = 31)

Tipo de recurso familiar	Recursos extras	Recursos vulneráveis		Recursos semi-vulneráveis	Recursos seguros
	Agricultura ou produtos triviais sem ser a lavoura	Remessas incertas e agricultura	Pensão ou ajuda do estado e agricultura	Dois ou mais recursos vulneráveis e agricultura	Salário laboral ou remessas seguras
Produtores contratados	4	3	5	1	5
Produtores não contratados	0	1	1	1	1
Monda e luta contra incêndios	2	0	0	0	0
Adjudicadores de serras	3	0	1	0	0
Adjudicadores de transporte	0	0	0	0	3
Percentagem total	34%	14%	24%	7%	28%

Anotações: Quando existe uma mistura de fontes de receita ou quando a receita principal deriva do salário normal do emprego (25% de famílias no KwaZulu-Natal), as famílias são menos vulneráveis. Contudo, muitas famílias dependem unicamente do fundo Social (7%) ou de remessas incertas (12%) da receita. Mais vulneráveis ainda são os que não tem acesso a oportunidades do sector formal, ou do fundo Social e dependem apenas da agricultura e dos produtos triviais sem ser a lavoura (cerca de 1%).

Fonte: Cairns, 2000

- Foram feitos pedidos de autorização para plantar ao Departamento dos Serviços de Águas e Florestas (DWAF). Recentemente foram aprovadas as licenças à comunidade, com base na informação da bacia hidrográfica.
- O guarda florestal explica as operações que são necessárias fazer em cada local particular e estabelece o tempo para cada operação.
- Procede-se em seguida à assinatura do contrato pelo produtor e pela companhia. O contrato estipula uma cláusula para um pagamento adiantado a ser feito pela companhia ao produtor depois de ele ou ela completarem com êxito cada operação. No esquema da Mondi o produtor está livre para guardar o dinheiro, contratar a população local para fazer o trabalho, ou a companhia pode arranjar um empregado local. A Sappi desencoraja o uso de empregados para se fazerem plantações.
- Normalmente, os produtores apenas se encarregam de um conjunto de operações, que incluem a marcação, lavra, escavação, plantação, fertilização, monda e protecção a incêndios.
- O dinheiro pago ao produtor para cada operação é, essencialmente, um empréstimo adiantado contra o valor do produto final. O agricultor pode ainda obter um adiantamento anual sobre o valor final das plantações. A Sappi não cobra juros aos empréstimos, a Mondi cobra 10% de juros simples. Os pagamentos adiantados são deduzidos do pagamento final que é entregue ao produtor na altura das colheitas. As empresas fornecem extensão gratuitamente, mas os fertilizantes e outros produtos químicos são ao preço de custo. A Sappi fornece gratuitamente as plântulas. A Mondi promove o uso de clones. A Mondi é consideravelmente mais cara, mas acredita que o custo é justificável através das taxas de crescimento que podem atingir.

Distribuição de riscos

A terceirização pode ser vista como um meio de colocar os riscos entre o produtor - que é responsável pelos riscos da produção - e a companhia - que se responsabiliza pelos riscos do "marketing". A relação que existe entre as duas partes está definida no contrato. O Caixa 7 mostra como funcionam os acordos de reprodução.

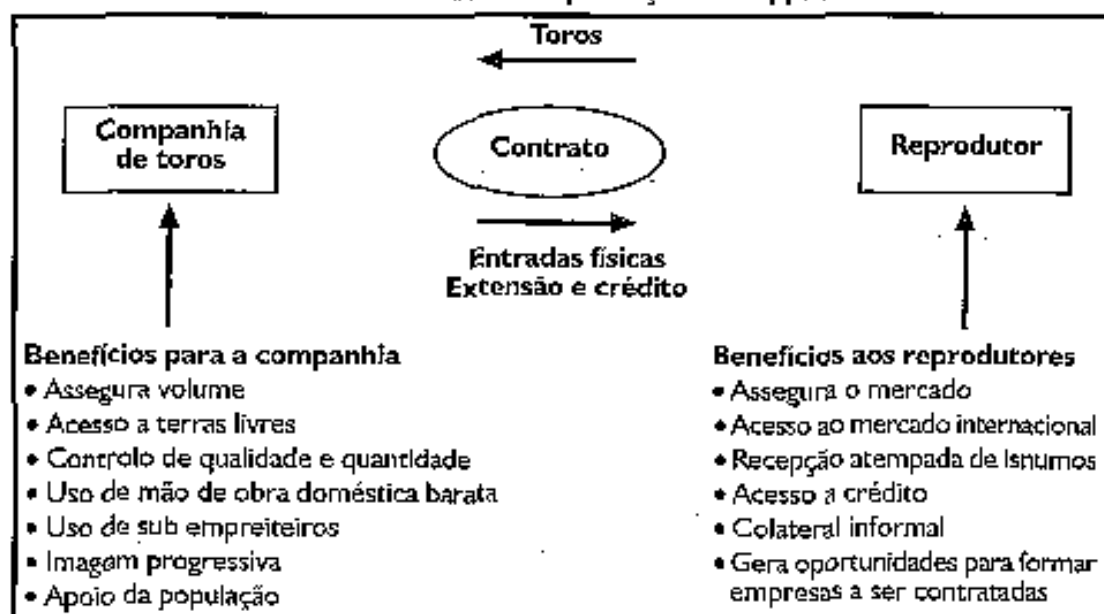
Com efeito as empresas assumem alguns riscos de produção uma vez que não actuam contra empréstimos fraudulentos. Provavelmente que a Mondi, de algum modo, assume mais riscos do que a Sappi porque encoraja níveis altos de entradas e adianta largos empréstimos por hectare. Os riscos dos produtores podem ser medidos em termos de custos de oportunidade das terras e de mão de obra. O caso da SAWGU mostra que quando os termos são negociados com associações fortes, os produtores colocam maior ênfase na protecção aos seus investimentos (vedação, seguros contra incêndio e de vida e provisão para um reembolso rápido), e preferem reduzir assim que possível o encargo dos juros sobre os empréstimos. Contudo, em termos gerais, os pequenos produtores ainda produzem menos do que 5% do produto de polpa entrado nas fábricas do KwaZulu-Natal e as associações de produtores ainda permanecem fracas. O balanço do poder está, evidentemente, ainda a favor das empresas.

Rendimentos económicos e impacto familiar para o reprodutor

As variedades de clones usados em pequenos bosques em terra virgem fornecem produtos equivalentes ou muitas vezes de melhor qualidade do que os das plantações industriais, visto que o efeito proporcional das árvores fronteiriças - que captam mais clareira, calor e nutrientes - é mais significativo do que no regime de plantações cobertas. Contudo, o tamanho em média das terras tende a favorecer as empresas orientadas para o desenvolvimento de reprodução na silvicultura. A Tabela 6 mostra os rendimentos financeiros directos para uma família que participa nos esquemas de reprodução (neste caso o Projeto Produção).

As médias apresentadas na Tabela 6 mostram variações grandes. Alguns produtores sentem bastante cedo a necessidade de obter lucros para enfrentar situações urgentes ou ficam alarmados com o aumento dos juros. A prática de gestão - preparação do local, monda, protecção contra os incêndios e produtos armazenados, feitos na devida altura - varia consideravelmente entre os produtores, o que se repercute nos consequentes rendimentos e lucros. Alguns produtores têm sido encorajados a plantar em áreas com pouco acesso a estradas e agora enfrentam elevados custos de transporte. Outros produtores têm recebido apoio por parte da companhia que arranja

Caixa 7 Como funcionam os acordos de reprodução da Sappi e da Mondi



Fonte: Adaptado de Cairns 2000

Com a "linha de pobreza objecta" existente a nível nacional calculada em R750 por mês (cerca de US\$70), calcula-se que os esquemas de reprodução contribuem, sob uma gestão razoável, para 12% a 45% da receita necessária para que o agregado familiar fique acima daquela linha (com uma média apresentada na Tabela 6, sendo de 17% a média por hectare). Os esquemas não podem só por si tirar as famílias da pobreza porque o acesso às terras em áreas da comunidade é limitado. O agregado familiar dos reprodutores permanece vulnerável, mesmo que se não tome em consideração os riscos da produção.

A competição pelas terras e mão de obra para a agricultura, ainda não constitui problema, porque as árvores são geralmente plantadas em terra imprópria para a agricultura e fazem-se os trabalhos em alturas do ano quando as actividades da agricultura são mínimas. Esta situação pode se alterar uma vez que aumenta a área colocada debaixo das árvores. Contudo, os esquemas apresentam uma oportunidade de custo para um potencial de valor alto em dinheiro para a agricultura, considerando, em particular, os custos de remoção das terras. Mas enquanto não se realizam no KwaZulu-Natal as políticas viáveis e os sistemas de apoio com vantagens comparativas para a agricultura, assim também acontece ao custo de remoção de terras. Em qualquer dos casos, é difícil avaliar as vantagens comparativas dos produtos agrícolas nos sistemas de pequenas fazendas.

Tabela 6 Média de retorno financeiro dos esquemas de reprodução		(Projecto de produção da Sappi)	
Produção (média da Sappi)	133 ton/ha	Custos indirectos	
Custo do armazém local	R 140/t	Tractor	R418
Colheitas e pequenos transportes	R 45/t	Clones	R450
		Fertilizantes	R144
Custos de estabelecimento 1º ano			R 1 012
Custos directos		Custos de manutenção 2º ano	
Lavrar a terra	R 562	Abrir valas	R81
Marcar o local	R22	Adiantado	R73
Plantar	R53	Protecção contra incêndios	R55
Limpar	R43		R 209
Irrigação manual	R33	Custos de manutenção do 3º-5º ano	
Mondar (x2)	R81	Protecção contra incêndios	R55
Adiantado	R74	Adiantado	R73
Fertilizantes	R36		R 128
Protecção contra incêndios	R55	Juros simples após 6 anos	R1 415
	R 959	10% ao ano (simples)	
Cálculo da receita líquida		Por hectare	
Receita bruta (Rendimentos x custos de armazenamento)		R18620	
Menos valor médio dos custos envolvidos			
Custos de estabelecimento (directos e indirectos)		R 1 971	
Custos do 2º ano		R 209	
Custos do 3º ao 5º anos		R 128	
Juros		R 1 415	
Colheita e pequenos transportes (custo do fornecedor x108t)		R 5 985	
Receita líquida (após 6 anos)		R8 912	
		(US\$800)	

Fonte: Adaptado de Cairns 2000

Caixa 8 Khulanathi "O produtor do ano 1996"

Z. juntaram-se ao esquema Khulanathi e fizeram plantações de árvores. Ela pôs o marido ao par do esquema. Este foi ver o guarda florestal em Esikhaweni, que lhe explicou os termos do contrato. Foi-lhes fácil compreender o sistema pois tinham estado envolvidos com a plantação da cana do açúcar durante muitos anos. Em 1993 o marido plantou uma área de 2.1 ha. Alugou um tractor local a um fazendeiro da Mondi, para preparar o solo (R2,000 para preparar e aplanar uma área de 2ha). Originalmente o marido empregava a mulher, as 3 filhas e a mulher do vizinho para mondar a área e pagava então R10 por dia (um pouco abaixo de US\$ 1). Mais tarde as filhas recusaram-se a trabalhar pois queriam ser pagas directamente pela Mondi. Em 1996 foram premiados como sendo "Os melhores produtores de Khulanathi" pela qualidade das árvores e protecção a incêndios.

Depois da morte do marido a floresta foi registada em nome da Senhora que começou a recear que a família do marido reclamasse uma porção da terra. Para assegurar a posse em 1997 plantou mais dois lotes de 0.8 hectares cada. As árvores nos 2.1ha foram abatidas em 1999. A receita total da floresta foi de R52,483 (fichas da Mondi) provenientes de 40 cargas de toros que pesavam 372 toneladas. O reembolso do empréstimo à Mondi foi de R5,185, o custo do fornecedor de serviços para juntar, marcar, carregar e transportar os toros ao armazém (R42/t por 15km) atingiu os R15,600. Ela recebeu R141 por tonelada na ponte de pesagem. Teve um rendimento líquido de R 32,000 (US\$2,850).

(Cultivador em Khulanathi, Port Durnford)

Fonte: Adaptação de Cairns, 2000

Há evidência de que a reprodução em matas tem originado o enfraquecimento dos recursos de água em algumas áreas. A juntar a este impacto directo, acresce a necessidade de mais mão de obra da parte das mulheres por terem que cobrir diariamente grandes distâncias para obterem água fresca. Mais ainda, contrariamente ao que se podia esperar, os esquemas não melhoraram significativamente a viabilidade da lenha.

A administração dos rendimentos das colheitas varia de família para família, e quem possui o contrato usualmente investe em bens e serviços essenciais tais como propinas, casas, obras em casa, dívidas de casamento ou pagamentos das prestações ou compra de veículos. Fazem-se as colheitas mais cedo, de quatro em quatro anos, para responder às necessidades financeiras a curto prazo, e o material das plantações originais e o das pequenas matas pode ser vendido no mercado local para pilares de construção. Isto pode tornar o mercado saturado.

Muitos chefes de família que trabalham permanecem na base de salário migrante ou viajam de um lado para o outro. Alguns produtores administram uma série de empresas com base no desenvolvimento de reprodução na silvicultura e muitos expandem-se em fazer acordos ou entrarem em parceria nas colheitas, fazendo acordos informais para a administração de terrenos e fazendas com os que geralmente não podem sustentar as famílias. Quando as herdades são muito pequenas, é difícil conseguir rendimentos e muitos destes agricultores começam a entregar as fazendas a associações de produtores para pelo menos garantirem um lucro conforme acordado. Deste modo, mais indivíduos empreendedores acumularam direitos para desenvolver até 100ha.

Entre alguns reprodutores existe o desagrado por estarem cingidos a fornecer a um único cliente industrial. Isto é evidente pelo aumento daqueles que vendem a preços mais elevados pagos pelo NCT. O facto de existirem produtores independentes em áreas de muito potencial, junto às fábricas, indica que os pequenos produtores podem operar sem o apoio das empresas. Há evidência de que os reprodutores gostariam de ter a mão livre para fornecer a quem quer que seja uma vez que sejam respeitadas as dívidas perante as empresas. Depois da primeira rotação alguns reprodutores podem acumular o capital para financiar a próxima rotação e então identificar os seus próprios clientes. Isto representa uma mudança nos riscos que podem ocorrer a favor dos interesses dos produtores.

Impacto para um desenvolvimento mais amplo de esquemas de tercerização

A prova real das iniciativas destinadas a desenvolver benefícios locais (e devemos recordar que tanto a Sappi como a Mondi por vezes reclamam em volta do "empowerment" local nos seus esquemas) é se através da população local emergem iniciativas de desenvolvimento. Há algumas, e estas oportunidades parecem atingir o máximo nas áreas administradas por Lima (estradas de acesso com base nos trabalhadores, armazéns para os produtos agrícolas e desenvolvimento de operadores). Isto pode representar uma grande vantagem de gestão de recursos para organizações profissionais de desenvolvimento rural.

Aparecimento de operadores ao serviço de reprodutores

Em comparação com a indústria do açúcar, a indústria da madeira ainda não apresentou um grande impacto para o desenvolvimento profissional e de acumulação de capitais para um grande número de operadores de pequena escala. Contudo, são cruciais os vários tipos de contratação para os esquemas de reprodução no KwaZulu-Natal.

• *Acordos para a plantação e monda* são feitos para as famílias mais pobres e são pagas com salários baixos (R20-R25/dia, equivalente a cerca de US\$2). Há talvez 60 operadores para a plantação e monda, divididos em seis grupos. Permitem as famílias mais carenciadas (quando os membros familiares adultos são pensionistas, ou trabalhadores emigrantes) participar no esquema com pagamentos adiantados para os produtores poderem cobrir as despesas cobradas pelos contratantes.

• *Operadores de serra em cadeia* podem ganhar mais (R35/dia). Alguns, possivelmente antigos empregados em silvicultura, formam equipas de trabalho. Se houver suficiente trabalho estes operadores podem ganhar R6,000(US\$530) por mês acima das despesas. Presentemente talvez haja 70 operadores de serra em cadeia.

• *Operadores de transportes* organizados pela Sappi e pela Mondi cobram taxas razoáveis aos produtores, mas alegam que lhes é difícil obter algum lucro. Os operadores de transportes vieram principalmente do comércio local e da indústria do açúcar. Regista-se entre os pequenos produtores uma falta de mais ou menos 40 operadores de transporte. A Sappi usa quatro transportadoras para pequenas distâncias.

Nas entrevistas com os operadores ficou particularmente vinculada a necessidade de profissionais treinados.

Crédito e desenvolvimento de infraestruturas

Dentro dos esquemas, as empresas fazem anualmente empréstimos num valor aproximado de R1.2 milhões (um pouco acima de US\$100,000) – são pois fornecedores significantes de crédito nas áreas onde operam. Os esquemas também providenciam a algumas infraestruturas tais como armazéns. Estes armazéns têm sido o local de encontro entre contratantes e os guardas florestais. A indústria de toros tem tido menos sucesso do que a indústria do açúcar em poder aumentar a posição financeira do governo para melhorar os acessos às estradas.

Conflito de terras e aparecimento de elites

Dentro da comunidade há grupos interessados em competir com os produtores de toros por causa das terras. Os dois maiores partidos são os "pastoralistas" cujas terras estão cansadas (estas terras poderiam previamente ter sido dadas a famílias de produtores e usadas pela comunidade) e os "youth" que receiam que as terras não utilizadas por futuras famílias estejam a desaparecer. Surgiram conflitos particularmente dentro das comunidades onde as Autoridades Tribais tinham distribuído grandes porções de terra para a silvicultura. A estes conflitos juntaram-se outros problemas tais como a posse das terras, responsabilidade e distribuição de lucros. Enquanto que as Autoridades Tribais actuam geralmente de modo a evitar a aquisição de vastas áreas, um grupo de elite de produtores de toros pode desenvolver, através do uso de mecanismos astuciosos, a distribuição das terras, a compra e a participação nas colheitas.

Impacto nas relações entre homens e mulheres

Mais de metade dos produtores nos esquemas são mulheres. Mas os empregados da empresas e guardas florestais são homens. Isto talvez tivesse impedido a comunicação e contribuído para um mau entendimento de dinâmicas específicas e de problemas referentes às relações entre homem e mulher. Ao que parece os esquemas não dão direito às mulheres para obterem novas terras, no entanto, são cultivadas e com bastante sucesso, por mulheres chefes de família, para assegurar os direitos existentes sobre o uso da terra. Os bosques não proporcionam às mulheres actividades que revertam em pronto pagamento. As mulheres casadas têm menor poder de decisão em relação ao trabalho e aos benefícios ganhos através dos esquemas. O grupo familiar muitas vezes divide os ganhos dum modo responsável, contudo, apesar dos esforços da companhia em registar as florestas em nome da pessoa apropriada, são poucos os que protegem as mulheres em relação a situações abusivas. A maior parte da tensão que existe nas famílias dos produtores entre o homem e a mulher, parece ser devida ao poder desigual legitimado pela sociedade, do que propriamente derivado aos esquemas.

Comparação entre os esquemas de reprodução de toros e os da cana do açúcar

É interessante a comparação da produção em pequena escala da cana do açúcar com outros grandes modelos de reprodução na região. Os níveis de desenvolvimento, apoio, produção e organização dos esquemas em pequena escala, da cana do açúcar, apresentam pontos importantes para uma melhor reprodução em silvicultura. Mostramos na Tabela 7 alguns contrastes chave e questões estruturais.

"Eu inclino-me para a goma, o meu marido está interessado no açúcar, e assim temos os dois produtos; mas quando no fim comparamos os ganhos, fico sempre a rir"

Membro do projecto de produção
Ngodweni

Tabela 7 Comparação entre a reprodução da cana do açúcar e a de toros

Características-chaves	Produção de açúcar em pequena escala	Reprodução de toros
Investimento histórico	Investimento considerável em pequenas moagens entre 1940 a 1955 e a promoção do estado para uma classe de produtores. A integração em 1970 na indústria protegida dos "brancos" com bastante apoio do estado. Dentro deste quadro, registou-se um crescimento rápido e surpreendente.	Apoio inicial do estado para a plantação de árvores, conservação e controlo da erosão. Em 1930 começaram as restrições de expansão, com a introdução das plantações centrais em reservas e de salários. Entre 1960 a 1970 houve algum apoio às plantações. Os produtores adquiriram porções de terreno.
Apoio estrutural oferecido	Recursos industriais centralizados e administração de crédito. Moleiros como agentes e prestação de serviços de extensão. Mercados garantidos e protecção ao tarifário da indústria, com melhores preços para os produtores brancos. Forte apoio do estado (legado do governo do apartheid no KwaZulu) para estradas e extensão.	As empresas davam recursos, e administravam o crédito e limitavam as extensões. Não havia apoio do estado para infra-estruturas e transferência de tecnologia. Os compradores individuais ligaram-se a acordos com empresas. Recente diversificação nas opções e preços do mercado (por exemplo NCT). Não havia apoio ao tarifário nem aos preços.
Número de produtores, áreas e produção envolvidas	Cerca de 45,000 pequenos produtores em 60,000ha produzindo 4.1 milhões de toneladas = 13% da cana entrada e 23% da área total	Cerca de 13,000 pequenos produtores em 31,000ha produzindo 100,000 toneladas = 3 a 5% da fibra total produzida e 4% da área
Crédito, produção e lucros	Sistema de acordos com agricultores – pagamentos adiantados por pequenas tarefas, deduzidos da receita da moagem. Esquema adicional de retenção. Juros bonificados. Produção média de 41 toneladas/ha/ano contra a média na indústria de 71 toneladas. Lucro anual médio de R560 (varia de R6,900 irrigado para R258), cerca de US\$50	Similar. Não existem sistemas de retenção. Juros simples de 10%, ou sem juros. Produção: 22 toneladas de "MA" contra a média de 25 toneladas na indústria. Lucro médio anual R1,485 (US\$130).
Desenvolvimento institucional	Forte. Apoio de fundos de crédito ao desenvolvimento de associações locais, integração na estrutura da comissão de transformação de cana. Representação central forte ao nível central. Não participação de acções.	Esquemas de tercerização mínimos ou fracos. Alguns esquemas esporádicos. Bem integrados aos níveis central e local na SAWGU e na NCT. Participação nas acções para ambos
Tendências	Redução na protecção ao tarifário. Competição aos baixos custos de produção/preço da SADCs. Expansão da indústria na África do Sul. Desinvestimentos e reformas das terras nas empresas estatais – redução de riscos e orientação. Desamparo aos pequenos produtores e a retirada de parte do apoio às empresas. Aumento da vulnerabilidade de pequenos produtores.	O ciclo de produtos atinge o pico e pensa-se na gestão de reprodutores. Fase inicial de desinvestimento em classes. Os reprodutores estão bem colocados para as oportunidades no comércio agrícola, apoio à reforma das terras e privatização de activos do estado. Os produtores são vulneráveis à mudança na política.

Fonte: Adaptado de Zingel, 2000

A mudança das condições estruturais na indústria do açúcar, combinada com a retirada de regulamentos, pode ter efeitos significativos na sustentabilidade de pequenas produções. A maioria dos grandes produtores junto às fábricas de processamento estão a considerar a mudança para a produção de toros, onde os lucros a longo prazo e um reduzido investimento na mão de obra são atractivos a priori para um regime futuro de tarifas reduzidas.

3.2 Acordos baseados nas comunidades

Os acordos para a produção florestal entre as empresas e grupos da comunidade, através de meios como "joint ventures", são novos na África do Sul e muito menos expandidos em termos de área coberta comparados com os esquemas de reprodução.

Os acordos de silvicultura baseados na comunidade, tiveram preponderância no "Eastern Cape", onde o potencial para novas silviculturas é maior. O acesso à expansão de pequenos produtores tem provado ser impraticável devido ao facto de a maioria da área estar debaixo da posse de regimes comunitários. Mesmo assim, algumas entidades governamentais, parte da NCI e algumas comunidades apercebem-se de que existe um grande potencial - as áreas rurais do "Eastern Cape" bem precisam de oportunidades de desenvolvimento e a silvicultura pode estar numa posição favorável nesse aspecto.

Caixa 9 Co-empresendimento "Ugie-North Eastern Cape Forests"

A iniciativa "North East Cape Forests (NECF)" é elucidativa do potencial para os acordos baseados na comunidade. A NECF compreende a "Anglo-American, de Beers, IDC e Mondi". A companhia comprou 100,000ha a grandes agricultores para as plantações e para em conjunto desenvolver meios de processamento no "Eastern Cape". Afinal estes terrenos eram pobres e, apenas 35,000ha foram usados para as plantações. O projecto converteu-se em três esquemas comunitários com o fim de compensar algumas perdas. A característica chave era o desenvolvimento de mecanismos para a criação e gestão de Associações de Propriedade Comunitária (CPAs). Os mecanismos CPAs são legais para as comunidades poderem obter terras. O processo de desenvolvimento da CPA define o grupo que representa a comunidade. Alguns dos grupos da CPA têm 200 membros e outros apenas cerca de dez.

A CPA tem a responsabilidade mediadora no projecto, incluindo o tomar medidas de precaução para evitar danos ou o uso das árvores não incluídas nos acordos, e fiscalizar a criação de sub comités na comunidade. Muito embora a NECF assumia os riscos financeiros, a comunidade estava também exposta a certos riscos. Parte da terra marcada para conversão em florestas tinha sido previamente usada para pasto e eram reais os riscos de divergência e oposição por parte dos donos de gado ou por outros indivíduos.

Os CPAs envolvidos seguraram acções baseadas no valor das terras demarcadas para se fazerem florestas. O valor das terras representava 20% dos valores do produtos entrados enquanto que os restantes 80% eram as contribuições de consórcio privado. O consórcio da NECF reconheceu que a comparticipação da comunidade era bastante baixa e precisava de ser aumentada se as metas de plenos poderes tivessem que ser atingidas. Daí a NECF começou a explorar outras oportunidades de contribuições que poderiam aumentar a entrada de benefícios para as comunidades.

As plantações começaram num dos três esquemas. A CPA contribuiu com as terras e com a mão de obra e ambas as partes eram responsáveis pela protecção. Contudo, uma baixa de preço no mercado para a polpa e as decisões tomadas por grandes empresas para parar com os planos de mais moínhos ocasionou a extinção do projecto.

No entanto, no "Eastern Cape" há mais motivos de desinteresse para as empresas desenvolverem acordos baseados nas comunidades. Destes motivos podemos indicar os confrontos gerais apresentados pelas regiões sub desenvolvidas: más estradas e distâncias enormes para se fazerem os transportes (60% do preço no mercado para a fibra de madeira produzida no "Eastern Cape" é o custo do transporte) e pouca indústria primária. Dentro deste contexto, aquece e arrefect o entusiasmo das empresas de silvicultura existentes para encarar parcerias, dependendo de decisões estratégicas internas relacionadas com a orientação da companhia, mercados mais vastos e do preço internacional da polpa. No geral, as empresas estão relutantes em "ir sozinhas" como agentes catalisadores de desenvolvimento na região, e como resultado, as parcerias podem retardar a emergir.

Presentemente é mais fácil para as empresas, legal e operacionalmente, estabelecerem acordos com reprodutores individuais do que com grupos organizados da comunidade. Em parte, é devido à fraqueza dos tais grupos organizados da comunidade. Muitas áreas rurais na África do Sul são caracterizadas por falta de coesão comunitária. As complicações surgem porque a comparticipação de recursos comuns não torna, por si só, uma comunidade harmoniosa e homogénea. Vários grupos mais pequenos com interesses diferentes, tais como as mulheres e a juventude, podem ser mais individualmente coesivos, do que a comunidade como um todo.

Caixa 10 Joint venture Umzimkulu-Mondi

Nesta joint venture comercial entre Mondi e diversas comunidades em Umzimkulu cada um tem uma acção ou participação accionária na companhia com base no valor da contribuição. Cada parte compartilha no domínio de propriedade, nos rendimentos e no passivo da companhia. A Mondi contribui com a extensão, capital inicial e assistência técnica para a produção de árvores, e assume a maior parte dos riscos nas compras, processamento e marketing do produto. Consequentemente, o risco para a comunidade é relativamente pequeno – na casa dos 10%.

A Mondi encoraja as comunidades a formarem uma associação "CPA" (ver Caixa 9) e a usarem o "Settlement and Land Acquisition Grants" para comprar terra retomada dos agricultores brancos. Para cada pessoa qualificada o "Settlement and Land Acquisition Grants" dá R16,000 (US\$1,400) que podem ser usados para comprar equipamento ou qualquer terra que esteja para venda. É a maior das diferentes concessões disponíveis no programa de redistribuição de terras em território Sul Africano. A Mondi está presentemente envolvida no processo de entrega da iniciativa a uma agência de gestão.

Fontes: Sisitka, 2000; Andrew et al, 2000

Um outro obstáculo para as empresas negociarem com grupos comunitários é o nível relativamente baixo de capacidade dentro das empresas para compreenderem a dinâmica social num sentido detalhado. As empresas têm relutância em pagar os custos de transacção envolvidos na edificação da capacidade comunitária até ao ponto em que a companhia se sinta segura no desenvolvimento duma relação com um parceiro com vontade, motivado e conhecedor. Por isso, o sector privado antevê riscos consideráveis em fortalecer acordos com comunidades locais.

Caixa 1 | Acordos entre companhia e comunidade ligados à privatização de florestas do estado no Eastern Cape

O processo de reestruturação das florestas do estado no "Eastern Cape" deu força ao desenvolvimento de uma combinação de parcerias, particularmente a combinação de acordos de arrendamentos e de comparticipação em acções. Isto porque o governo exigiu que se as empresas pretendiam arrendar florestas do estado deviam ter 10% de poder económico negro dentro da companhia. Conseqüentemente, as empresas concorrentes disponibilizavam 10% (e muitas vezes mais) das acções para as entidades legais representativas das comunidades de florestas vizinhas e também em créditos aos trabalhadores. Damos dois exemplos:

Florestas Singisi. A Corporação Hans Merensky estruturou uma *joint venture* comercial de silvicultura com acções na companhia comensuráveis com o valor da contribuição de cada parcelo, como se segue:

- "Hans Merensky Corporation" 51%
- "East Cape Development Corporation" 10%
- "Black Empowerment Trust"/ empresários no "Eastern Cape" 14%
- "Singalanga Community Development Trust" 10%
- Empregados ("Hans Merensky" & DWAF/SAFCOL) 9%
- "National Empowerment Fund" 6%

Este consórcio foi escolhido como um preferível candidato para a privatização dum pacote governamental de alguns 57,000ha de floresta nas regiões de Kokstad e Umtata. A "Hans Merensky Corporation" contribui com capital, experiência profissional e activos físicos e assume a maior parte dos riscos nas compras, processamento e marketing. O planeamento ao nível comunitário está ainda na fase inicial.

Florestas Amatola. Assim como no caso de Singisi, o preferível concorrente para comprar as florestas à venda do DWAF nas montanhas de Amatola e Katberg é um consórcio. Este engloba duas empresas privadas de silvicultura e serração, enquanto que as comunidades vizinhas da floresta e os trabalhadores envolvidos na companhia são representados por Fideicomisso. As acções da comunidade e dos trabalhadores dentro do co-empredimento representam 30% e os trabalhadores usaram o "Settlement and Land Acquisition Grants" para entrarem na companhia. Este consórcio referiu que iria sub contratar certas operações a pequenos empresários locais. Contudo, as negociações foram suspensas devido ao não pagamento de dívidas por saldar.

Fontes: Sisitka, 2000; Andrew et al. 2000; Bethlehem, 2001

A preocupação ambiental confronta o potencial das parcerias de silvicultura no "Eastern Cape". A conversão de relativamente improdutivo e degradada terra comunitária para a silvicultura poderá originar novos agrogados familiares e simultaneamente proteger o solo contra a erosão se forem utilizadas as espécies correctas a serem plantadas em sítio correcto. Contudo, se os acordos de silvicultura forem feitos sem tomar plena consideração dos riscos ambientais, isso acarreta um impacto de potencial negativo, tal como:

- Aumento do potencial para a pastagem e conduz à degradação de áreas das restantes terras.
- Espalha a vegetação de espécies desconhecidas – com a conseqüente perda de terra para a produção.
- Se a gestão de florestação não for eficiente e se houver a propagação das espécies desconhecidas, o nível das águas subterrâneas baixa e o caudal das águas diminui.
- Não havendo uma gestão eficiente, o espriar de espécies desconhecidas origina a redução da diversidade biológica.

Caixa 12 Aldeia de "Tsitsikamma Khoisan": contrato entre a comunidade e várias empresas

A fundação Florestal de Tsitsikamma, situada na margem oriental do rio Bloukrans, ficou estabelecida como uma entidade legal para administrar uma área de 29ha transferida do estado para a comunidade em 1997. A entidade está constituída na modalidade da Secção 21 da Companhia. É uma associação, sem fins lucrativos, limitada por garantias, dentro das Leis das Empresas. A fundação entrou em sociedade com três organizações separadas privadas e públicas: "Bloukrans Bungy", "Eastern Cape Tourism Board" e "South África National Parks". Os membros da comunidade contribuíram com terras e edifícios. O turismo está a desenvolver a promoção de culturas indígenas locais (Khoi/San) incluindo acomodação, produção e venda de artesanato, um museu e "bungy jumping".

Fontes: Siskka, 2000; Andrew et al, 2000

Mais ainda, quando as comunidades do "Eastern Cape" dentro do esquema governamental "Trabalhar para Água" obtêm lucros razoáveis ao limparem o leito dos rios de ramos de árvores, existe a preocupação de que este recurso de lenha e fibra não seja substituído por uma alternativa sustentável a longo prazo. Isto pode acarretar mais pressão na vegetação restante, com a consequente degradação e erosão.

A maioria dos acordos entre companhia e comunidade como descritos acima ou ficam na prateleira porque enfrentam dificuldades ou estão ainda nas primeiras fases de desenvolvimento. Assim, em geral, a situação para tais acordos é frágil, e os passos históricos significam que as lições aprendidas deverão ser encaradas com muita precaução. Contudo, será necessário obter mais lições durante os próximos anos pois a comunidade no "Eastern Cape" requer mais desenvolvimento, como também continua a aumentar o desejo das empresas para obterem mais fibra e outras mais oportunidades de negócio.

3.3 Investimentos empresariais de responsabilidade social

Para além dos esquemas de terciarização, e dos mais recentes desenvolvimentos de acordos de silvicultura com todas as comunidades, as maiores empresas de silvicultura na África do Sul têm durante muitos anos patrocinado uma grande variedade de pequenos projectos orientados para melhorar as condições e relações com as comunidades ou nas áreas florestais vizinhas ou na indústria. Na verdade, em algumas áreas, as maiores empresas têm sido os fornecedores dominantes de serviços sociais e de desenvolvimento. Por exemplo, a federação industrial "Forestry South África", calcula que existem 15,000 alunos nas escolas fundadas pela indústria. Os projectos e esquemas administrados pela Mondi, Sappi e SAFCOL incluem:

- Esquemas de pastagens – debaixo de eucaliptos na Zululândia; por exemplo: a relva *Panicum* desenvolve-se bem e pode ter um considerável uso para pastagens
- Acesso controlado para caça e colheita de colmo, materiais de construção, cogumelos e plantas medicinais
- Esquemas para entretear amendoeira e hortas

- Escolas e aulas para aprender a ler e a escrever
- Clínicas e jardins escola
- Gestão de distrações e turismo – passeios a pé, de bicicleta, campismo, pesca, passeios em jangadas.
- Mercado de madeira e de esculturas em pedra
- Máquinas de costura e aulas para grupos femininos.

Estes projectos são geralmente administrados pelo departamento de relações humanas da companhia ou pela "secção de relações da comunidade" e têm pouca ligação com a maioria do pessoal da companhia. E noutros casos, tais como no sector de floresta ligado ao turismo em crescimento rápido, estes projectos têm considerável impacto na posição financeira e no pessoal da companhia. A SAFCOL fez um grande investimento numa *joint venture* com comunidades locais e com trabalho local nas quintas de Lebanon no "Western Cape". Foi aqui reconhecido que a produção de fruta e de vinho são as melhores saídas para o uso das terras do que silvicultura que tem estado em decadência há já alguns anos, e a SAFCOL despendeu R5 milhões (cerca de US\$450,000) no desenvolvimento de "*joint ventures*" de frutos e vinho, como um "exercício de autorização".

Noutras áreas o poder de compra pode ser visto como uma ferramenta essencial para administrar riscos sociais e poder ser capaz de manter a actividade da silvicultura. Um director de companhia disse: "*temos de trabalhar com as comunidades, elas prendem-nos para resgate*" com ameaças de incêndios e sabotagem. São precisos esforços consideráveis para, em certas áreas, administrar conflitos sobre o acesso a pastagens nas plantações. Noutras áreas, as empresas reconheceram que alguns habitantes originários das terras têm direitos incontestáveis às terras, por isso concordaram em certas áreas da plantação "voluntariamente deixarem essas terras" e entregá-las aos habitantes.

Índia: O arranque de agro silvicultura originado pelas relações entre a indústria e os agricultores

“ Um desacordo honesto é muitas vezes um sinal de bom progresso”

Mahatma Gandhi

Parceiro bastante elevado o potencial para acordos entre empresas e agricultores em apoio aos agricultores na produção de matéria-prima para a indústria florestal na Índia. Em parte, isto é devido à política e às leis que efectivamente impedem o sector privado de cultivar a sua própria matéria-prima. As disposições da Lei de Conservação Florestal (1980) e a Legislação Florestal Nacional (1988) impedem, verdadeiramente, a actuação do sector corporativo privado sobre as “terras florestais” do governo, legalmente classificadas, que cobrem uma área de 97% de toda a área florestal. Fora das terras florestais governamentais, há restrições impostas por lei na quantidade de terras agrícolas que possam pertencer a proprietários individuais. Assim, presentemente, é quase impossível a criação de plantações particulares em grande escala em terras florestais ou não florestais.

4.1 Aparecimento de mercados competitivos na agro silvicultura

Um outro catalisador para o desenvolvimento de relações entre empresas e agricultores é derivado das mudanças na legislação florestal e comercial, o que assinala que da parte governamental já estão contados os dias do mercado protegido e de fornecimentos bonificados de matéria-prima. As empresas começaram a introduzir inovações envolvendo um ambiente altamente competitivo. Várias empresas trabalharam no sentido de encorajar os agricultores a plantarem árvores e algumas pensaram mesmo em negociar diferentes tipos de parcerias com eles.

Os estudos de caso de quatro empresas foram analisados por Saigal e Kashyap (2001): “Wimco Limited, ITC Bhadrachalam Paperboards Limited, JK Corp Limited e Ballarpur Industries Limited” (se não for dito o contrário toda a informação apresentada aqui baseia-se nestes estudos). Estes autores fizeram também uma segunda análise e um inquérito por correspondência a outras empresas.

A informação proveniente de um total de 12 empresas indica que no conjunto estas empresas estão a produzir e a distribuir anualmente acima de 53 milhões de plântulas. Não se conhece o número total de agricultores envolvidos mas está na casa dos dez milhares. Cerca de 15,000 agricultores estão no esquema da Wimco e acima de 6,000 no esquema da ITC. A área total anual coberta, assumindo 500 árvores por hectare no caso de choupos e 2,500 no caso de outras espécies, chega a 28,000ha cada ano. Um grande número de outros viveiros privados de choupos chegaram até a Uttar Pradesh, Punjab e Haryana, bastante estimulados pela procura criada pelos esquemas administrados por aquelas empresas. Com isto chegámos a um cálculo estimativo de 63 milhões de plântulas para uma área anual de 45,000ha. Cerca de um quarto destas plantas são de origem clones – com uma alta produtividade e resistentes a doenças.



entre estes números deriva do que se depreende por "estar envolvido num esquema" - em oposição aos agricultores que independentemente se dedeiam à produção de árvores (tal como estes, há muitos mais membros independentes).

Os esquemas de reprodução da Sappi e da Mondi baseiam-se em sistemas de contrato de produção. Os produtores recebem materiais, empréstimos e extensão para o estabelecimento e manutenção de pequenas matas de eucaliptos. Em retorno, esperam poder fazer as colheitas após um ciclo de crescimento que varia entre seis anos no litoral e sete anos no interior. As características chave de esquemas de reprodução estão apresentadas na Tabela 4.

Caixa 13 Wimco: o esquema de apoio ao produtor sucumbe mas espalha-se a agro silvicultura comercial

A "Western India Match Company (Wimco) Limited" é a principal companhia na Índia que fabrica fósforos amorfos. A companhia tem a capacidade de produzir 250 biliões de paus de fósforos por ano e consome anualmente cerca de 75,000 m³ de madeira. Muito embora a companhia tenha seis fábricas localizadas em diferentes partes do país, esta análise refere-se principalmente às iniciativas em Uttar Pradesh.

Quando se começou a enfrentar a falta da principal matéria-prima "semal" (*Bombax ceiba*) que se encontra nas florestas governamentais, a atenção da Wimco dirigiu-se para fazendas. A companhia identificou variedades de choupos (*Populus deltoides*) - que podem produzir toros de tamanhos convenientes, prontos a serem serrados ao fim de oito anos - como uma alternativa vantajosa e em 1981 iniciaram-se os esforços pelos agricultores de Uttar Pradesh para promover a sua produção. Para começar, o stock para plantação foi entregue gratuitamente aos agricultores, mas os resultados não foram encorajadores - apenas 5% das plântulas sobreviveram durante 1981. Consequentemente, a Wimco acabou com a distribuição gratuita das plantas e começou a impor um preço nominal. A taxa de sobrevivência aumentou para 85% em 1982 e para 90% em 1983.

De 1984 a 1994 a Wimco operou um esquema de empréstimo bancário para os agricultores plantarem choupos dentro de sistemas de agro silvicultura no perímetro agrícola irrigado de Uttar Pradesh ocidental, Punjab e Haryana. Dentro deste esquema, foram concedidos empréstimos aos agricultores através de bancos locais para fazerem plantações de choupos, empréstimos patrocinados pelo Banco Nacional para o Desenvolvimento Agrícola e Rural. Para assegurar os empréstimos os agricultores deviam demonstrar que tinham o poder legal de ocupação das terras. A Wimco forneceu um stock de alta qualidade para a plantação, assistência técnica e assegurou o mercado aos agricultores oferecendo-lhes a garantia de compra dos toros a uma taxa predeterminada. Dentro deste esquema, mais de 15,000 agricultores plantaram 15 milhões de plântulas de choupos numa área de 3,000 ha. Contudo, nem os agricultores, nem as empresas, nem os bancos ficaram contentes com os resultados. Alguns agricultores fizeram um bom negócio por participarem no esquema, mas muitos tiveram perdas substanciais. Isto, principalmente, porque não trataram das árvores convenientemente, à espera que a Wimco lhes iria pagar um preço fixo por árvore ao fim dos oito anos, sem ter em conta o tamanho e a qualidade. A Wimco não conseguiu atingir os seus objectivos em assegurar a matéria-prima para a sua fábrica porquanto muitos agricultores preferiram vender o produto a outrem. Em grande parte isto foi o resultado da má previsão do preço feita pela Wimco, que no princípio dos 8 anos de rotação determinou o preço para o final da rotação.

De começo parece razoável, mas por altura da maturidade das árvores o preço no mercado tinha duplicado. E, apesar de o banco ter recuperado a maior parte da quantia do empréstimo, registaram-se também casos fraudulentos.

Da desordem resultante, os agricultores apresentaram no tribunal 550 casos contra a Wimco, baseados ou na má assistência técnica ou em querer incriminar a companhia pelos casos fraudulentos que, por sua vez, já tinham sido iniciados pelo banco contra os agricultores. Entretanto, a companhia envolveu-se em 2,332 casos de averiguação com a intenção de reaver dos agricultores o que lhe era devido pelas plântulas e pelos serviços técnicos prestados. Mesmo assim o preço básico para os choupos serviu para atrair agricultores para a produção de árvores e surgiram muitas unidades de processamento de contraplacado e de folhas muito finas de madeira. A procura de stock de viveiros com clones de alta qualidade ultrapassou o fornecimento. A Wimco decidiu mudar a estratégia e, em 1993, começou a vender directamente aos agricultores as plântulas à taxa do comércio. Entre 1993 e 2000, a companhia vendeu 13.8 milhões de plântulas de choupos aos agricultores de Uttar Pradesh, Punjab e Haryana. A companhia decidiu, a partir daí, concentrar-se mais na pesquisa e desenvolvimento na qualidade de clones e na venda à taxa comercial. Na altura da compra e da plantação o pessoal da Wimco presta aos agricultores assistência técnica na selecção dos clones, no local e método de plantar. Isto está incluído no preço das plântulas. Para além disto, a companhia não assume responsabilidade nem pelas árvores nem pelo marketing.

A Wimco chegou à conclusão de que a melhor estratégia para assegurar a matéria-prima é ser, simplesmente, o mais proeminente comprador de madeira de alta qualidade aos agricultores. Muito embora, o esquema da "sociedade" original com os agricultores tivesse terminado, criou-se um maior ressurgimento na agro silvicultura e um considerável emprego rural.

Fontes: Saxena, 1998; Daigal e Kashyap, 2001

4.2 Lições tiradas pelas empresas

A experiência com as duas fases iniciais dos esquemas – plântulas subsidiadas e empréstimos bancários – foi confusa. A estratégia corrente da maioria das empresas é simplesmente centrar-se no desenvolvimento, produção e fornecimento de plântulas de alta qualidade para venda aos agricultores, algumas vezes com apoio de investimentos prolongados, sem entrarem em qualquer outro acordo mais complexo com os agricultores. As seguintes lições tiradas da experiência das empresas parecem explicar este estado de coisas.

Plântulas subsidiadas não agradam aos agricultores

A maioria das empresas começam com o fornecimento de plântulas aos agricultores, gratuitamente ou através de subsídios. Contudo descobriram, dum modo geral, que os agricultores não tomam o devido cuidado dos viveiros e por isso reduziram os subsídios ou simplesmente acabaram-nos por completo.

O processo dos empréstimos deve ser eficiente.

A vagarosa aprovação de empréstimos, burocracia e demora na autorização de prestações têm dificultado os esquemas. Em geral, os bancos mais pequenos tais como os bancos cooperativos proporcionaram empréstimos muito melhores do que os grandes bancos nacionalizados.

O mercado aberto é mais atractivo do que uma garantia resgatada

Muitos agricultores cortam as árvores mais cedo do que o período de rotação previsto dentro dos esquemas. Os agricultores julgavam que os custos das plântulas e dos trabalhos de assistência técnica recobrados pelas empresas na altura da compra da madeira eram elevados, e por isso vendiam a madeira a outros.

Extensão anda de mãos dadas com a venda de plântulas

Sem ter em conta o fornecimento de plântulas, as empresas investiram consideravelmente na extensão do trabalho para popularizar o cultivo de árvores. Diversas empresas formaram quintas para demonstração, publicaram muitos artigos

Caixa 14 ITC Bhadrachalam Paperboard Limited: investimentos na pesquisa e desenvolvimento, trazem retornos

A ITC Bhadrachalam Paperboards Limited (ITC BPL) tem uma fábrica de polpa e papel situada no distrito de Khammam, em Andhra Pradesh. Para utilizar toda a sua capacidade a fábrica precisa anualmente de um fornecimento de 260,000 toneladas métricas de pasta de madeira. Reconhecendo as dificuldades em aumentar a sua própria plantação devido ao limite de terras imposto por lei e à diminuição de recursos ao agregado familiar provenientes das florestas governamentais, tal como a Wimco, a companhia voltou a sua atenção para as fazendas.

Entre 1982 e 1986, a ITC BPL distribuiu gratuitamente aos agricultores 4,67 milhões de plântulas de eucaliptos. No entanto, a maioria das vezes os agricultores não tomaram o devido cuidado pelas plantas. Tal como a Wimco, a companhia voltou-se para o banco para adquirir um empréstimo. O esquema operou desde 1987 até 1995, originando uma área de 7,441 hectares com plantações de árvores em terrenos de 6,185 agricultores de 1,138 aldeias, em oito distritos.

A companhia enfrentou uma série de problemas, tais como os empréstimos bancários não terem sido aprovados atempadamente, não ter conseguido a segurança da matéria-prima como pedido. Muitos agricultores negaram-se a fazer o reembolso dos empréstimos, cortaram as árvores antes do tempo estipulado no esquema e venderam a madeira a quem quer que fosse – mesmo quando a ITC BPL retirou a taxa imposta a serviços prestados.

De momento, a ITC BPL está concentrada no desenvolvimento e venda de melhores clones aos agricultores. A pesquisa feita pela companhia e o programa de desenvolvimento começaram em 1989 e 11 clones de diferentes eucaliptos (chamados os clones Bhadrachalam) estão a ser vendidos numa base comercial. Até 2000, a companhia vendeu mais do que 7,2 milhões de clones de plântulas de eucaliptos. A companhia está também a trabalhar no aperfeiçoamento genético de casuarinas e planeia vender plântulas de clones de casuarinas num futuro próximo. Enquanto que a companhia oferece presentemente um reembolso de garantia a um preço acordado, planeia pôr de parte esta modalidade e comprar apenas ao preço corrente.

nos idiomas locais relacionados com a agro silvicultura e conduziram workshops e visitas de estudo destinados aos agricultores. As empresas tais como a JK Corp colocaram diversos sinais nas estradas enquanto que o pessoal da Wimco participa regularmente em programas na rádio sobre a agro silvicultura.

Pesquisa e desenvolvimento trazem bons retornos

Diversas empresas estão presentemente a focar no que se deve melhorar nos trabalhos de modo a tornar a agro silvicultura mais atractiva para os agricultores. Isto requer investimentos consideráveis na identificação de espécies favoráveis e no desenvolvimento e multiplicação de clones aperfeiçoados. Os primeiros esquemas para estimular a agro silvicultura criou uma procura comercial, e estas empresas conduziram, nos últimos anos pesquisas intensivas e trabalhos de desenvolvimento, trazendo como resultado melhores clones e melhores pacotes de gestão. Os dois esforços mais notáveis neste aspecto são o desenvolvimento e a popularização de clones de choupos pela Wimco no noroeste da Índia e os clones de eucaliptos por ITC BPL em Andhra Pradesh. A venda em conjunto de clones em viveiros pela Wimco, ITC BPL e JK Corp, anualmente, anda à volta de 5,75 milhões. Em termos de dinheiro falamos em perto de Rs 72,3 milhões por ano (cerca de US\$1,5 milhões), número que provavelmente aumentará rapidamente no futuro. No caso de choupos, a Wimco começou a enfrentar grande competição de outros viveiros privados que produzem e vendem as plântulas a taxas muito mais baixas.

Caixa 15 JK Corp Limited: bons retornos provenientes de investimentos na extensão

A JK Corp Limited (nome que vem de Jayakaypur, Orissa) estabeleceu em 1962 a JK Paper Mills – uma fábrica mista de polpa e papel – no distrito de Rayagada em Orissa. A capacidade actual desta fábrica é de 130,000 toneladas de polpa, e 90,000 toneladas de papel, por ano. Antes das restrições introduzidas em 1980, era barato e fácil o fornecimento de matéria-prima das florestas governamentais. Mas com o pensamento em novas fontes de fornecimento a companhia formou, em 1990, uma unidade de silvicultura com foco em plantações nas terras dos agricultores.

Começou um esquema de arrendamento – visando os proprietários ausentes e outros agricultores que não podiam cultivar as suas áridas e despidas terras – sob o qual o dono da terra recebia uma quantia fixa mensal, semestral ou anual e a companhia era responsável pelo custo de plantar e manter a plantação. No entanto o esquema não resultou devido a ocupações ilegais e derrube ilícito de árvores e em 1997 foi dado por terminado.

Em 1993, a companhia iniciou um esquema com empréstimo bancário (semelhante ao esquema da Wimco e ITC BPL) com o apoio do Banco Nacional de Agricultura e Desenvolvimento Rural. Mas a maioria dos agricultores não foram aceites por não reunir os requisitos para empréstimos, enquanto que outros não tiveram a cooperação dos funcionários do banco. Apenas 3,205 dos planeados 5,000 ha foram cobertos com árvores, e este esquema também viu o fim em 1998.

Desde 1990 a JK Corp tem também fornecido aos agricultores plântulas com taxas bonificadas, e tem investido em viveiros descentralizados e em esforços de extensão. Deste modo, criaram-se 12,935ha de plantações. A companhia começou o seu próprio programa de pesquisa e desenvolvimento para obter melhores clones de eucálptos e de outras espécies e desde 1999 já vendeu seis eucálptos clones (chamados JK Super Clones). Prevê-se que para o ano de 2001 serão produzidos 0.7 milhões de clones em viveiros. A companhia planeia continuar a concentrar-se na extensão e terminar com as vendas de plântulas subsidiadas e virar-se dentro de poucos anos inteiramente para a venda comercial de plântulas clones.

Muito embora estes viveiros sejam apenas multiplicações de clones desenvolvidos pela Wimco, a companhia não pode legalmente levá-los a tribunal, porque não existe uma patente ou um sistema de registo de viveiros.

4.3 Lições tiradas pelos agricultores

Os esquemas de empréstimos bancários feitos em 1990 parece terem tido alguns contratempos consideráveis e seguiram o curso esperado. No entanto, estes esquemas tiveram um papel preponderante na popularização de árvores nas respectivas áreas. A disponibilidade de empréstimos, de pacotes de serviços técnicos, de resgate de garantias e esforços de extensão convenceram muitos agricultores a dedicarem-se, pela primeira vez, à silvicultura. Muitos, que verificaram que era um negócio proveitoso, continuaram mesmo depois de os esquemas terem terminado.

A relação entre companhia e fazendeiro tem demonstrado que agricultores de determinadas regiões, se tiverem o ambiente político e incentivos a seu favor, têm vontade e são capazes de fazerem silvicultura em grande escala. Hoje, a agro silvicultura expandiu o uso de terras em cinco áreas principais na Índia: Western Uttar Pradesh com partes de Punjab e Haryana, na costa Andhra Pradesh, partes de Karnataka, Kerala e áreas de North Bihar. Foi principalmente na parte ocidental de Uttar Pradesh e na costa de Andhra Pradesh que os agricultores, ao quererem assegurar a produção das árvores, fizeram os primeiros contactos com a indústria

da madeira. As lições tiradas desta experiência incluem:

Agricultores desconhecedores daquilo a que se obrigaram por escrito

Dentro de todos os esquemas de empréstimos bancários, havia bastante confusão entre os agricultores no que respeitava aos termos e condições do contrato. Os acordos entre empresas, agricultores e o banco eram na maioria das vezes preparados só em Inglês e os agricultores não compreendiam devidamente as cláusulas dos acordos. Por exemplo, o resgate de garantia da Wimco foi mal compreendido, e muitos agricultores estavam convictos que a companhia iria comprar, após os oito anos, todas as árvores ao preço que havia sido determinado, sem considerar precisamente o tamanho e a qualidade das árvores. Isto originou muita litigação.

Os riscos devem ser cuidadosamente ponderados

A juntar às vantagens correntes da agro silvicultura sobre opções alternativas de agricultura, outra atracção predominante para os agricultores é a receita obtida e paga dum só vez na altura das colheitas. Os agricultores tendem a olhar para as árvores (especialmente aquelas

Caixa 16 Ballarpur Industries Limited: para as colheitas a meias, mas aumentam as vendas de plântulas

Ballarpur Industries Limited (BILT) produz mais do que um quinto da produção de papel da Índia. A BILT possui quatro fábricas em diferentes partes do país. Uma das fábricas de produção de polpa e papel está localizada em Jeypore no distrito de Koraput em Orissa e é vulgarmente conhecida como a Sewa Unit. A fábrica tem uma capacidade de 36,500 toneladas por ano e requer anualmente cerca de 150,000 toneladas métricas de matéria-prima de polpa.

Ao enfrentar uma quebra de fornecimento de matéria-prima das florestas governamentais, a companhia começou em 1994 um esquema de colheita a meias para as plantações de eucalipto e acácia (*Acácia auriculiformis*). Dentro deste esquema, os agricultores entregavam as suas terras à companhia para fazerem as plantações e tinham, em retorno, uma quota no produto. Esta quota era paga adiantada aos agricultores em iguais prestações anuais. Todas as despesas relativas à plantação, manutenção, protecção e colheitas eram da responsabilidade da companhia. Muito embora houvesse da parte dos agricultores uma boa cooperação, a companhia foi obrigada a terminar o esquema em 1996 devido a litígios de "alienação" sobre terras tribais. O governo declarou a ilegalidade do esquema com base na lei do estado que não permitia transferir ou arrendar terras tribais à população não tribal.

Depois de ter terminado o esquema de colheitas a meias, a companhia começou a distribuir aos agricultores, plântulas de eucaliptos e acácias com subsídios. Para o futuro, a companhia pensa em concentrar-se principalmente na produção e venda de plântulas à taxa do comércio. Com o fim de incentivar a atracção dos agricultores para produção florestal começou a introduzir na área clones de eucaliptos de alto rendimento.

Contudo, é evidente a necessidade de políticas governamentais mais convenientes. Apolando a tendência geral na remoção de barreiras à agro silvicultura, a recente imposição de requisitos para as licenças de transporte de eucaliptos nos três distritos de Orissa pode desencorajar os agricultores a plantarem árvores.

nas encostas das fazendas) como "dinheiro em caixa", que pode ser levantado sempre que necessário. A agricultura pode trazer consideráveis riscos, que, de acordo com os agricultores, têm aumentado durante os últimos anos devido a chuvas esporádicas e ao aparecimento de novas pragas. Em comparação, a silvicultura tem menos riscos. Em primeiro lugar, porque as árvores não sofrem facilmente danos e, em segundo porque podem ser mantidas nas fazendas em períodos de baixa no mercado. Mesmo se as árvores caírem durante um temporal, os agricultores podem ainda obter algum dinheiro vendendo a madeira, enquanto que na agricultura, os produtos agrícolas ficam geralmente completamente estragados. Assim, os agricultores preferem uma combinação de silvicultura com agricultura. Contudo, para o pequeno fazendeiro, o cálculo de risco pode ser um pouco diferente. Geralmente, são incapazes de assegurar a alimentação e o dinheiro anual com base nas culturas alimentares e são incapazes de suportar a flutuação do preço da madeira no mercado. Por isso, agricultores pequenos e marginais, geralmente limitam-se a fazer plantações em redor da propriedade ou apenas em pequenas áreas das terras para plantação.

Preços favoráveis e mercados acessíveis

A possibilidade de haver preços remunerativos para os produtos agro florestais é um importante factor e determinante para o futuro da agro silvicultura. A juntar à remoção de algumas barreiras no mercado criadas pela política governamental, como dito acima, não é provável que muitos agricultores nos dois distritos, se tivessem inicialmente encaminhado para a produção agro florestal sem o resgate de garantias oferecido pela Wimco e pela ITC BPL. A disponibilidade de infra estruturas no mercado, tais como a existência de pontes de pesagem, armazéns e recintos para mercado, foi também uma medida encorajadora.

Caixa 17 Uma história de um produtor independente

O Mr. Sahadev Mohanty é um fazendeiro proprietário de 9ha de terras numa aldeia em Boipariguda Block. Em 1999 fez um empréstimo ao banco de Rs21,731 (US\$450) dentro do esquema de produção agro florestal BILT-Sewa, e utilizou o dinheiro para plantar 8 acres (estando apenas 1 ha dentro do esquema de agro silvicultura e o resto foi plantado dentro do esquema florestal social da companhia) de terra para a plantação de eucaliptos. O fazendeiro plantou no total cerca de 10,000 plântulas, das quais 3,000 tinham sido compradas à companhia dentro do esquema de agro silvicultura para os quais ele pagou Rs 1.30 por rebento. Até hoje recebeu 65% do empréstimo total em duas prestações. Ele tem uma cópia assinada do contrato mas não a pode ler porque está escrita em Inglês.

O Sr. Padmanabha Bidika é um fazendeiro que possui cerca de 24 ha de terras para agricultura em Laxmipur. Em 1995, fez uma plantação de eucaliptos em 10 acres das suas terras com a ajuda de um empréstimo do banco dentro do esquema de produção agro florestal JK Corp. Foi-lhe concedido um total de Rs 60,000 (à taxa de juros simples de 12%) e recebeu no primeiro ano Rs 10,000 pagas em duas prestações. A primeira prestação foi recebida em Setembro, quatro meses após ter feito as plantações. Em Junho de 2000, recebeu Rs 40,000 da quantia total do empréstimo, mas não havia plantações de modo a obter as restantes prestações. Não tem uma cópia do contrato, apenas uma caderneta do banco referente ao empréstimo. Pensava que as plântulas eram entregues grátis pela companhia e que ele era o único responsável pelo custo das colheitas e do transporte. Pensava derrubar as árvores ao fim de cinco anos e vender à companhia. De acordo com ele, muito embora a companhia lhe comprasse a pasta de madeira a Rs 1.200 por tonelada, receberia apenas líquido Rs 800, por tonelada. Reconheceu que teria sido melhor não ter feito o empréstimo.

Caixa 18 Benefícios dos acordos para os guardas florestais em Uttar Pradesh

Em seguida à introdução das plantações pela Wimco, em meados de 1980, um grande número de agricultores no distrito de Uddham Singh Nagar em Uttar Pradesh começou a plantar choupos (*Populus deltoides*) nas suas fazendas. Inicialmente, a maioria das plântulas de choupos clonados foram fornecidas pela Wimco mas, após anos, surgiram na área muitos viveiros de choupos feitos por particulares. Enquanto que a Wimco cobra Rs 12 - 18 por plântula, os donos dos viveiros particulares cobram de Rs 5 - 8 porque, ao contrário da Wimco, não investiram na pesquisa e desenvolvimento, apenas multiplicam os clones desenvolvidos pela Wimco e outros.

Os agricultores pequenos e marginais geralmente plantam apenas na periferia do terreno. Os agricultores de média e grande escala combinam o plantar ao redor com o plantar no Caixa. Para os últimos, é utilizado um espaço maior entre as árvores, para permitir a mistura de várias colheitas. O espaço normal adoptado é de 5x4m e o período de rotação é de seis anos. Tipicamente, as plântulas de choupos clonados são plantadas entre Janeiro e Fevereiro e é utilizada a cana do açúcar como plantação de permeio. Mais tarde a cana do açúcar é retirada devido ao aumento da sombra criada pelas árvores durante o Verão. Depois do terceiro ano em diante, os agricultores mudam as culturas no "rabi" (Inverno), na altura em que as árvores perdem as folhas. Durante o Inverno o cereal mais preferido é o trigo, mas também cultivam muitos legumes. Uma outra vantagem dos choupos é a de se poderem multiplicar rapidamente através de métodos de propagação vegetativa - não há necessidade de câmaras protegidas e outras tecnologias especiais requeridas por outras espécies.

Quando as árvores estão desenvolvidas, geralmente são vendidas aos intermediários, já como árvores estabelecidas, que então as irá derrubar e levá-las para a indústria - incluindo a Wimco e outras fábricas de contraplacado e de tábuas que emergiram na área - ou no mercado de madeira em Rampur. O governo contribuiu efectivamente para o desenvolvimento da agro silvicultura na área simplificando as regras de derrube das árvores e de transporte. Não é necessário ter uma licença para as espécies de agro silvicultura, nem para o trânsito entre distritos onde não existe reserva florestal.

A estimativa básica dos custos e retornos na plantação de choupos mostra como estes são rendosos ao compararmos com outras alternativas.

Média anual aproximada do lucro líquido, por acre, das maiores culturas:

Cana do açúcar Rs 15,000 (US\$ 300)

Trigo Rs 5,000

Arroz com casca Rs 8,000

Média anual aproximada do lucro líquido por acre, dos choupos

Número de árvores por acre 200

Rotação de 6 anos

Média das despesas por rotação Rs 10,000

Média de receita líquida Rs 150,000

Média anual de retorno Rs 25,000

Média de perda na receita da agricultura depois de uma rotação (perda na cultura do arroz com casca em quatro anos e a perda em produção da cana do açúcar e trigo) Rs 47,625

Receita líquida dos choupos Rs 102,375

Receita anual líquida dos choupos Rs 17,062 (US\$350)

Os regulamentos permanecem como barreiras para uma produção viável

As políticas governamentais encorajaram a produção agro florestal ao terem reduzido ou acabado com o fornecimento de matéria-prima das florestas governamentais para as indústrias com base na madeira e através da abolição de alguns contratempos e normas legais. Contudo, nalguns estados, o governo continua a fornecer à indústria matéria-prima das terras florestais a taxas mais baixas do que no mercado. E enquanto que, a importação de madeira e de produtos derivados não está propriamente regularizada e o imposto alfandegário nestes produtos foi substancialmente reduzido, a exportação de toros, madeira, casca, polpa, carvão e outros produtos de madeira continua interdita. Este conjunto de factores diminui os preços e influencia de modo desfavorável os produtores.

Mercado – agricultores conhecedores começam com vantagem inicial

O aumento da produção agro florestal nos dois distritos foi facilitado por uma população de agricultores já versáteis na produção de bens agrícolas para a venda no mercado. Eram conhecedores do funcionamento do mercado, e a entrada para o comércio de agro silvicultura não foi um grande salto dentro do desconhecido.

Caixa 19 Experiências no distrito de Prakasam – faixa costeira de Andhra Pradesh

As empresas tais como a ITC BPL desempenharam um papel importante na promoção da agro-silvicultura, especialmente através do desenvolvimento e venda de clones de eucaliptos de alta qualidade e resistentes a doenças. Muitos agricultores descobriram que a produção de eucaliptos, em conjunto com outras espécies populares – “subabul” e casuarinas – eram correntemente mais proveitosas do que colheitas nos solos arenosos do litoral. Aqui, por causa das condições climáticas e relativas ao solo, a escolha das colheitas é limitada para os agricultores.

Calcula-se que mais do que 40,000ha de fazendas estão sob as árvores e o distrito contribui anualmente para as diferentes indústrias de madeira com cerca de 700,000 toneladas métricas de pasta de madeira. Os eucaliptos clonados, introduzidos no distrito em 1996, na sua maioria foram plantados em grande escala pelos agricultores mais abastados. Os elevados custos de início e periódicos, colocaram as plantações de eucaliptos clonados fora do alcance dos agricultores mais pobres e remediados. O custo do stock de plantações pode chegar aos Rs 15,000 por hectare. Mais ainda, há a acrescentar os custos necessários para os fertilizantes e pesticidas, o investimento para lavrar as terras, fazer a plantação mista e para a irrigação.

Os agricultores utilizam três processos para venderem as árvores: directamente às empresas de processamento, através de agentes independentes ou através do “Agriculture Market Committees/Comités de Mercado Agrário”. Estes “Comités” foram utilizados pela primeira vez em 1999, por instigação dos agricultores, a seguir a uma redução súbita dos preços de “subabul” durante 1998 e 1999. Pode servir para aumentar, no futuro, o poder de negócio dos agricultores. Contudo, muito depende do futuro preço da madeira para pasta de papel e de colheitas alternativas económicas tais como o tabaco e o algodão.

Os maiores impactos na agro-silvicultura da área ainda não se revelaram completamente. Mas o aumento de plantações de árvores não passa sem alguma crítica. Alguns agricultores locais acreditam que as plantações de eucaliptos e de “subabul” fazem diminuir os recursos de água subterrânea, enquanto outros pensam que os eucaliptos prejudicam as colheitas agrícolas dos terrenos vizinhos. Não é de admirar que os empregados da ITC BPL neguem estas afirmações; mas evidentemente, que para clarificar estas questões, existe a necessidade de um trabalho efectivo no local a ser feito pelos agricultores e investigadores,

4.4 Construir um futuro a longo prazo para acordos a curto prazo

Em conclusão, está claro que, enquanto potencialmente com benefícios para ambos, a companhia e os agricultores, as relações a longo prazo para a produção de árvores na Índia são também de risco para os dois lados. Contrário às plantações de árvores tais como cacau e óleo de palma, ou pequenos esquemas de plantações de chá e café, as relações para os toros e polpa requerem períodos mais longos. A agro silvicultura não beneficia anualmente retornos em dinheiro destas outras colheitas e terão de enfrentar os riscos do mercado para os toros e particularmente a polpa, que pode flutuar entre grandes margens durante períodos de cinco ou sete anos. No entanto, as empresas estão relutantes em confiar nos agricultores que podem, dum momento para outro, mudar o tipo de colheitas se o preço mudar. Por isso, há mérito para ambos, em querer obter os aspectos contratuais das relações (por exemplo a compra de plântulas, prestação de extensão) que inicialmente envolvem estes contextos.

Alguns melhoramentos chave que poderão ser feitos:

- **Esquemas de empréstimos bancários** poderão ser aperfeiçoados se: (i) forem simplificadas as formas para obtenção de empréstimos e das prestações, haverá uma maior responsabilidade por parte dos funcionários bancários, (ii) se manter a nível moderado os serviços cobrados pelas empresas, e (iii) se tomarem medidas para assegurar que os agricultores compreendam os termos e condições do contrato.
- **Associações de produtores florestais** ajudariam a melhorar as relações entre empresas e agricultores. Seria mais fácil para as empresas tratarem directamente com tais associações do que com agricultores individuais. Os agricultores beneficiariam por desenvolverem poderes colectivos negociantes mais fortes com as empresas. Isto também permitiria meios de maior participação de pequenos agricultores, uma vez que presentemente a maioria das empresas prefere contactar com os grandes agricultores para manter os custos baixos.
- **Barreiras reguladoras** para derrubar, transportar e vender importantes espécies de produtos de agro silvicultura deverão ser removidas – isto facilitaria o movimento dos produtos das plantações às áreas de consumo.
- **Pesquisa e desenvolvimento** pelo sector privado poderia orientar-se para novas aplicações para os produtos. Por exemplo, se se desenvolver a tecnologia para o uso dos chopos como pasta de madeira para papel e /ou para tornar os eucaliptos descascáveis, aumentaria bastante o mercado e tornar-se-iam mais populares para os agricultores. As instituições de pesquisa governamentais deveriam concentrar-se em áreas onde o sector privado parece não estar interessado, tais como no desenvolvimento de variedades que poderão promover os agricultores mais pobres até ao nível de produtores florestais.
- **Informação de mercado** organizado em sistemas, tais como aqueles de outros mercados de agricultura, deverão ser introduzidos para informar os agricultores sobre importantes compradores, preços predominantes em lugares diferentes, tendências e regulamentos.

Estas mudanças iriam engrandecer substancialmente a possibilidade da relação entre companhia e fazendeiro de contribuir e espalhar a agro silvicultura como sendo uma estratégia importante para o melhoramento dos meios de sustento e potencialmente prover virtualmente todas as necessidades de madeira industrial na Índia.

Indonésia: O papel de terceiros e Parcerias de negócios

"Lance raízes à terra e deixe-as crescer para formarem uma árvore."

Pramoedya Ananta Toer,
Epígrafa para
Uma Criança de Todas as Nações

Aproximadamente três quartos da área total da Indonésia está classificada como terra florestal do estado. Muito embora grande porção desta área não seja, necessariamente, uma área florestal, a produção principal da terra é a madeira, mesmo nas ilhas mais populosas da Indonésia. Em algumas áreas a agricultura florestal é uma opção competitiva para os pequenos agricultores, como iremos demonstrar no primeiro estudo feito: um esquema de reprodução na Sumatra (baseado em Gunawan e Muhtaman, 2000). Contudo, geralmente, as parcerias entre as empresas florestais e as comunidades locais estão orientadas para o uso individual da terra estatal. A vastidão da floresta nacional implica uma luta contínua da população rural pelos direitos à terra. As recentes perturbações económicas e políticas no país abriram caminhos para questionar a legitimidade do controlo excessivo do governo sobre as terras. Em resposta a esta pressão, a direcção florestal do estado começou a mudar, embora muito lentamente. O segundo estudo de caso que iremos apresentar visa lançar um olhar sobre as iniciativas recentes acerca dos acordos, a longo prazo, dos agricultores nas plantações governamentais de teca em Java (baseado em LATIN, 2000).

5.1 Xylo Indah Pratama (Faber Castell) e os proprietários de terras na Sumatra do Sul

A Xylo Indah Pratama (XIP), é uma empresa na Indonésia ligada à multi-nacional Faber Castell, fabricantes de lápis para exportação. Em 1989 a empresa estabeleceu uma fábrica no distrito de Musi Rawas na Sumatra do Sul, comprando a madeira às concessões locais de derrubamento de árvores. Contudo, no espaço de três anos, o fornecimento da madeira das florestas nacionais começou a escassear e a encarecer. Em consequência, a XIP procurou outras fontes de matéria prima para paus de lápis. Facilmente foi encontrado um substituto: a *pulai* (*Astonia scholaris*), uma árvore que aparece como árvore daninha nas plantações de borracha e nos jardins dos pequenos agricultores. Hoje, através da compra de *pulai* aos agricultores locais, a XIP entra com 80% da madeira necessária para responder à capacidade da fábrica, 10 milhões de lápis por ano.

Logo que o sistema da compra foi introduzido, a XIP começou a investigar com o fim de assegurar um fornecimento de *pulai* barato e a longo prazo. Consultaram os Serviços Florestais do Distrito de Musi Rawas o que em 1997 originou o desenvolvimento dum parceria entre a XIP e os proprietários de terras com o fim de cultivarem *pulai* em conjunto, com a garantia financeira dada pelos Serviços Florestais do Distrito. Antecipam-se as primeiras colheitas apenas para o ano 2008, sendo ainda muito cedo para analisar o sucesso do esquema; no entanto, já emergem entendimentos de valor.



O quadro de acção para a parceria XIP

Os proprietários locais de terras entregaram as terras previamente inutilizadas para a plantação de *pulai*. A XIP é a entidade responsável pela plantação e gestão de *pulai*, enquanto que os Serviços Florestais do Distrito entram com o capital para fazer face aos custos da produção até à altura das colheitas. O esquema vai no quarto ano dentro do ciclo proposto de 11 anos e, até agora, já inclui:

- Em 27 aldeias inscreveram-se mais de 1 800 agricultores
- Estabeleceram-se 30 Grupos de Agricultores
- Plantaram-se perto de 6 000 ha, bastante além da taxa prevista de 1 000ha. por ano, durante 10 anos
- Rp 11 bilhões (cerca de US\$ 1 milhão) de crédito estendido pelos Serviços Florestais do Distrito como Fundos de Reflorestação.

O valor líquido proveniente das vendas, menos os impostos sobre os produtos florestais e os juros de 6% ao ano sobre o empréstimo para os 11 anos, será dividido na base de 50-50 entre a XIP e os proprietários das terras. Uma vez que se espera que a fábrica XIP irá comprar toda a colheita, o preço de venda será calculado de acordo com o preço do mercado para a *pulai* na altura da colheita. Dentro dos termos da parceria, os proprietários das terras poderão escolher a quem vender a colheita, mesmo a outros compradores, não necessariamente à XIP.

Os dois sócios estavam altamente motivados no estabelecimento da parceria. A XIP para assegurar uma fonte barata de matéria prima e os proprietários das terras porque lhes foi dada uma oportunidade de negócio usando a terra que era previamente considerada como inútil. Mais ainda, os residentes locais estavam em crer que era uma oportunidade de mais emprego para a comunidade e para um maior desenvolvimento de projectos. Os Serviços Florestais do Distrito estavam preparados para financiar, porquanto a plantação de *pulai* em terras consideradas inúteis, representava uma reflorestação e daí, o caminhar a favor das metas regionais para o desenvolvimento ambiental. Houve também um apoio, por parte do governo local, que reconheceu a parceria como uma fonte de aumento da receita.

A parceria foi estabelecida através de acordos, conhecidos como Cartas de Acordos de Parcerias, entre a companhia e grupos especialmente criados, os Grupos de Agricultores. A ideia que moveu os Grupos de Agricultores foi a de fazer diminuir para a XIP o custo das transacções. Cada grupo inclui 50 proprietários de terras, mas apenas o líder do grupo assina o contrato e comunica directamente com o pessoal da XIP. Ainda recentemente, os proprietários das terras manifestaram insatisfação com os poderes limitados dos Grupos de Agricultores. A XIP imediatamente reagiu e presentemente também faz acordos individuais como alternativas a acordos com Grupos de Agricultores.

Na parceria estão envolvidas várias entidades, como terceiros, sendo a mais importante, naturalmente, os Serviços Florestais do Distrito, que sem o seu considerável apoio financeiro, o esquema não podia existir. Outras entidades importantes são os funcionários dos governos locais, em particular os directores dos Sub distritos e o Chefe da Aldeia, que são responsáveis pelo fornecimento de garantias de propriedade de terras necessárias para os individuais poderem unir-se aos Grupos de Agricultores ou fazerem acordos directamente com a XIP.

O comando militar do distrito e a polícia são os responsáveis pela segurança durante a implementação da parceria.

Interacções entre a companhia e a comunidade

A XIP tem 28 empregados a tempo inteiro na Divisão de Desenvolvimento da Madeira Florestal da Comunidade, a quem foi dada a tarefa especial de fiscalizar as parcerias com os proprietários locais. Deste pessoal, 21 estão localizados em campos fora dos escritórios, com o fim de poderem ter uma melhor participação entre os proprietários das terras e os membros da comunidade. No entanto, existe um protesto generalizado entre os proprietários, devido ao pequeno número de reuniões entre a XIP e eles próprios. Mais ainda, a mudança contínua de pessoal da XIP nos campos é um grande obstáculo para a continuidade e formação de relações a longo prazo.

Por outro lado, a companhia queixa-se de que os proprietários das terras e os residentes locais apresentam muitas exigências às empresas, incluindo algumas que não têm nada que ver com o esquema da parceria, como, por exemplo, o pedido de empréstimos para fins pessoais. O motivo para o contacto ser apenas feilo com os líderes dos Grupos de Agricultores, foi deliberadamente planeado para atenuar a pressão do pessoal da companhia, que pensa estar já demasiadamente sobrecarregado com a co-ordenação dos 30 Grupos de Agricultores. A XIP usa uma estratégia deliberada para limitar o diálogo, já que segundo ela, o aumento de diálogo acarretaria mais problemas. Consequentemente, os proprietários das terras têm um papel muito limitado no que se refere à gestão das plantações de *pulai*. Muito embora possuam as terras, permanecem desconhecedores dos aspectos técnicos do cultivo de *pulai*, da posição financeira da parceria e de futuros planos para o esquema.

57

Distribuição de riscos e benefícios

A XIP fez um investimento inicial na pesquisa de possíveis matérias primas para substituir o fornecimento de madeira das concessões de derrubamento em florestas naturais (como também o facto de o cultivo de *pulai* correr em paralelo com o de outras espécies), mas uma vez que os Serviços Florestais do Distrito estejam interessados, a XIP pode transferir quase todos os riscos financeiros do esquema. A companhia não será chamada a fazer mais pagamentos, mesmo que o esquema não tenha lucros suficientes para cobrir o crédito dado pelos Serviços Florestais do Distrito. A XIP corre poucos riscos no que se refere à falta de fornecimento, uma vez que as plantações de *pulai* em grande escala significam que a companhia irá, inteiramente, satisfazer as necessidades de matéria prima requerida para o esquema de parceria, mesmo que haja apenas 10% de taxa de sucesso proveniente das árvores.

Para os proprietários das terras, o custo da oportunidade de entregar a terra para a produção de *pulai* não é considerado importante, uma vez que a terra na qual fazem as plantações não estava a ser utilizada devido a limitações de capital e de mão de obra. Em teoria, os proprietários das terras têm também acesso a empréstimos para fundos de reforestação dados pelos Serviços Florestais do Distrito, para cobrir plantações de café e de cacau, fertilizantes, herbicidas e pesticidas; no entanto consta que são poucos os agricultores que actualmente recebem este dinheiro. Contudo, se algum agricultor usufruiu do crédito e não teve produção,

não será responsável pelos pagamentos do empréstimo. Os riscos acrescidos aos proprietários das terras são também reduzidos por não estarem vinculados a um contrato para um ciclo de 11 anos, pois podem rescindir do esquema em qualquer altura.

Assim, o grande risco na parceria entre a XIP e os pequenos proprietários de terras, recai, de facto, num terceiro parceiro, o Governo da Indonésia, representado pelos Serviços Florestais dos Distritos. Estes riscos são, em última estância, passados para os contribuintes da Indonésia. Os principais benefícios actuais são os benefícios políticos vistos como sendo a reflorestação de terra degradada e um apoio florestal sustentável – benefícios para os quais o governo investiu bastante até agora, com créditos extensivos de mais de US\$ 1 milhão.

Mudanças na XIP com o rolar dos tempos

O conceito de parceria, foi introduzido primeiro junto dos proprietários locais das terras pelos Serviços Florestais do Distrito, que encorajaram os participantes com projecções de grande sucesso e excelente retorno de capitais. Na realidade, tem havido várias contrariedades. Primeiramente, porque a prática de intercâmbio de cultura promovida pelos Serviços Florestais do Distrito foi abandonada por quase todos os agricultores após o segundo ano, devido ao custo elevado de não deixar crescer as ervas daninhas e porque se registava uma perda substancial para os javalis. Também as plântulas de *pulai* que eram postas em lodaçais morreram ou ficaram deformadas. A maioria dos proprietários de terrenos pantanosos retiraram a terra do esquema. Isto propagou o desânimo entre os proprietários participantes, pois recataram que tinham sido enganados e que não iriam receber qualquer benefício da parceria. Subsequentemente, a XIP começou a desenvolver nas áreas húmidas a *rawa pulai* (pântano de *pulai*). Contudo, está agora claro para os proprietários que as árvores se desenvolvem melhor em algumas áreas do que noutras e que, portanto, os benefícios do esquema não irão ser distribuídos equitativamente entre ou dentro dos Grupos de Agricultores.

Simultaneamente, a XIP pensou no reconhecimento das plantações pertencentes à parceria e foi bem sucedida na obtenção dum certificado em como as plantações eram bem administradas de acordo com os critérios de silvicultura, sociais e ambientais. Durante o processo da auditoria feito em 2001 a auditoria requeria que a XIP obedecesse a certas condições, e estas condições foram satisfeitas. O certificado é de valor para a XIP por razões de relações públicas e vantagens para o mercado na Europa setentrional, onde está situada a companhia Faber Castell.

O futuro: rumo a uma maior equidade e segurança?

A parceria entre a XIP e os proprietários locais de terras não é considerada como um acordo permanente. Não obstante, para os participantes individuais, o contrato para um período de 11 anos constitui-se num compromisso enorme. O contrato não pode ser renegociado e inclui uma cláusula que exclui processos judiciais para ambas as partes. Assim, há pouca flexibilidade ou campo de manobra dentro dos termos da parceria. Isto originou um aumento do enfraquecimento dos proprietários participantes. Uma queixa generalizada era a de que não recebiam cópias das Cartas de Acordos Parceria. Após as primeiras reuniões nem os Serviços Florestais do Distrito mantiveram as visitas, e assim com o rolar dos tempos a comunicação entre os sócios começou

a deteriorar-se. Não existe a obrigação por parte da companhia de transmitir aos Grupos dos Agricultores os relatórios financeiros ou técnicos.

Registou-se uma insatisfação crescente por parte dos proprietários das terras, mas, no conjunto, responderam duma maneira desorganizada. Os individuais apresentaram reclamações à companhia ou para um apoio financeiro imediato, mas não se formou uma organização social simultânea. Os Grupos de Agricultores não se desenvolveram em instituições efectivas - não faziam reuniões, operavam sozinhas como organizações para um negócio colectivo da XIP. Se alguma coisa aconteceu, os Grupos de Agricultores começaram a enfraquecer com o andar dos tempos pois estiveram privados do acesso à informação sobre o contexto e progresso da parceria. Enquanto que a companhia tem uma divisão inteira centrada para a gestão da parceria, os proprietários locais participantes não têm tempo para investir na gestão ou administração do esquema.

Recentemente o governo mudou a sua política de modo a que os fundos de reforestação sejam agora controlados centralmente e não através dos Serviços Florestais do Distrito (contrariamente à tendência geral de descentralização na Indonésia). Durante algum tempo, está suspenso o sistema de crédito para a XIP e sócios, o que originou de imediato a diminuição da taxa de plantações. Estamos para ver qual será o impacto, a longo prazo, que esta medida acarretará para o esquema.

5.2 O esquema básico taungya torna-se numa parceria de negócios - PT Perhutani e agricultores locais no

59

Mesmo em Java, uma das mais populosas ilhas da Indonésia, mais de três milhões de hectares (um quarto da área da ilha) é considerada como uma "floresta produtiva". Na maior parte da Indonésia a produção de madeira é feita por empresas multi-nacionais e locais, enquanto que em Java toda a produção florestal está sob o controlo duma companhia estatal, PT Perhutani (presentemente em processo de privatização). A Perhutani administra as florestas de Java para uma produção máxima de teca (*Tectona grandis*) e um pequeno número de outras espécies de madeira. Desde a sua fundação em 1963, a Perhutani perpetuou a prática colonial Alemã a *tumpang sari* (*taungya*), onde a população local durante os primeiros anos de produção florestal pode intercalar na floresta as suas próprias culturas, com a condição de vigiarem as árvores ainda novas (Peluso, 1992).

Durante a segunda metade do ano 1980, a Perhutani, pressionada por pedidos locais para a reinstalação dos direitos à terra e pela tendência internacional sobre a política das florestas, concluiu que teria de envolver uma maior população local na gestão florestal. Depois dum projecto piloto feito em 1986, iniciou-se, em 1992, um vasto programa conhecido por Desenvolvimento Florestal da Aldeia pela Comunidade (Pembangunan Masyarakat Desa Hutan, ou PMDH). Um dos locais experimentais, está situado em Kuningan, na Província de Java Ocidental.

Os objectivos e âmbito do programa PMDH estão representados no Caixa 20.

Caixa 20 Objectivos oficiais e âmbito do PMDH

Os objectivos e a meta do programa da parceria PMDH são:

1. Aumentar o sucesso do desenvolvimento e conservação da floresta
2. Promover a eficiência no trabalho do pessoal da PT Perhutani na implementação do PMDH
3. Reconhecer as comunidades das aldeias florestais como associadas no desenvolvimento florestal com o fim de atingir benefícios mútuos.
4. Aumentar a proficiência e os lucros das comunidades florestais com a ideia de erradicar a pobreza e desenvolver as aldeias florestais.
5. Aumentar a capacidade de uso das terras e o ambiente físico e aumentar o alerta da comunidade sobre o ambiente.

O âmbito das actividades do programa da parceria PMDH cobre:

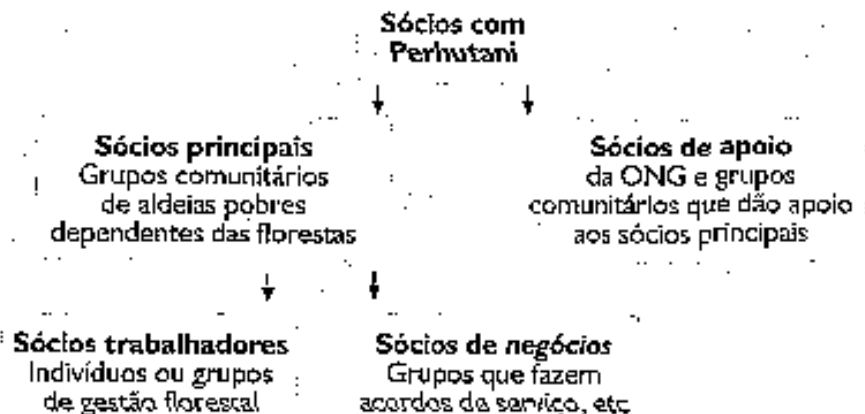
1. As actividades que podem ser realizadas em todas as áreas de trabalho da PT Perhutani
2. As aldeias florestais com comunidades que estão dependentes das florestas e/ou de produtos florestais como fonte de receita de recursos principais ou secundários.
3. As comunidades das aldeias florestais com baixas condições socio-económicas
4. Todas as actividades ligadas à gestão florestal e outras actividades que podem concorrer para o aumento do estado social das comunidades

O PMDH em teoria e prática

Potencialmente, o PMDH permite uma variedade de gestão de diferentes modelos florestais entre Perhutani e outros sócios. As decisões de gestão sobre florestas são compartilhadas entre Perhutani e os sócios locais e a distribuição dos custos associados, dos benefícios, riscos e oportunidades está aberta para negociação. Os sócios são classificados como indicado no Caixa 21. Na prática, os sócios que trabalham são os que participam nos esquemas taungya. Tipicamente são distribuídas porções de 1 ha de terra, cada para ser cultivada em conjunto por 4-5 famílias. O PMDH permite aos sócios trabalhadores o uso dos terrenos por dois ciclos completos de colheitas (árvores para madeira); no entanto os terrenos são abandonados depois de 3-4 anos quando a protecção termina.

Até hoje formaram-se em Kuningan 50 grupos de sócios trabalhadores e dois grupos de sócios de negócios. Os grupos de sócios trabalhadores formaram-se ou através das organizações comunitárias existentes ou através de nomeações iniciadas por Perhutani. Este último processo, embora pretenda ser um processo democrático, geralmente abrange uma selecção de membros feita por um capataz Perhutani (predominantemente masculino) e funcionários da aldeia. Cada grupo de sócios trabalhadores tem perto de 20 membros de agregados familiares, com um delegado como líderes da equipa. Cada agregado familiar tem uma parte do terreno de cerca de 1 hectare que compartilha com os outros quatro ou cinco agregados familiares.

Caixa 21 Tipos de sócios no PMDH



Os acordos individuais entre os grupos de sócios trabalhadores e a Perhutani, não estão geralmente estruturados, mas obedecem a regras estipuladas sobre os direitos e responsabilidades (Tabela 8). Fizeram-se algumas exceções para quatro aldeias que têm estado em grande conflito com a companhia. Para estas aldeias, foi assinado um memorando de entendimento (entre os funcionários florestais locais e os membros masculinos da comunidade), que estipula as tarefas específicas de Perhutani e a adesão dos trabalhadores para os regulamentos existentes. Damos como exemplo no Caixa 22, o Memorando de entendimento (MdE) para a aldeia de Dukuh Badag.

Caixa 22 Memorando de Entendimento entre Perhutani e a aldeia de Dukuh Badag

A Perhutani Kuningan concorda em:

- Assistir no aumento de oportunidades de emprego através de várias actividades, especificamente no campo florestal social.
- Assistir no aumento de desenvolvimento económico e de receita para a comunidade
- Assistir no aumento de habilidades da comunidade nas áreas necessárias
- Finalizar a legalização de uma cooperativa, dando o capital necessário e treino aos gestores da cooperativa e providenciar acesso fácil para os materiais de madeira necessários para a construção duma mesquita na aldeia de Dukuh Badag
- Dar preferência ao trabalhador local nas actividades de plantação, produção ou construção em KPH Kuningan.

A comunidade da aldeia de Dukuh Badag concorda em:

- Activamente preservar e proteger as florestas dentro do perímetro da aldeia, directa ou indirectamente, com a assistência de KPH Kuningan
- Motivar a comunidade no cuidado florestal e abster-se de actividades destrutivas que possam causar danos florestais
- Facilitar o trabalho e a segurança do pessoal de KPH Kuningan quando faz o controlo da madeira e conduz actividades de inspecção

Mais ainda, ambas as partes concordam que se houver qualquer disputa que não possa ser resolvida através de negociação, deverá ser tomada uma acção judicial. O MdE não indica a duração coberta pelo acordo.

As entrevistas com os membros dos grupos de sócios trabalhadores revelaram que a parceria é vista como um simples contrato de trabalho para a terra – é um contrato insatisfatório, no entanto tolera-se, porque é bastante escassa a terra para a agricultura. O que lhes preocupa na parceria são os detalhes técnicos da operação. O pessoal da Perhutani providencia as instruções para a preparação da terra em áreas pantanosas, incluindo eliminação de ervas e terrores em socacos, transporte de árvores ainda jovens da beira das estradas e a subsequente plantação em áreas numa grelha pré determinada. Os membros dos grupos de sócios trabalhadores que providenciam o trabalho para estas actividades, são recompensados com pagamentos pequenos e irregulares até Rp 50 – 100 por árvore (cerca de 0.5 – 1 US\$ centavos). A Perhutani entrega plântulas para se fazer a plantação, e por vezes fornece pequenas quantidades de fertilizantes, e os grupos de trabalhadores são responsáveis por fazer outras culturas. Por altura das colheitas é costume os grupos de trabalhadores darem o décimo da colheita ao capataz.

Tabela 8 Direitos e Responsabilidades dos Sócios do PMDH

Direitos da PT Perhutani	Direitos dos Sócios trabalhadores/ Sócios de Negócios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar a administração de utilização da floresta, tendo em consideração as aspirações da comunidade. 2. Arrecadar os produtos florestais como a madeira (árvores e espécies para fins múltiplos) e produtos que não a madeira (resina, folhas de eucalipto, etc.). 3. Organizar as actividades do programa do PMDH com os Sócios Trabalhadores/ Sócios de Negócios de acordo com um contrato comum. 4. Assistir e facilitar os Sócios Trabalhadores/ Sócios de Negócios no desenvolvimento económico e institucional. 5. Terminar e retirar a assistência do PMDH aos Sócios Trabalhadores/Sócios de Negócios no caso de conduzirem actividades que são contra os objectivos e contrato do programa do PMDH. 6. Providenciar assistência estipulada no ponto 5 a outras partes. 7. Requerer responsabilidade individual e organizacional dos Sócios Trabalhadores/ Sócios de Negócios e outras partes no que se refere a actividades que não estão de acordo com os objectivos do programa PMDH. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir acções de terras (especificamente para Plantações). 2. Adquirir uma porção do fornecimento de espécies de árvores para intercalar com a agricultura, espécies de árvores plantadas para o enriquecimento, e espécies de árvores para as bordas ou para tampão. 3. Organizar a participação de grupos, entre outros, na colheita de produtos de silvicultura, dar assistência técnica e económica e intercalar áreas de cultura. 4. Participar em actividades de utilização de florestas, tais como o cultivo de plântulas, plantações, cuidado e manutenção, monda, rega, perfurações, derrube de árvores, recolha de produtos florestais permitidas pela PT Perhutani, tais como o apanho de relva, apicultura e reunir a madeira do desbaste como disposto pela PT Perhutani. 5. Receber assistência técnica e económica, treinos técnicos e profissionais, e assistência para o marketing.

Responsabilidades da PT Perhutani	Responsabilidades dos Sócios Trabalhadores/Sócios de Negócios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Providenciar oportunidades sem restrições às comunidades das aldeias florestais para se envolverem na utilização florestal e outras actividades. 2. Conduzir formação na utilização florestal para as comunidades das aldeias florestais. 3. Providenciar assistência técnica e económica de acordo com as possibilidades da companhia. 4. Providenciar educação e formação de acordo com as possibilidades da companhia. 5. Coordenar com as agências relevantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar na administração de formação às comunidades das aldeias florestais. 2. Administrar e coordenar os grupos comunitários na preservação florestal (contra o roubo, ervas daninhas, fogos, etc.). 3. Aplicar sanções sociais a membros da comunidade que desrespeitem a lei da conservação da floresta (em coordenação e consulta com as autoridades locais da aldeia). 4. Compartilhar a responsabilidade no desenvolvimento e preservação florestal. 5. Dentro do esquema do PMDH informar a PT Perhutani sobre a entrega e uso de elementos de ajuda.

Distribuição de riscos e benefícios: “Sócios trabalhadores”

Muito embora a Kuningan seja um local de comando para o PMDH, o âmbito do esquema é limitado. Dos 39,000 ha de floresta produtiva de PT Perhutani, apenas 1,000ha foram designados para o PMDH e só 2,000 agregados familiares – menos do que 1% da população de Kuningan – estiveram envolvidos no esquema. O processo de unir o PMDH como um parceiro trabalhador, não é transparente nem equitativo. Oficialmente, a preferência devia ser dada a famílias destituídas de terras, mas na prática, são escolhidas para membros dos grupos de sócios trabalhadores as famílias com boas relações sociais com os funcionários da aldeia ou com os capatazes locais de Perhutani. Isto levou a que alguns agregados familiares tivessem acções a mais do que uma porção de terra na floresta (mais do que um grupo de parceiros trabalhadores), enquanto que os outros, menos afortunados para poderem negociar com os funcionários, permanecem sem terras.

Como descrito na secção anterior, são muito simples os arranjos feitos entre os grupos de sócios trabalhadores e a Perhutani. Os sócios permanecem responsáveis por todos os riscos associados às suas próprias culturas, mesmo que esses riscos envolvam directamente outros sócios. Por exemplo, a Perhutani não tem meios oficiais para reparar danos se os sócios trabalhadores não protegerem as plantações novas de madeira nas suas faixas de terra. De acordo com um inquérito feito a residentes locais que participam no PMDH, é bastante baixo o nível de interacção entre o pessoal de Perhutani e os grupos de sócios trabalhadores. A Perhutani investiu na formação e em reuniões iniciais no esquema, mas, presentemente, as únicas reuniões entre Perhutani e os grupos de sócios trabalhadores ocorre apenas na fase inicial de distribuição de terras. O resultado final desta falta de comunicação é a ignorância sobre a natureza da parceria com o PMDH e as oportunidades que poderá oferecer. Por exemplo, nenhum dos participantes entrevistados sabia que existiam acordos entre as suas próprias aldeias e a Perhutani.

É também um problema para a Perhutani a falta de conhecimento sobre o PMDH. O chefe da Perhutani em Kuningan admitiu mesmo que ele próprio não tinha bem a noção do âmbito, dos direitos e responsabilidades associados com o PMDH, nem o que poderia utilizar para tornar o esquema um sucesso. Enquanto que isto é devido, em parte, à complexidade da política feita entre a Perhutani e o Ministério das Florestas da Indonésia, o problema maior reside no poder de decisão altamente centralizado dentro de Perhutani. O programa PMDH foi introduzido em Kuningan através de comunicados do Gabinete Central de Perhutani em Jacarta, que constituiu a base da estrutura completa do esquema. Daí o pessoal de Perhutani em Kuningan não ter espaço para aplicar uma gestão adaptável ou para desenhar um esquema mais orientado de modo a poder responder aos sócios trabalhadores.

Novos modelos: "Sócios de negócios"

O modelo para a parceria entre Perhutani e os grupos de parceiros trabalhadores tem um âmbito limitado e representa pouco avanço feito em relação aos esquemas anteriores do século 20 (ver Peluso, 1992). Por outro lado, os grupos de parceiros de *negócios*, formam um conceito mais moderno, com mais flexibilidade e pouca bagagem histórica. Como tal, a parceria de *negócios* pode ser um bom modelo. Os grupos de parceiros de *negócios* são cooperativas locais, que podiam já existir ou podem ser formadas para dar resposta a uma oportunidade de colaboração com Perhutani. A vantagem maior de ser membro dum grupo de parceiros de *negócios* é o ter acesso a um crédito com juros baixos dado por Perhutani, e que a companhia estende para fomentar melhores relações entre a companhia e a comunidade. A Perhutani oferece também aos grupos de parceiros de *negócios* a primeira opção dentro do trabalho florestal de infraestrutura em pequena escala – tal como a construção de postos de segurança, estradas e pontes – com uma remuneração de Rp 15 milhões (cerca de US\$ 1,500).

Um grupo de parceiros de *joint venture* – a Koperasi Penggerak Pariwisata (Kompepar, ou Cooperativa de Promoção de Turismo) – foi bem sucedido na organização duma parceria com a Perhutani. Com a organização e a gestão apoiada pela ONG de Bandung a cooperativa formou um grupo de trabalho centrado sobre o ecoturismo para administrar uma área determinada dentro da floresta. O grupo de trabalhadores conseguiu negociar para poder ter um controlo formal sobre a área de turismo, com a Perhutani a receber as rendas anuais. A Kompepar tinha uma posição negociável bastante forte porque já tinha o controlo efectivo sobre a área turística ao lado da ONG do lago, porque já era boa a gestão do lago e da floresta e porque poderia dar a oportunidade a Perhutani de receber mais rendas do que a companhia tinha sido anteriormente capaz de angariar como lucros do turismo.

A caminho a uma decisão comum

Durante os últimos anos tem aumentado a pressão sobre a PT Perhutani para que se pudesse atingir compromissos mais equitativos com os accionistas florestais locais. Nacionalmente, as reformas (reforma política na era após Suharto) e mais recentemente, o programa ambíguo de autonomia regional (devolução de muitas funções do governo central para o governo local), deram espaço a um maior ritmo na mudança e à chamada de locais para cargos políticos, incluindo a política florestal.

A autonomia regional trouxe novos e importantes accionistas para a arena – os governos locais que têm interesse em assegurar os proventos derivados dos derrubes e estão preparados para enfrentar a Perhutani. A companhia está também a sofrer constrangimentos no mercado: no ano 2001 foram-lhe retirados certificados de cinco plantações de teca em Java, porque a companhia não tinha colocado a população local em lugares de gestão (Donavan, 2001).

Simultaneamente, a população local estava frustrada com o andamento vagaroso da reforma florestal e da reforma sobre o uso das terras. Consequentemente, a partir do início do PMDH, em 1992, o conflito entre a população local e a Perhutani em Kuningan aumentou, em vez de diminuir. Em 1998 um aldeão da aldeia de Dukuh Badag foi baleado por um guarda florestal e um relatório do pessoal de Perhutani afirma que nas florestas tem crescido a taxa de roubo e de vandalismo. Em qualquer parte de Java, os aldeões têm feito justiça por suas próprias mãos, como por exemplo o tomarem ilegalmente plantações de teca (Achdian, 2001)

O programa PMDH foi inicialmente desenvolvido para partilhar todas as actividades de administração florestal entre Perhutani e os residentes dentro e à volta das produções florestais de Java. Actualmente, o esquema está centrado na partilha de administração apenas para os acordos de terra para o trabalho. Até hoje não tem havido grande participação nas decisões técnicas necessárias para manter uma floresta produtiva, nem, o que é ainda mais crucial, houve qualquer participação global em decisões sobre o uso das terras ou sobre sistemas de governo em Kuningan.

Como resposta aos limitados resultados do sistema do PMDH, foi proposto um programa novo que está nas primeiras fases de desenvolvimento, conhecido como o de Gestão Florestal com o Programa Comunitário (Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat, ou PHBM). O PHBM representa um programa avançado em relação ao PMDH na medida em que os mecanismos do esquema foram trabalhados através de uma série de accionistas múltiplos em Kuningan, envolvendo residentes locais, as ONGs, governos locais e a Perhutani. O diálogo entre estes grupos incluiu o terem sido debatidos pontos de grande importância tais como discussões sobre a localização do poder. Ainda noutra localidade, na Província Ocidental de Java, os grupos de agricultores usaram o esquema PHBM para negociarem parte das receitas da madeira – sendo assim alcançado na Indonésia o primeiro sucesso desta natureza (Caixa 23).

O processo de negociação do PHBM parece levar a um equilíbrio do poder entre os accionistas florestais em Kuningan; contudo, inevitavelmente, os escritórios de Perhutani serão chamados a dar o parecer antes de se reformar qualquer medida sobre a gestão florestal. Outros accionistas deverão apresentar argumentos convincentes para influenciar a política Perhutani. Actualmente, Perhutani avalia o sucesso duma parceria com a população local apenas em termos de produtividade da madeira. As parcerias envolveram muito poucos riscos, custos e receitas entre os parceiros.

No que se refere a Perhutani, a parceria – como vista hoje – pode trazer benefícios na redução de conflitos entre alguns membros das comunidades locais, mas acarreta apreciáveis custos administrativos. Se o PHBM pode proporcionar nova arrancada para uma partilha equitativa das riquezas florestais, ainda está para se ver, e dependerá, em grande escala, das alianças e posições adquiridas pelos outros accionistas. Isto representa um processo interessante para ser

seguido, com lições para negociações similares na Indonésia e nas áreas de derrube florestal em todo o mundo em geral.

Caixa 23. Partilha dos lucros da madeira: experiência na Aldeia de Buniwangi, na Província Ocidental de Java

Tumpang sarl – uma fazenda da Indonésia ou o sistema taungya – tem permanecido essencialmente inalterada desde o início, quando foi introduzido em 1873. As comunidades de Kuningan são pioneiras na mudança que visa esquemas de co-gestão mais equitativos, mas a comunidade que primeiro introduziu a partilha dos lucros provenientes da madeira foi a aldeia de Buniwangi em Java Ocidental. Durante 2001, registaram-se exaustivas negociações entre os habitantes da aldeia e Pt Perhutani que originaram um memorando de entendimento que premiava os agregados familiares locais com 20% da receita das colheitas de madeira, com uma soma adicional de 10% a favor de projectos de desenvolvimento da aldeia. Dentro dos limites da aldeia cerca de 600 dos 1000 agregados familiares participam directamente no esquema de participação de lucros. Dentro da floresta estatal administrada por Perhutani, cada agregado familiar tem um terreno agro florestal de 0.25ha. Negociam a gestão das árvores e da cultura, o que leva a outros compromissos que não apenas a comparticipação nos lucros florestais. Por exemplo, bananas, cuja cultura não era previamente permitida devido à forma do fruto, estão agora a ser plantadas extensivamente. Muito embora a Buniwangi seja uma fonte de inspiração para comunidades similares em Java, a madeira plantada dentro do esquema dos 600 ha é o pinheiro – a Perhutani pode estar relutante em espalhar o sistema para as plantações de teca, especialmente em regiões mais produtivas da parte central e oriental de Java.

Fontes: Buniwangi village, 2001

Papua Nova Guiné: Notáveis derrubes e melhores acordos para a madeira

"Para estes acordos,
meu amigo,
entre com os olhos bem
abertos."

Representantes da comunidade
no contrato de abates de árvores,
em Papua Nova Guiné

A silvicultura em Papua Nova Guiné é conhecida internacionalmente por possuir duas características principais, sendo ambas bastante relevantes sob o ponto de vista de parcerias entre empresas e comunidades: as comunidades com um forte poder legal sobre as terras e as empresas de silvicultura que estão "fora do controlo". Este capítulo foca o trabalho feito por Filer (1998) e descreve ainda os tipos de acordos baseados naquelas características, mas iremos primeiro focar alguns factos sobre as florestas e a silvicultura em Papua Nova Guiné.

Mais do que dois terços do país está coberto por florestas originais, que representam uma fonte valiosa de madeira e armazenam globalmente uma diversidade biológica e de carvão bastante significativa. Estima-se que dos 26.2 milhões de hectares de floresta em Papua Nova Guiné, alguns 3 – 4 milhões de hectares têm sido derrubados ou convertidos para outros usos de terras.

Dentro do presente sistema, o governo agrupa áreas florestais em Acordos de Gestão Florestal, que estarão depois disponíveis, por concessão, a firmas comerciais. Do total restante, 10.5 milhões de hectares foram adquiridos pelo governo, incluindo 6.1 milhões de hectares cedidos, por licenças, a 42 firmas particulares e as operações de derrube são feitas por algumas 23 empresas estrangeiras. A actividade mais importante destas empresas é a exportação de toros.

A média anual de exportação de toros, tirada entre 1996 e 1999, é de 2.25 milhões m³, gerando para o mesmo período US\$ 931 milhões de receita em divisas estrangeiras e US\$297 milhões em receitas de impostos. Contudo, a indústria dos produtos florestais sofreu um golpe severo durante a recente crise financeira na Ásia e o futuro permanece imprevisível (Hunt, 2002).

As comunidades em Papua Nova Guiné possuem 97% das terras. Esta percentagem representa a proporção de toda a terra, grande parte inclui florestas, que está dentro duma garantia habitual de direitos absolutos para os "donos costumeiros das terras". Esta simples fonte de recursos garante às comunidades um maior poder de negócio, e antecipa-se que sejam bastante elevadas as perspectivas de boas receitas para a população local.

A indústria florestal pirata em Papua Nova Guiné, internacionalmente conhecida, é apresentado no Relatório Barnett comissionado pelo governo da PNG em 1987. O relatório de 20 volumes descreve a questionável "sociedade" entre os investidores estrangeiros e os líderes nacionais, onde o volume de toros exportados tinha sido maximizado sem respeitar os danos ambientais



ou o desenvolvimento da capacidade local de processamento. O relatório visando uma silvicultura sustentável, chama para um abrandamento na colheita de madeira, advoga a reforma nacional da política florestal, o estabelecimento de serviços florestais nacionalmente integrados, métodos de consulta na entrega de licenças e a formalização de requisitos detalhados para a exploração.

Um último factor que faz com que a relação entre empresas e as comunidades em Papua Nova Guiné tenha um interesse particular, é a capacidade severamente limitada das instituições públicas para poderem, de algum modo, agir sobre as áreas rurais. Isto brota do que foi descrito acima sobre a centralização da situação habitual dos proprietários das terras, a fraqueza do sistema político que tende a favorecer apenas o pessoal a curto prazo com apoio no poder, e a continua perversidade das actuais consequências políticas.

Nas secções seguintes iremos examinar a realidade dos acordos estabelecidos entre as comunidades e as empresas de derrube em Papua Nova Guiné e encontrar quem foi o beneficiado – e o que aconteceu à floresta.

6.1 “Comunidades” que se tornaram em “empresas”

A Política Nacional de Florestas de 1991 considerou as empresas registadas pelos representantes das comunidades, ou “empresas de proprietários de terras”, como um dos veículos mais importantes para o “controlo nacional” sobre a indústria florestal. Por esta altura, tais empresas tinham mais do que metade das licenças para operações com a madeira. Hoje, as empresas dos proprietários de terras permanecem como sendo um veículo importante para o envolvimento local no direito de propriedade e controlo, em grande escala, de operações de abate florestal.

Contudo, tem havido muito criticismos a tais empresas. Os directores das empresas de proprietários de terras são muitas vezes vistos apenas como fantoches de empresas de abate porque não podem pedir para representar o interesse das comunidades a que pertencem (Simpson, 1997). Muitas destas empresas formaram-se com o fim exclusivo de “capturar” operadores estrangeiros de abate, para o qual os modelos tradicionais de empresa colectiva parecem não estar adequados.

Apesar de ser do conhecimento geral que as empresas de proprietários de terras funcionam mal porque não são representativas, as razões são muito mais complexas. As empresas de abate mantêm os seus próprios interesses na recolha de favores com os gestores e directores das empresas dos proprietários das terras à custa dos interesses duma comunidade mais abrangente. Está mutilada a capacidade da comunidade poder tomar uma decisão no que respeita à transgressão pela companhia dos proprietários de terras porque os problemas inerentes muitas vezes dizem respeito às divisões e facções existentes dentro da comunidade.

Muitas empresas de proprietários de terras não têm a capacidade e o capital para dirigir efectivamente uma operação de abate e assim tornam-se dependentes de operadores de abate, compartilhando escritórios, números de fax e ainda contas bancárias. Os interesses das empresas de proprietários de terras tornaram-se assim intrinsecamente ligados aos interesses do empreiteiro que dispõe da sua receita, a custo dos interesses das comunidades que a companhia

Caixa 24 Floresta do dividir para reinar: o contrato de abate entre companhia e comunidade na Província Ocidental, Makapa.

As comunidades na área de Makapa têm observado que, dentro da sua região, durante os últimos cerca de vinte anos, se desenrola um processo de estagnação. A chegada da proposta de um projecto de abate criou a proliferação de "empresas de proprietários de terras" formadas por indivíduos de maior influência. Isto originou a que um vasto número de homens tivesse acesso a uma riqueza sem precedentes, prestígio e influência, por terem entrado em contactos regulares com os responsáveis do desenvolvimento e redes de estrutura laboral do poder burocrático em Port Moresby, a capital de Papua Nova Guiné.

Mas, para além desta expansão de conhecimento prático sobre modernização, os grupos dos proprietários de terras não têm, até agora, sido capazes de criar uma organização que represente os seus interesses em conjunto. Parte da culpa talvez recaia nas divisões preexistentes, na competição intensa para posições de chefia dentro das empresas. No entanto, os proprietários de terras ainda mais se dividiram quando competiram com as empresas de abate, cada um interessado em manter a ligação patrono - cliente com um pequeno grupo "representativo dos proprietários de terras" que está dependente dos investidores para mais fundos e mais recursos. Outros proprietários de terras criticavam asperamente os directores daquelas empresas de proprietários por "chupar a população" fazendo acordos em Port Moresby. Em parte devido a estas críticas, alguns indivíduos que têm altas posições nas empresas raramente deixam Port Moresby, e têm pouco contacto com a população a nível local.

Muitos proprietários de terras ainda pouco sabem sobre as transacções que fizeram com a companhia de abate. Julgam que sendo donos da terra, mantêm-se ainda em vigor todos os direitos sobre as árvores, e podem apenas "escolher" qualquer companhia de abate que apareça e, se não estiverem satisfeitos com a operação, podem perfeitamente mandar embora a companhia. De facto, os direitos sobre a madeira foram adquiridos pelo governo, que tem como interesse básico salvaguardar os interesses dos proprietários das terras.

Fonte: Wood, 1997

dos proprietários de terras representa. Os membros do conselho regularmente tentam uma manobra política para assegurar o poder e a influência no conselho e consolidarem as suas posições através de apoiantes. É comum aos directores de empresas de proprietários de terras utilizar os fundos da comunidade como sendo deles, talvez por terem visto políticos usar os fundos do governo. A falta de observância aos requisitos de auditoria e a incapacidade ou a má vontade dos accionistas em não exigir um relatório e responsabilidade adequados, formam esta situação, e os problemas só são identificados quando se registam apreciáveis perdas (Whimp, 1997).

Não obstante, está provado ser difícil legislar ou persuadir a formação de sistemas mais representativos e democráticos da governação florestal local e as empresas de proprietários de terras representam a expressão principal das vozes comunitárias no sector comercial de silvicultura.

Caixa 25: Dois "erros" não fazem um bem: o contrato de abate entre a companhia e a comunidade no Havai, Província Oriental de Sepik

Tal como em muitas áreas em Papua Nova Guiné, o Havai é uma área onde se regista entre os grupos uma disputa considerável por causa das terras. Alguns indivíduos locais verificaram que assim que foi dado o acesso da companhia de abate estrangeira Sovereign Hill às florestas, e a companhia foi obrigada a reconhecer os direitos da população sobre as terras, eles poderiam ganhar o poderio sobre os chefes locais. Adquiriram uma maior capacidade para decidir como podia ser usada a terra oferecendo-a ao projecto de abate em vez de a conservarem e formaram uma companhia de proprietários de terras, a WongWong.

Muitos populares aperceberam-se que dos resultados das operações de abate surgia a procura para um aumento de educação e de conhecimentos sobre a lei. Apesar dos directores da WongWong terem posto obstáculos ao processo dos seus chefes terem adquirido uma melhor compreensão dos seus direitos legais e dos vários acordos que assinaram, parece também que aumentou dentro da comunidade o conhecimento sobre silvicultura e leis corporativas, gestão de negócios e sobre o comportamento das empresas estrangeiras.

Contudo, outros dentro da área contestaram a legitimidade das reclamações dos grupos de WongWong sobre as terras, e pediram uma parte das receitas dos derrubes, e espalharam rumores sobre os cortes de "contratos privados" com a Sovereign Hill. Os directores da companhia, dos proprietários das terras perderam autoridade e tornaram-se independentes dos seus constituintes e chefes perante as acusações postas pela companhia de abate. O abate continuou como uma função de equilíbrio temporário de obediência ao contrato entre o grupo habitual de proprietários de terras e o Sovereign Hill.

Disto resultou que os proprietários de terras locais que colaboraram com a companhia de abate foram temporariamente autorizadas a ter relações com outras aldeias, rolou alguma receita em dinheiro e propagaram-se conhecimentos de valor. Entretanto, a companhia de abate poderia em seu próprio benefício (intencionalmente ou não) facilmente manipular as lutas entre as facções locais. O resultado de luta pelo poder originou vários custos sociais, económicos e ambientais, a cargo dos locais, enquanto que a parte de leão dos benefícios originados da exportação dos toros coube ao governo nacional e a companhia de abate. Tal como noutros acordos em PNG, o principal desafio no futuro é o de promover formas de organização social e cultura política ao nível local que possam mais efectivamente salvaguardar os interesses das comunidades locais em vez de favorecer apenas meia dúzia de grandes indivíduos locais e aspirantes a políticos.

Fonte: Locdom, 1997

6.2 Insistência para uma maior democracia – novos modelos de organização comunitária para a silvicultura

Dentro do novo regime político do governo, em meados de 1990, os corpos representativos eram encorajados a desempenhar diversas funções que servissem a comunidade mais sob o ponto de vista social do que económico, os objectivos das comunidades no desenvolvimento de projectos de silvicultura em grande escala. Estes incluem:

- Negociar (ou o renegociar) as condições básicas do desenvolvimento do projecto, especialmente as prioridades de infraestruturas sociais e económicas
- A formulação e aplicação de regras para a distribuição de receitas dos projectos reservados para o benefício de toda a comunidade
- O controlo da concordância dos investidores sobre a licença da madeira e as condições ambientais de planeamento e a procura de compensações em caso de quebras de tais condições
- A influência sobre o governo ou sobre os investidores para um maior acesso da comunidade a projectos de emprego ou de oportunidades de desenvolvimento de negócios
- Resolver disputas sobre o progresso ou o impacto do projecto entre os proprietários dos recursos
- Organizar actividades destinadas a promover a regeneração florestal das florestas que tenham sido demovidas (Whimp, 1997).

Foi aconselhado a que tais actividades deveriam recair sob a responsabilidade das associações de proprietários de terras abrangidas pelo Decreto de Constituição de Associações, que poderia apenas ter como membros os grupos de terras protegidos pelo Decreto de Constituições de Grupos de Terras. Estes grupos de associados poderão também participar como accionistas das empresas, assim reconstituídas, de proprietários de terras e que deveriam estar orientadas para os objectivos comerciais para os quais as associações de proprietários de terras estariam legalmente excluídas. O desenvolvimento do sector de petróleo foi o pioneiro deste modelo de mútua relação entre os três tipos de organizações comunitárias (especificadamente, o projecto Kutubu).

Na prática, o governo fez pouco progresso na aplicação deste modelo de envolvimento da comunidade na silvicultura, simplesmente porque não tem os recursos necessários para organizar a formação de corpos representativos. Nestas concessões abrangidas pela antiga legislação florestal, as comunidades são abandonadas aos seus próprios recursos, ou aos recursos das respectivas empresas de proprietários (Filer, 1998).

O processo de reforma florestal incentivado pelo Relatório Barnett tem o objectivo de criar novas formas de organizações comunitárias, centrando-se sobre a responsabilidade e democracia e capacidade de entrar em relações efectivas com as empresas. Contudo, as comunidades rurais têm uma longa história de resistência aos valores impostos e o governo é incapaz de negociar ou com a indústria florestal ou com as comunidades no desenvolvimento destas medidas.

6.3 Problemas de representação e escalas

Talvez que o aspecto mais importante do problema institucional local seja o das diferenças nas escalas para a representação necessária. O argumento de que as empresas de proprietários de terras mostram ser formas de organização “anti democráticas” ou “não representativas” leva a ocultar o problema de estabelecer um corpo democrático de formas de decisões com o apoio geral da população dentro dum nível em que as empresas de proprietários de terras pensavam poder operar – i.e. nas grandes concessões de madeira.

Os grupos sociais formados, ou “tribos”, são geralmente bastante pequenos, contendo menos do que cem membros e onde, usualmente, as decisões a tomar requerem apenas o consentimento de menos do que vinte homens. Esta é a escala representativa e também o limite representativo do “consenso tradicional” em tais assuntos. Numa concessão de madeira de tamanho considerável, poderemos encontrar dez ou vinte comunidades políticas tradicionais e talvez dez vezes o número dos grupos de terras consuetudinárias (Filer, 1998). Imagine um projecto dum larga associação de proprietários de terras em que cada grupo tem o seu próprio representante no executivo central. Seria já bastante difícil organizar uma reunião com tantos indivíduos e ainda esperar que nesta reunião se tomassem decisões sensíveis.

Encarando os problemas práticos de incorporação de grupos de terras e as deficiências das empresas de proprietários de terras, quais as melhoras que os governos ao nível local poderiam trazer? Não obstante os recentes esforços para restabelecer um governo efectivo local em Papua Nova Guiné, existem vários problemas para uma representação efectiva dos interesses da comunidade na silvicultura. Os limites das concessões de madeira ainda não foram estabelecidos de forma a corresponder aos limites dos governos a nível local, mas obedecem à definição do guarda florestal dum recurso comercial de madeira – e o tamanho da concessão foi alargado nos últimos anos com o fim de promover um investimento a longo prazo o que iria fazer pensar os investidores sobre a sua sustentabilidade.

6.4 Empresas e comunidades – seguem caminhos separados

A Associação da Indústria Florestal das empresas de abate afirma que a ênfase do processo político governamental tem seguido uma acção burocrática entre elas e que as comunidades, e daquelas empresas de proprietários de terras que sobreviveram este processo, e ainda mostram sinais de funcionarem efectivamente, estão agora ameaçadas pelas estruturas institucionais propostas pelo governo.

É necessário fazer-se muito mais para que as empresas de proprietários de terras sejam mais eficientes e mais responsáveis. Para isto, a indústria de exportação de toros está preparada para adquirir as empresas de proprietários de terras pelo seu valor nominal, e deixar que os seus directores liquidem as suas contas com as comunidades rurais. Contudo, a ONG, foi levada a concluir que a indústria florestal em grande escala é socialmente fraca, sem que se tomem medidas para melhorar a sustentabilidade económica ou ambiental, porque não

existe uma forma de organização comunitária que represente os interesses de todo o povo agrupado numa única concessão de madeira. Ainda assim, as comunidades seguem também o seu próprio caminho. As recentes análises feitas, mostram que o eleitorado rural para um desenvolvimento sustentável é apenas formado através do processo de "desenvolvimento de recursos", como o povo aprende com a experiência (Filer, 1998).

Podem o estado ou a ONG rapidamente conseguir uma maior democracia e sustentabilidade nos acordos entre as empresas e as comunidades? Dá a entender que o estado não pode ter um caso mais convincente do que o direito consuetudinário para a parte política definir os interesses locais. O estado ou a ONG podem empregar toda a capacidade técnica para proporcionar às comunidades recursos de perícia administrativa e de conhecimentos, mas no entanto sem impor o seu parecer em como devem ser equilibradas as suas preocupações comerciais, sociais e ambientais (Taylor, 1997). Adotando um papel de apoio e não coercivo, o estado poderá mobilizar os proprietários de terras para eles próprios controlarem a indústria da madeira – uma aposta para a qual as comunidades mostram um progresso contínuo.

6.5 Arrendamento, sistema de subaluguer – êxito na produção de óleo de palma, potencial para madeira

Um grande obstáculo para investimentos de plantações em florestas ou noutras terras desenvolvidas na PNG é a dificuldade de segurança de posse das terras. Ao lermos o que foi descrito acima, fica claro que não existem soluções para a procura de métodos na determinação do uso das terras em Papua Nova Guiné. É bastante forte a resistência popular para qualquer coisa que sugira o registo de terras consuetudinárias, apesar do facto de aquelas comunidades, em muitas partes do país, reconhecerem a necessidade de formalizar, de algum modo, os títulos e as opções do uso das terras. Daí haver poucas terras onde se poderão desenvolver, para além da própria comunidade, iniciativas que atraiam os investidores.

A juntar a este problema existe um sistema melindroso sobre administração de terras e a falta dum mercado formal para pequenas faixas de terras. Na cultura da Malásia o papel principal do proprietário de terras sugere que o desafio é o de desenvolver opções que sejam compatíveis com o desenvolvimento comercial e com as tradições locais.

Contudo, as terras consuetudinárias estão a ser postas à disposição para a expansão da produção local do óleo de palma. Isto envolve acordos de arrendamento e de subaluguer, através dos quais o governo aluga as terras dos donos consuetudinários e por sua vez aluga-as a uma entidade legal formada inteiramente por membros da mesma tribo. O usufruto pode ser hipotecado pelos próprios donos.

O estado arrenda uma área definida de terra dos proprietários consuetudinários por um período determinado e depois distribui aos proprietários um contrato de arrendamento, registado sob o *Decreto de Registo de Terras*, para o mesmo período de tempo menos um dia. Os proprietários das terras, ou os por eles nomeados, recebem um título de posse sobre a terra e podem negociar com terceiros (i.e. com bancos, empresas ou indivíduos)

para arranjar o financiamento para o desenvolvimento, ou subalugar nos termos e condições que tenham sido concordadas. Ao expirar o período do contrato pelo estado, a terra volta à posse dos proprietários usuais.

O *Decreto de Incorporação de Grupos de Terras* permite aos proprietários de terras, dentro dum grupo, sub tribo ou tribo, formar um único corpo legalmente constituído. Ao fazer um contrato de arrendamento, o governo, formalmente, reconhece este Grupo Incorporado de Proprietários (ILG) como sendo o arrendador. Ao arrendar a terra novamente aos ILG o estado renuncia aos direitos sobre as terras e transfere-os para os proprietários. Os ILG ficam então livres de subalugar directamente a quem possa desenvolver as terras. Estes acordos permitem investir numa *joint venture* em áreas relativamente vastas.

Para se fazerem os acordos de arrendamento e de subalugar, são necessários os seguintes passos:

- Identificação da terra para o projecto, levantamento dos limites do terreno e preparação dos mapas relevantes
- Preparação do Relatório de Investigação de Terras pelo Departamento de Terras
- Incorporação dos proprietários dentro do Decreto de Incorporação de Grupos de Terras
- Execução dum Contrato de Terras Consuetudinárias (arrendamento dos proprietários ao governo)
- Entrega do Contrato de Agricultura Especial aos Grupos Incorporados de Proprietários (ILG) de acordo com as directrizes do Contrato de Terras Consuetudinárias
- Sub alugar o Contrato de Agricultura Especial do ILG a um investidor (companhia particular)
- Registrar o contrato e o sub aluguer no Registo de Títulos.

No contrato de arrendamento, de subalugar de óleo de palma nos estados de Nova Bretanha, a companhia que adjudica o sub contrato para o desenvolvimento fica com o acesso livre às terras em questão até ao termo do contrato. Isto permite às empresas construir estradas, sistemas de esgotos e galerias, plantar palmeiras e fazer as colheitas do fruto no final do contrato. Todos os custos inerentes à incorporação de grupos locais de terras e do registo e publicação do Contrato de Negócio e Agricultura Especial são da responsabilidade da companhia. A renda oferecida pela companhia é de Kina 50 (cerca de US\$ 20) por hectare paga trimestralmente adiantado e uma percentagem de 10% sobre o preço no mercado do fruto colhido da área arrendada e uma oferta para cada hectare plantado de 50 acções integralmente subscritas e realizadas.

A razão principal das empresas quererem entrar em sociedade de acordos de arrendamento, subalugar com as comunidades é a de assegurar os direitos sobre as terras plantadas. O investidor tem a certeza de saber que é possuidor dum sub contrato oficial sobre uma parcela de terra dos proprietários tradicionais legalmente reconhecidos. Mais ainda, as transacções de negócio dos investidores são facilitadas por acordos com uma entidade legal única, a ILG, dentro dum contrato e sub contrato formalmente aprovados.

As principais vantagens para os proprietários de terras fazerem acordos de arrendamento, subaluguer no caso do óleo de palma são os níveis atractivos de entrada de dinheiros e o custo barato de oportunidade de mão de obra. Os proprietários das terras recebem os pagamentos da renda mesmo antes de começar a colheita da produção do óleo de palma. E, porque os proprietários de terras recebem as percentagens em proporção da produção, é do interesse deles deixar que a companhia seja livre para administrar a plantação. Os acordos financeiros e de arrendamento são feitos directamente entre a companhia e os proprietários das terras e são transparentes.

O sistema usado para a plantação de palmeiras poderia também ser aplicado à madeira. O sub contrato do Negócio registado de Arrendamento e de Agricultura Especial poderá dar origem a que um investidor com suficiente estabilidade de posse e acesso torne possível a plantação de árvores. O operador medirá a possibilidade do contrato em termos de renda a pagar relativa às receitas previstas, os custos, crescimento e colheita de madeira. O principal critério dos proprietários de terras será a oportunidade de custo de usar a terra para plantações de madeira em vez de outros usos.

Caixa 26 Percentagens para os proprietários de terras e reprodutores – Nara/Gogol

Na operação de Jant Limitada em Madang de lascas a madeira, a terra dos proprietários usuais é arrendada pelo estado dentro do Contrato Nara/Gogol dos Direitos de Compra da Madeira e o estado sub aluga a terra à Jant por uma renda anual de KI (US\$ 0.40) por hectare. A companhia paga também 2.5% de direitos do valor existente por cada árvore abatida. Os acordos são feitos por um período de 30 anos – baseado no ciclo de colheita do *Eucalyptus deglupta*, que é de 15 anos. As espécies de Acácia, principalmente a *Acacia mangium*, crescem presentemente num ciclo rotativo mais pequeno de oito anos, encurtando o tempo da retorno do investimento. O sistema Jant está em vigor desde os princípios de 1970 e a companhia explora um grande número de acordos orientados para uma meta operacional de cerca de 10,000 hectares.

A Companhia Gogol de Reflorestação Limitada, uma subsidiária da Jant, explora a reflorestação dos sub acordos dos operadores. O estado tem 49% da companhia e nomeia dois directores para o corpo directivo. A companhia adoptou a política de envolver, nas suas operações, os tradicionais proprietários das terras. A reflorestação é sub contratada às empresas dos proprietários de terras. Pagam K40 (US\$ 16) por hectare para a manutenção durante o período desde a plantação até cinco anos, e K20 (US\$ 8) por hectare para trabalhos menores de manutenção a partir do sexto ano até às colheitas. A reflorestação custa à companhia KI,000 (US\$ 400) por hectare mais o custo da manutenção e outros custos tais como a prevenção a fogos.

Adicionalmente, A Jant patrocina um programa de proprietários reprodutores. A junta da aldeia recomendou candidatos competentes para a produção florestal nas terras consuetudinárias. Os candidatos escolhidos deverão satisfazer a certos critérios baseados na diligência e aplicação sem fiscalização no trabalho. Aos candidatos seleccionados são entregues plântulas e um empréstimo para cobrir os custos de ferramentas e outros custos. O objectivo básico é o de desenvolver uma área completamente plantada de 8 hectares. O plano de reprodução é o de plantar e manter um hectare por ano. Ao nono ano o primeiro hectare de árvores é abatido e o restante empréstimo é reembolsado à companhia sem juros sobre as receitas do crescimento. O primeiro hectare é então replantado e o processo repete-se anualmente. O reprodutor que tenha sucesso ou os seus sucessores passam a usufruir duma receita anual durante o tempo em que o ciclo é seguido. O maior número de acordos feitos pode ser simplificado e fortalecer a organização de reprodução através de aproximações de grupos. Contudo, é um desenvolvimento de sucesso que tem continuado a trabalhar satisfatoriamente já há mais de 30 anos.

A operação do *lascar* da madeira em Madang demonstra que pode haver retornos atractivos suficientes para os proprietários ao empenharem as suas terras. O contrato de arrendamento, subaluguer pode ainda melhorar a posição da Jant, porquanto ocasiona uma maior segurança de desenvolvimento e proporciona melhores facilidades de negócios com um grande número de proprietários.

Contudo, parece haver impedimentos para as aplicações dos acordos de arrendamento, subaluguer em *joint venture* nas plantações de silvicultura. A possibilidade de algum investidor poder pagar as rendas aos proprietários de terras é limitado devido à duração de tempo requerido para a floresta amadurecer. Os proprietários preferem retornos rápidos e mais orientados a projectos de apoio às terras consuetudinárias para a plantação do café, cacau, óleo de palma, cana do açúcar ou outros produtos de rápido crescimento.

Não obstante, dado um potencial massivo e a necessidade de um investimento no sector privado para a gestão de florestas em Papua Nova Guiné, o mecanismo do contrato de arrendamento, subaluguer pode ter na mão uma chave importante. Os benefícios de uma posse clara e ganhos financeiros limpos para as duas partes significa que o instrumento tem potencial para facilitar parcerias e manter uma silvicultura e conservação sustentáveis.

Gana: Acordos de responsabilidade social

“Um contrato verbal não vale o papel onde está escrito”

Samuel Goldwyn
Decreto de Goldwyn
para Acordos

A maior parte da terra no Gana não pertence a privados ou ao governo mas a uma posse consuetudinária, subdividida em áreas presididas por líderes tradicionais individuais conhecidos por chefes de apoio. Contudo toda a floresta e os recursos de madeira e outros que não as árvores plantadas, estão sob a responsabilidade legal do estado, representado pelo Ministro das Florestas. Os recursos consideráveis da floresta tropical do Gana são derrubados sob os direitos do governo sobre a madeira. Até o final de 1990, os pagamentos das concessões de abate eram esporádicas e geralmente beneficiadas apenas pelos chefes tradicionais.

Durante 1990, o Gana empreendeu uma revisão completa e recente sobre uma política mais equitativa e para uma gestão sustentável dos recursos florestais. Um dos resultados foi uma legislação nova em 1998 que requer que as empresas de abate a operar em terras consuetudinárias negociem Acordos de Responsabilidade Social com as comunidades locais (não apenas com os chefes). Estes Contratos de Responsabilidade Social (CRS) diferem da maioria das parcerias entre empresas e comunidades aqui apresentadas porque são legalmente impostos e controlados pelo governo nacional. No entanto há considerações que devem ser analisadas em detalhe porque fornecem um modelo útil para a regularização de confrontos para acordos de gestão entre as empresas de silvicultura e as comunidades locais.

O fim principal dos CRSs é o de obrigar as empresas a agir de uma maneira socialmente responsável com o devido respeito para com os direitos das comunidades que possuem terras. Estes direitos incluem o direito sobre certos produtos florestais, o direito de serem consultados na gestão e exploração dos recursos e o direito de manter os locais e as práticas culturais sem interferências da companhia. O processo de negociação o CRS providencia uma oportunidade para as comunidades, ou pelo menos aos líderes das comunidades, especificar as condições em que devem operar nas suas terras as empresas de madeira contratadas. Adicionalmente, o CRS providencia os meios para a comunidade beneficiar directamente da exploração dos recursos florestais, satisfazendo os requisitos legais para a companhia investir uma proporção negociada das receitas em desenvolvimento de projectos comunitários.

Outra finalidade do CRS é a de contribuir para um sistema mais transparente e equitativo de localizar concessões de madeira no Gana. De acordo com a nova lei, alguém que queira fazer a exploração de madeira deve obter um Contrato de Utilização de Madeira (CUM) para uma determinada área. O sistema do CUM permite a competição de ofertas que serão comparadas com um critério explícito, como também com o desempenho eficiente das empresas, de acordo com vários indicadores incluindo o cumprimento dos seus CRSs. Até à data foram concedidos e homologados dentro do novo sistema de distribuição de direitos para a exploração da madeira cerca de 42 CUMs cobrindo uma área acima de 290,000 ha. Como requerido por lei, foi pedido a todos estes que redigissem os CRSs com os chefes de apoio do local. Este capítulo analisa a experiência com os Contratos de Responsabilidade Social, baseado numa avaliação feita por Yeboah (2000).



7.1 Código de conduta e obrigações sociais

Apresentamos no Caixa 27 um exemplo actual de um CRS completo. Essencialmente, cada CRS contém duas secções-chaves: um código de conduta e uma declaração das obrigações sociais. O código de conduta descreve a maneira como a companhia de madeiras deverá operar para assegurar que todas as operações sejam conduzidas com o devido respeito pelos direitos das comunidades dentro ou adjacentes à área da colheita. Inclui cláusulas para assegurar o respeito pelos costumes e crenças, pelas infra-estruturas locais e pelos meios locais de subsistência. Geralmente, o código de conduta também inclui cláusulas análogas para que a população local deixe a companhia operar sem obstáculos de acordo com os termos e condições do CRS.

As condições listadas no código de conduta dum CRS podem incluir acordos sobre factores técnicos e institucionais, tais como:

- Regular a altura da colheita da madeira com as actividades da agricultura
- Especificar as técnicas de abate para minimizar os danos às culturas
- Taxas de compensação para os danos causados às culturas
- Respeitar as normas culturais tais como os dias sagrados
- Processos de consulta com as comunidades sobre a localização de locais de acesso
- Assegurar perturbação mínima nos locais religiosos, nas infraestruturas existentes (por exemplo: pontes), nos pontos de captação das águas e nas áreas principais para juntar os produtos florestais que não a madeira.
- Estabelecer os emolumentos a serem pagos directamente aos agricultores individuais antes do começo do abate
- Protecção às fontes de água para beber
- Assegurar o pronto pagamento das percentagens devidas por cada árvore abatida
- Empregar como trabalhadores a população local em vez de indivíduos de fora

Deve ficar notado que não há cláusula alguma no CRS que se sobreponha ao direito dum agricultor de vetar o abate nas suas terras (a não ser que exista uma cláusula específica no contrato, com o consentimento de todos os agricultores da área). O código de conduta pode também especificar qualquer recompensa para as comunidades no caso de prejuízos à sustentabilidade dos recursos florestais tais como os produtos florestais que não a madeira.

A declaração de obrigações sociais compromete as contribuições específicas para um desenvolvimento comunitário. Geralmente estas infraestruturas são, por exemplo, a construção de estradas, escolas, clínicas, rede eléctrica ou furos. O apoio pode ser dado na forma de um fundo de apoio financeiro dado pela exploração da madeira na área, ou então um compromisso para o fornecimento de materiais tais como tábuas, cimento, placas para telhados ou mobílias. O CRS especifica o valor financeiro das suas contribuições. O valor máximo em dinheiro estipulado por lei é de 5% dos emolumentos totais acrescidos da área do CUM.

Caixa 27 Contrato de Responsabilidade Social entre o Abate Bobiani e a Companhia de Cepas Limitada e Omanhene da Área Tradicional de Sefwi Wiawso (completo)

1. Este contrato é válido se a companhia conceda um Contrato de Utilização de Madeira e pode operar na Reserva Florestal "Bia North Tributaries", que cai sob o "Stool" de Omanhene
2. A companhia concorda em assistir a Área Tradicional de Sefwi Wiawso com o seguinte projecto de desenvolvimento:
 - a. Repavimentação das estradas da aldeia de Sefwi Wiawso
3. A companhia providenciará uma ou mais das amenidades abaixo indicadas, quando necessário e pedido, às comunidades cujas terras estão incluídas nas operações do Contrato de Utilização de Madeira:
 - a. Construção de 4 furos
 - b. Repavimentação das estradas dentro das comunidades
 - c. Construção de 2 KVIPs (Latrinas de ventilação melhorada Kumasi)
4. Código de Conduta
 - a. As várias comunidades em questão tomarão claro e inequívoco à companhia sobre todas as normas culturais no que respeita a terrenos sagrados, correntes de água, pequenas matas, árvores, santuários, dias sagrados, etc.
 - b. Sendo a companhia devidamente informada de tais normas (4a. acima) deverá respeitá-las adequadamente e deverá diligenciar em cumprir todos os ritos tradicionais como determinado pelos chefes e pelo povo.
 - c. A companhia deverá sempre consultar as comunidades e os Serviços Florestais em assunto pertinente à protecção ambiental e à biodiversidade.
 - d. A companhia deverá respeitar os direitos de acesso das comunidades locais aos Produtos Florestais que Não a Madeira para o uso doméstico nos termos determinados pelos Serviços Florestais do Gana.
 - e. A localização de estradas e desvios para os abates deverá ser feita em consulta com as comunidades locais e os Serviços Florestais.
 - f. Quando os trabalhos operacionais da companhia causarem acidentalmente qualquer dano às infraestruturas já estabelecidas, a companhia deverá ser responsável pela restauração para que fiquem tal como estavam ou em melhores condições/estado.
 - g. A companhia deverá respeitar tanto quanto as condições o permitam, o pronto pagamento dos respectivos emolumentos e rendas das concessões quando for a altura do pagamento.
 - h. A companhia ao observar e cumprir os termos deste contrato deverá ser-lhe permitido pelas outras partes em questão levar as operações calmamente na área do Contrato de Utilização da Madeira.
 - i. A Comissão representativa inclui:
 1. Um Conselho Tradicional
 2. A Companhia
 3. Os Serviços Florestais
 4. A Área
 5. A Assembleia Distrital de Sefwi Wiawsoque deverá ser formada para assegurar o cumprimento dos termos e cláusulas deste Contrato, para resolver disputas, diferenças, e problemas que possam surgir referentes a este Contrato.

7.2 Regras para desenvolver um Contrato de Responsabilidade Social

Primeiro o Director Florestal do Distrito (um funcionário do governo) determina e define a periferia da área CUM, em consulta com os líderes tradicionais e as comunidades possuidoras de terras. Durante tais reuniões explica-se o fim do CRS como parte do CUM e pede-se à comunidade toda para propor as condições de futuras operações da empresa de abates e as prioridades para um desenvolvimento local. Estas condições e objectivos de desenvolvimento ficam incorporados num documento preliminar chamado Especificações para Operações de Madeira, que fica incluído nos anúncios para os concursos do CUM, e formam também as bases a seguir para negociações com a CRS. As empresas de abate fazem as ofertas ao CUM. Estas são avaliadas por uma Comissão governamental de Avaliação dos Direitos à Madeira, que entre as melhores propostas escolhe cinco. O candidato eleito é escolhido por um processo de selecção não financeiro baseado nas propostas dos candidatos para as condições apresentadas para as amenidades sociais e de reforestação.

A companhia que ganhar o CUM, nos termos do CRS, vai em seguida negociar com as comunidades apropriadas que possuem terras. Presentemente, os chefes de apoio do local são representantes oficiais das comunidades que possuem terras e têm autoridade para assinar o contrato com o CUM, apesar de a lei estipular que os benefícios irão para o povo que possui terras comunitárias e não para os escritórios dos chefes de apoio. Uma característica comum que emerge dos CRSs é da formação de uma nova comissão para representar os vários grupos envolvidos em acções no CUM (Caixa27).

7.3 A percepção local sobre os CRSs

Para termos uma noção do significado dos CRSs para os membros comunitários em áreas onde operam as empresas de madeira dentro da nova legislação, a Unidade Colaboradora de Gestão Florestal do Ministério das Terras conduziu, recentemente, uma investigação em três áreas: Diaso (Região Central), Nkoranza (Região de Brong Ahafo) e Offinso (Região de Ashanti). Estas são todas as áreas onde as empresas de madeira estão em operação já há algum tempo e onde estão em implementação os CRSs. Portanto, as entrevistas foram orientadas, principalmente, em torno dos conhecimentos e recomendações para o desenvolvimento dos CRSs.

Na generalidade, os residentes das três áreas viram um impacto pouco positivo nas operações de abate nas suas áreas. A opinião comum era a de que quaisquer benefícios para a área, através de acordos esporádicos com as empresas, eram entregues aos chefes de apoio ou aos chefes tribais em vez de terem sido dados aos residentes comunitários. Alguns afirmaram mesmo que, de algum modo, eles receberam benefícios ao cobrarem às empresas os emolumentos de acordos que não eram autorizados por lei. De certo modo, também beneficiaram, através da recepção de materiais de construção como o cimento, placas para telhados, postes eléctricos, construção de estradas e acesso ao emprego.

O povo tinha muitas ideias sobre o que era mais necessário para a área local, com especial ênfase nos projectos infraestruturais, tais como o fornecimento de energia eléctrica e a canalização de água, mencionando também a necessidade de fundos de crédito para a educação e para a agricultura.

Adicionalmente ao tipo de condições acima descritas para o código de conduta da companhia, os residentes sugeriram, frequentemente o haver que proporcionar condições para: participação em festivais culturais, estarem neutros na política local e afastarem-se dos NTFs para deixar que o povo tenha acesso àquelas condições.

Sobre a pergunta referente à administração dos novos CRSs, em comum falaram sobre o problema de falta de capacidade institucional dentro das comunidades. Os investigadores ficaram convencidos que as novas instituições deveriam incluir representantes que não fossem os chefes tradicionais. Alguns entrevistados em Diaso e Offinso estavam preocupados sobre como poderiam resolver os conflitos sem quebrarem os temas do CRS e eram a favor para que, logo de princípio, o contrato fosse entregue à custódia do tribunal.

7.4 As perspectivas no Gana para os CRSs – e em qualquer outra parte?

Os Contratos de Responsabilidade Social estão numa fase inicial no Gana, muito embora através da experiência e modificações, daí, o ser de observação geral que o que se poderá fazer sobre a política é apenas uma especulação, em vez de casos baseados na experiência. É bem verdade que é possível prever em que altura é que irão surgir as dificuldades do sistema, mas primeiro é necessário frisar que a política, ela própria, é uma aproximação inovadora para corresponder às ambições duma produção de madeira socialmente responsável e sustentável. Previamente, as comunidades recebiam os benefícios das operações de abate em bases esporádicas – trabalhos ocasionais ou contribuições valiosas para as infraestruturas locais. Agora, esperam pelo menos um nível básico sustentável de recompensas directas de materiais, acrescidas de poderem controlar como as empresas devem operar nas suas terras. Em retorno a companhia pode antecipar relações mais cordiais com a população local e daí as operações tomarem-se mais previsíveis e menos dispendiosas.

Muitos outros países podem adoptar mecanismos semelhantes para encorajar uma maior responsabilidade social no sector florestal privado, e não restam dúvidas que seguirão com grande interesse as experiências no Gana. São bastante positivas algumas das características fundamentais do conteúdo e do processo dos CRSs:

- Os níveis mínimos para uma responsabilidade social para as empresas de abate são claramente delineados e protegidos pela legislação.
- O processo para as propostas de áreas de produção é transparente, baseado num simples sistema de pontos.
- As propostas são analisadas em parte de acordo com as contribuições projectadas para a subsistência local e não pelos valores das contribuições das receitas do governo.
- Os acordos são negociados e assinados directamente entre as empresas e as comunidades, com o governo no papel limitado de árbitro como monitorizador e avaliador.

O formato básico e o processo dos CRSs foram desenhados, suficientemente simples, para que possam ser rapidamente implementados e espalhados sem interrupções devidas a despesas

insuportáveis ou equívocos. Com as lições que a experiência tem dado, deverão ser necessárias algumas modificações. Podemos já antever algumas dificuldades. Talvez a mais importante seja a de não partilha de riscos entre a companhia e a comunidade. Para a companhia, o facto de os pagamentos a favor de projectos de desenvolvimento à comunidade serem determinados como uma soma fixa baseada no perfil projectado, em vez de uma percentagem sobre as receitas actuais, significa que a companhia poderá pagar mais do que os estipulados 5% das receitas, no caso do preço da madeira ter de baixar para fazer face aos níveis projectados. Este é um aspecto duma política actual rígida; o campo de acção para renegociar e ajustar os termos é limitado. Há esperanças que, como os CRSs se tornam mais sofisticados, aparecerão sistemas mais flexíveis para a companhia poder calcular e fazer pagamento, ao mesmo tempo que, por outro lado, surge a capacidade para uma renegociação.

Entretanto, para a comunidade, não existe uma ligação entre o que dão e os benefícios que recebem. Assim o sistema está altamente dependente da capacidade de cada membro comunitário para uma acção e decisão colectivas – para a comunidade manter o seu lado de negócio e não perturbar as operações de abate ou de armazenamento de madeira, deverá haver um consenso geral para que o contrato tenha mérito. Presentemente, ainda não está claro se os CRSs asseguram uma equidade entre os membros comunitários em termos dos valores que representam no código de conduta e dos propostos projectos de desenvolvimento, de quem poderá investir tempo, profissionalismo e esforços para que o CRS sobreviva.

Ainda não estão claros outros aspectos que irão acontecer na prática. Incluímos as seguintes questões relevantes:

- Terão as várias partes a capacidade suficiente para estabelecer e manter os termos do CRS? Para além as questões da capacidade institucional das comunidades expostas acima, há também aspectos de capacidade técnica, tais como se as empresas ou funcionários florestais estão de facto aptos para poderem prever acertadamente os fornecimentos dos CUMs.
- Quais serão os custos de transacção para cada lado e esses custos justificarão o contrato? Por exemplo, terá a companhia necessidade de pessoal dedicado? Serão os membros da companhia capazes de participar de bom grado sem colidir com os outros trabalhos e passatempos? E quanto aos custos incorridos pelas outras partes, particularmente o Ministério das Terras e Florestas?
- O que acontecerá no caso de disputas sérias? Há tribunais ou talvez (ou mais apropriado) corpos para qualquer dos lados poder resolver o problema? Está o contexto devidamente especificado para poder enfrentar um debate e acordo legal?

No Gana, houve quem sugerisses que as populações locais deveriam tornar-se accionistas em contratos para a exploração da madeira, usando o valor da responsabilidade social como equidade em *joint ventures*. Tem sido discutido o facto de que tornar as comunidades accionistas aumentaria os seus recursos e as suas obrigações. O desenvolvimento de tais cenários, iria dar boas perspectivas para encaminhar os CRSs a favor duma maior equidade de entradas e recompensa entre os parceiros, como também dentro da produção de madeira mais sustentável no Gana e

Canadá: Acordos de silvicultura nas “First Nations” e joint ventures

“Entre nós, há quem acredite muitas vezes de boa fé, que fazer acordos à custa dos direitos é do interesse da população... Quaisquer resultados duma acção judicial provenientes duma assembleia, de cada negociação, de cada contrato, para cada processo de implementação do tratado, teremos que estar vigilantes para não sermos forçados a trocar os direitos a longo prazo por ganhos a curto prazo.”

Chefe Mathew Coon Come, discurso em 2001 na Assembleia das “First Nations”

O Canadá tem sido, já há muito, o maior exportador mundial de produtos florestais. O sector florestal mais altamente competitivo do país deu origem a uma enorme variedade de acordos inovadores de negócios. Por exemplo, existem agora muitas parcerias entre firmas florestais bem estabelecidas e novas empresas Aborígenes (Nativos da América). Estas parcerias estão, num todo, melhor desenvolvidas quando comparadas com parcerias equivalentes nos outros países, e daí o fomentar nas parcerias entre empresas e a comunidade um modelo de trabalho, com várias opções e melhor prática.

O povo Nativo Americano constitui cerca de 4% da população do Canadá, mas é o grupo com o crescimento mais rápido entre os habitantes rurais do país. Os vários clãs dos Nativos Americanos são conhecidos por “First Nations” e têm direitos consuetudinários sobre as terras. As condições precisas da posse de terra e de recursos das reservas nas “First Nations” diferem de província para província, e estão sujeitas a um processo contínuo de revisão da lei. Cerca de 80% das perto de 2,500 reservas estão numa área florestal, de aproximadamente 1.4 milhões de hectares (44%) da área total de reservas que são florestas produtivas (Smyth, 1999). Entre as “First Nations”, existe, claramente, um objectivo de grande alcance para se criarem empresas baseadas nas florestas, e nos últimos anos surgiram os desenvolvimentos de ambas as indústrias baseadas nas florestas: os produtos e os serviços. Este capítulo apresenta uma variedade de experiências recentes de parcerias das “First Nations”.

8.1 A ascensão das empresas de silvicultura de pequena escala das “First Nations”

As formas de acordos feitos entre as empresas de florestas e as comunidades no Canadá diferem da maioria dos exemplos dados por outros países, num aspecto bastante importante: as comunidades formam elas próprias empresas registadas. Algumas destas empresas representam inteiramente as “First Nations”. Mais usualmente, se não todas, os membros tribais são depositários, e as decisões são feitas por assembleias que geralmente



são formadas por uma mistura de líderes tradicionais e representantes eleitos pela comunidade. Embora estas empresas tenham o mesmo estatuto legal como outra companhia florestal no Canadá, tendem a não estar orientadas apenas para maximizar os lucros, mas para procurar valores sociais, culturais, ecológicos e éticos das "First Nations" a que pertencem. Para além destas empresas de sócios, o Canadá tem ainda centenas de firmas florestais que pertencem a pequenos grupos, ou a indivíduos, ou do povo das "First Nations". A grande maioria destas pequenas empresas têm cinco ou menos empregados ("Institute on Governance", 1998).

Os objectivos e o número de empresas florestais das "First Nations" cresceu durante os anos 1990, graças, principalmente, à política ambiental criada pelos governos nacionais e provinciais. Não esquecendo que as "First Nations" continuaram sendo um grupo em desvantagem, com um baixo nível de educação e emprego comparados com a média do país, o governo Canadense investiu fortemente na promoção de melhores condições de vida para o povo das "First Nations". Em 1996 foi lançada uma iniciativa de cinco anos, chamada "Programa Florestal das "First Nations"" (FNFP), em conjunto com os Serviços Florestais do Canadá (Departamento de Recursos Naturais) e o Departamento dos Negócios Indianos e o Desenvolvimento Setentrional. Apresentamos no Bloco 28 os quatro objectivos do FNFP. O orçamento para os cinco anos está na ordem dos Can\$ 25 milhões (US\$ 16 milhões). E com as empresas das "First Nations" a ganharem uma independência financeira do programa, começam a emergir uma série de histórias de sucesso.

84

Os negócios de silvicultura das "First Nations" originaram grandes acordos de financiamento do governo para além do FNFP. A iniciativa dos Negócios Aborígenes do Canadá proporcionou mais do que Can\$ 300 milhões (US\$ 190 milhões) como também o apoio não financeiro a novas empresas das "First Nations". O Banco de Desenvolvimento de Negócios dá empréstimos e presta serviços de gestão a pequenos e médios negócios e tem as actividades orientadas especificamente para empresas das "First Nations", tais como o treino a "jovens empresários".

Outro factor importante que tem encorajado o desenvolvimento de empresas de silvicultura para o mesmo período, é o facto de se ter chegado a acordos sobre as reclamações trazidas a tribunal pelas "First Nations". Algumas comunidades viram-se a braços com grandes quebras de dinheiro – vários milhões de dólares – que tinham sido dados como capital financeiro para formar as empresas de silvicultura com as comunidades. Nos fins de 1990 foi distribuído às "First Nations" um total de Can\$ 300-400 milhões (US\$ 190-250 milhões) por ano, como compensação para as reclamações de terras ("Institute on Governance", 1998).

1- Nota do tradutor: "Institute on Governance" – Organização sem fins lucrativos fundada em 1990 para promover uma governação eficaz"

Caixa 28 Objectivos do Programa de Silvicultura das "First Nations" no Canadá

1. Para ampliar a capacidade das "First Nations" na operação e participação de negócios baseados na floresta e aumentar os trabalhos a longo prazo em silvicultura para os membros das "First Nations"
2. Para aumentar a cooperação das "First Nations" e a sociedade
3. Para investigar a viabilidade de fundos de crédito, fundos comuns de capital, ou outros mecanismos similares para o financiamento do desenvolvimento da silvicultura das "First Nations", e para aumentar a capacidade das "First Nations" na gestão sustentável das florestas
4. Para aumentar a capacidade das "First Nations" para uma gestão sustentável das reservas florestais.

Fonte: Smyth, 1999

8.2 Motivos para se fazerem em parcerias

Para as "First Nations" a grande prioridade é o emprego local: as taxas de desemprego são elevadas, e em algumas reservas das "First Nations" chegam aos 80%. Enquanto que os 'Brancos Nativos Americanos' constituem uma percentagem desproporcionalmente elevada da mão de obra no Canadá, os conhecimentos técnicos permanecem baixos. Por exemplo, as "First Nations" têm apenas meia dúzia de guardas florestais profissionais. As empresas de silvicultura das "First Nations" vêem as parcerias com as empresas externas apenas como meios para assegurar empregos para os membros da comunidade, e para terem acesso a truinos e ganhar experiência na construção de recursos humanos dentro dos seus próprios negócios. Outros motivos importantes para entrarem em parcerias são o estabelecimento de mercados estáveis para os produtos ou para recursos estáveis de material em bruto, para obterem conhecimentos técnicos (ou muitas vezes simplesmente maquinaria) e para compartilhar o risco de empréstimo do capital inicial. (De Beer, 1998; Smyth, 1999).

Dentro da perspectiva das empresas externas, as parcerias com as empresas das "First Nations" parecem ser empresas sólidas de negócios. Beneficiam directamente do apoio financeiro e logístico do governo para poderem emergir empresas das "First Nations", de modo que os custos são reduzidos a um ponto tal que não pode ser atingido em acordos com outras empresas que não as das "First Nations". Também, sem o apoio do governo, as empresas que procuram parceiros para entrar em acordos ou parcerias, serão atraídas por baixas despesas e têm a vantagem do local, que as empresas das "First Nations" estão aptas a oferecer (De Beer, 1998; NAPA/ "Institute on Governance", 2000).

Por vezes há razões mais imediatas para formar uma sociedade com as comunidades das "First Nations". Por exemplo, dependendo das leis da província sobre a posse de recursos, as empresas de abate poderão precisar de comprar concessões dos residentes da reserva florestal. Algumas empresas estão também motivadas pelos obstáculos anteriores e ameaças dos interesses das "First Nations". Com o aumento de reconhecimento dos direitos das "First Nations" sobre a terra e os recursos, mais e mais empresas ficam sujeitas às acções legais trazidas pelos residentes das reservas. Em alguns casos estas disputas foram físicas (estradas bloqueadas, etc.) ou ainda violência. O desenvolvimento de boas relações com as "First Nations", através de parcerias ou outros meios, é um processo sensível para as empresas de abate desejarem manter as operações sem dificuldades.

A terceira parte crucial nas parcerias de silvicultura entre empresas e as comunidades no Canadá, já foi realçada e o governo. O FNFP e outras iniciativas governamentais vêm as parcerias tacticamente sob o mesmo ponto de vista encarado pelas próprias "First Nations", como um meio para melhorar as oportunidades de subsistência e emprego. Uma vantagem que o governo reconhece nas parcerias é a de estarem abertas as oportunidades para os Americanos Nativos fora das reservas, como também por ser um desenvolvimento de negócio nas reservas.

Numa abordagem de uma estratégia mais vasta, o governo é motivado para a promoção de parcerias porque prevalecem as tendências nacionais e internacionais na actuação do governo sobre os recursos naturais. (Beckley, sem data; "Institute on Governance", 1998). A sociedade civil no Canadá está activamente envolvida em assuntos ambientais, e com o rolar dos anos foi chamada a uma maior responsabilidade e a usos múltiplos, acessos a ecossistemas na gestão das florestas. Estas preocupações complementam as das "First Nations" e apoiam o desenvolvimento de parcerias para um plano ideal e de gestão florestal. Tem havido uma pressão internacional para um maior reconhecimento dos direitos dos naturais do país, como está expresso, por exemplo, nas resoluções da Convenção na Biodiversidade (CBD) e os critérios do Conselho Stewardship de Silvicultura (FSC).

8.3 A vasta extensão de acordos de negócios

86

As parcerias entre as empresas de silvicultura das "First Nations" e as contrapartes externas compreende uma vasta lista de acordos de negócios, desde co-investimentos em grande escala a uma informal assistência mútua, e numa lista mais abrangente de actividades, incluindo a silvicultura, abate, processamento, a indústria e os serviços de apoio informal. Uma fiscalização na indústria reconheceu que as parcerias das "First Nations" caem dentro dum escala tipológica que vai dos acordos formais financiados, nos quais as receitas são consideradas como o objectivo principal, a acordos informais sobre aspectos específicos de negócios, tais como o emprego e as infraestruturas. A tipologia – uma combinação da estrutura com a função – como mostra a Tabela 9.

Como também, apresentámos na Tabela 9 os diferentes tipos de acordos oficialmente reconhecidos, as empresas Canadianas de silvicultura usam outras estratégias para promover as boas relações de trabalho com as "First Nations". Muitas empresas seguem a prática de "quebrar as regras" para tomarem mais simples os negócios com os parceiros das "First Nations", por exemplo facilitarem os pagamentos de empréstimos. Outra estratégia usada é a de subdividir os acordos em sub acordos para permitir uma maior competição a novas empresas, assistindo na preparação das ofertas e na manutenção dos dados informatizados das "First Nations" e dos serviços que oferecem. Como parte deste programa de apoio para as parcerias das "First Nations", o governo Canadiano está preparado para proteger estes tipos de inovações quando iniciadas pelo sector privado. Um exemplo interessante é o "fundo de desenvolvimento económico" através do qual uma grande firma de silvicultura está preparada a oferecer até Can\$ 150,000 (US\$ 95,000) por

Tabela 9 Tipologia das parcerias de silvicultura das "First Nations" no Canadá		
Tipos de sociedade	Descrição (e números até à data)	Exemplos
Sociedade comum	Compartilham a sociedade de entidade de negócio (14)	Eco-Link, negócio de abate e de silvicultura, pertence 50-50 a Lignum Ltd e a Esketemc First Nations.
Acordos cooperativos de negócios	Objectivos de estratégias comuns, mas não sociedade, para alcançar benefícios mútuos (6)	A companhia de Recursos Florestais Kaska garante um fornecimento mínimo de madeira a longo prazo para os Produtos Florestais de South Yukon, por um preço preferencial.
Contratação de serviços florestais	Acordos para proporcionar serviços específicos (13)	A Horse Lake First Nation fez acordos de colheitas com a Ainsworth e a Weyerhaeuser.
Parcerias sócio-económicas	Acordos para reforçar a capacidade entre as "First Nations" (7)	A Carrier Lumber tem um contrato com as comunidades Aborígenas de Trout Lake e de Peerless para criar empregos locais.
Planeamento da gestão florestal	Compartilha de poder de decisão no que respeita à gestão florestal (6)	Al-Pac, operadora da maior fábrica de moagem da polpa numa linha única, tem a "Aboriginal Affairs Resource Team" para comunicação com as "First Nations" no planeamento do uso da terra.

Fonte: NAFA / "Institute on Governance", 2000

ano para os projectos inter empresariais das "First Nations", durante o tempo em que os fundos estão igualmente comparados pelo governo nacional e provincial. O reembolso dos empréstimos só é requerido aos projectos que tiveram sucesso ("Institute on Governance", 1998).

As parcerias das "First Nations", com firmas principalmente de silvicultura abrangem, presentemente, uma grande variedade de actividades relacionadas com a floresta. Naturalmente, uma vez que o Canadá é o maior produtor de madeira, há muitos exemplos de acordos entre os donos de árvores e os cortadores, entre os quais as "First Nations" e as empresas exteriores desempenham o seu papel. Outro aspecto das parcerias em comum, é que os acordos de negócios empresariais e os acordos de serviços florestais estão preocupados com o processamento da madeira. Hoje em dia, no Canadá, dentro deste tipo de parcerias, as operações feitas pelas empresas das "First Nations" incluem a construção de casas de toros, marcos indicadores, manufatura de postos laminados e barrotes e outros produtos secundários de processamento. Há outras operações mais pequenas baseadas nas colheitas de produtos florestais que não a madeira, sendo a mais famosa a produção de xarope de carvalho. As empresas das "First Nations" têm também acordos para serviços tais como o transporte, construção de estradas, limpezas com escovas e o controlo dos fogos, assim como as indústrias associadas com a cultura de peixe e o ecoturismo. Finalmente, algumas empresas florestais das "First Nations" já se expandiram no planeamento e em serviços administrativos. Por exemplo, a Cree-Tech Inc proporciona serviços

de Sistema de Informação Geográfica a várias empresas; a vantagem de desenhar sistemas informativos que são mais adequados aos valores de uso das terras dos Nativos Americanos. Uma aliança entre as nove "First Nations" em Saskatchewan apresentou uma diversificação maior. O Conselho Meadow Lake Tribal, como é conhecido, tem uma *joint venture*, uma fábrica de processamento, com a Miller Western, um contrato de transporte com a Weyerhaeuser e vários acordos para abates, silvicultura e serviços de reflorestação (De Beer, 1998).

Mais recentemente o Conselho Tribal entrou numa sociedade invulgar, uma *joint venture* com as comunidades indígenas de Miskito em Nicarágua, cujos representantes reuniram-se numa mesa redonda durante o Contrato de Negócio Livre do Norte da América (NAFTA) nos princípios de 1990. Em 1996 os dois lados, ambos representados por entidades corporativas da comunidade, juntaram-se equitativamente para formar a Makwa Inc. Mais recentemente formaram-se os empreendimentos Miskito Coats, para um ramo comercial de *joint venture*, a operar não apenas na reflorestação e noutros projectos florestais, mas também no ecoturismo, exportação de café e produção de ouro (Iron e Mazuren, 1997).

8.4 Imprevistos e oportunidades emergentes

Com o andar dos tempos, algumas empresas de silvicultura que fizeram acordos com as empresas das "First Nations" identificaram alguns inconvenientes destes acordos. Os inconvenientes estão associados principalmente com as empresas novas e inexperientes das "First Nations". Poderá ser necessário mais dinheiro, tempo, esforços e treino para investir logo à entrada e então será maior o risco de insucesso, porque há a tendência de as empresas novas das "First Nations" se manterem pouco seguras durante alguns anos. Contudo, as maiores empresas de silvicultura que sobreviveram, verificaram que requer bastante tempo e esforço para se formarem parcerias que funcionem eficientemente, numa base forte de confiança. As indústrias ligadas afirmam a importância da comunicação e particularmente de preferência a comunicação entre indivíduos, em vez da comunicação arbitrária entre os representantes organizacionais (Caixa 29).

Os parceiros das empresas das "First Nations" só mais tarde enfrentaram imprevistos. Como já foi dito, um dos maiores objectivos das comunidades tem sido o de promover o emprego e o treino dos residentes das reservas. Certamente que tem havido um grande sucesso nesta área, mas em alguns casos tem havido uma reviravolta inesperada porque o pessoal treinado exige maiores salários e a companhia vê-se a braços com a impossibilidade de oferecer salários competitivos no mercado dos acordos de silvicultura. Um problema muito espalhado é o de se manterem fracos os direitos à terra e aos recursos. Consequentemente, as iniciativas para uma silvicultura a longo prazo depende em grande parte da confiança no governo local – uma relação que pode falhar.

Caixa 29 Experiência do pessoal da indústria florestal do Canadá com as parcerias das "First Nations"

Um informador exprimiu o facto de que existe uma "escada de cooperação" – "nem sempre existe uma boa comunicação na província, muitas vezes começa com um silêncio gelado; e há muitos a ouvir... e tu chegas à conclusão que as "First Nations" não gostam de muitas coisas que tens estado a fazer." As entrevistas mostraram que uma comunicação para ser efectiva terá de ser feita "nos dois sentidos."

Houve ainda alguém que disse que mesmo que a comunicação seja facilitada, mais do que acordos escritos – "a maioria do povo das "First Nations" não quer olhar para muita papelada; preferiam sentar-se e falar, construir relações pessoais – e isto não é o que a maioria dos negociantes florestais preferem."

Fonte: "Institute on Governance", 1998

Por exemplo, os Serviços Florestais na British Columbia apoiaram um Estudo sobre o Uso Tradicional na Reserva de Stoney Creek, mas em fins de 2000 outorgaram uma licença de abate a uma companhia exterior. Os líderes locais de Saik'uz das "First Nations" ficaram revoltados pelo que viram ser um desrespeito aos acordos sobre o uso das terras feito pelo Estudo de Uso Tradicional (Canada News Wire, 2000).

Um grande desafio para alguns empreendimentos é da sustentabilidade ecológica. O famoso exemplo é o da *joint venture* de abate Isaac entre o Conselho Tribal Nuu-chah-nulth e a companhia de silvicultura Macmillan Bloedel em Clayoquot Sound, na Ilha Vancouver. Após uma acção demorada movida pelos protestos ambientais, surgiu a *joint venture* como meio de compromisso entre os depositários e agora a gestão da área está dividida e Reserva da Biosfera da UNESCO e uma determinada zona de abate (ver Isaac, 2000).

Enquanto os problemas de estabilidade das empresas das "First Nations", especialmente em face de mercados flutuantes e da rígida competição internacional, acarretam a rápida ruína de muitas parcerias, outros estimularam e deram origem a novas oportunidades para ambos os parceiros. Um exemplo interessante é o de Produtos Florestais Babine, uma *joint venture* comum entre duas empresas privadas, Weldwood (58% de quota) e a West Fraser (32%) com o Desenvolvimento Indígena Corporativo Burns Lake, pertencente a cinco "First Nations" locais, a operar como empresas subsidiárias do chamado Abate Indígena Burns Lake (BLNL). Esta é a mais antiga *joint venture* no Canadá, estabelecida em 1975. Originalmente o BLNL foi estabelecida como um meio para a população das "First Nations" obterem treino, mas com o tempo a capacidade expandiu-se de tal modo que o BLNL tem hoje 20% do abate da *joint venture*. A Babine desenvolveu-se como um operador líder na British Columbia, com a mais alta recuperação de taxas no governo, e com um pessoal de 500 (De Buer, 1998; Babine, 2001).

Em 1997 foi entregue à Babine um Projecto Piloto para Impulsionar a Gestão Florestal, um projecto de pesquisa com uma concessão substancial do governo para explorar e promover uma série de factores na gestão florestal, incluindo o funcionamento de parcerias com grupos das "First Nations". Este projecto foi frutuoso no que se refere tanto a conclusões de pesquisa como a operações de melhoramentos na Babine e foi prolongado até 2004.

A maioria do corrente ciclo de pesquisas foca questões técnicas – desde melhoramentos genéticos e apoio aos sistemas de decisão – a estratégias gerais aplicáveis a uma gestão florestal para a província.

A Babine e o *joint venture* Lisaak esclarecem caminhos por onde as parcerias produtoras podem crescer e se diversificarem. Mostram também como o governo Canadano tem ajudado o desenvolvimento destes tipos de parcerias através de um considerável apoio financeiro e outros apoios. Agora o teste, para as parcerias entre as "First Nations" e a indústria de silvicultura no Canadá, está em como poderão revogar os subsídios e serem capazes de construir instituições económicas e ecologicamente sustentáveis.

Inventário dos temas, impactos e tendências nas parcerias

"Apenas o poder pode cooperar.
A fraqueza pode apenas
mendigar"
Dwight D. Eisenhower

Neste capítulo temos como objectivo juntar a evidência do trabalho de parcerias florestais entre as empresas de silvicultura e a comunidade. Vamos encarar os impactos que os acordos das parcerias analisadas têm tido (incluindo os listados no Anexo B) e descobrir alguns pontos obscuros, porque razão é que os acordos entre empresas e a comunidade se mantêm insatisfatórios.

9.1 Parcerias: o essencial para além da publicidade?

Será que as parcerias proporcionam retornos para as florestas, para as comunidades e para as companhias?

A evidência mostra-nos que mesmo os acordos mais simples – e acordos imperfeitos – podem trazer benefícios líquidos tanto para o parceiro assim como para a condição sustentabilidade das florestas. Em muitos países, os acordos que decorrem variam desde os mais simples despendidos na responsabilidade social (por exemplo, as empresas de abate no Gana e Guyana, ou empresas de plantação no Brasil e Tailândia) até acordos nos quais as comunidades contratam a terra, trabalho ou aptidões (por exemplo, na Índia, Papua Nova Guiné e Indonésia) para situações onde as comunidades formam as suas próprias empresas ou consórcios numa base de *joint ventures* (por exemplo, o Canadá e a África do Sul).

Dos seis países detalhadamente considerados, é apenas no Gana e Papua Nova Guiné que a implementação está na fase inicial, mas nos outros países os esquemas estão bem estabelecidos para se poder avaliar os custos chave e benefícios. A evidência é que muitos acordos proporcionam, em geral, benefícios às comunidades, empresas e florestas (Tabela 10). Mesmo na Índia os projectos de reprodução, já abandonados, têm tido ultimamente sucesso, na medida em que as duas partes, as empresas e os agricultores, têm-se servido deles para um salto a oportunidades tecnicamente mais proveitosas e ao mercado.

Para nos convenceremos de que os acordos entre empresas e comunidades são uma opção mundial, os possíveis accionistas precisam de fazer comparações cuidadas com outras alternativas. Há uma forte evidência, por parte de vários países, que para muitos agricultores de reprodução de árvores em pequena escala, em sociedade, é mais proveitoso a curto prazo do que colheitas alternadas. Em Uttar Pradesh, na Índia, as receitas de choupos são mais elevadas do que as da cana do açúcar, e substancialmente



Tabela 10 Benefícios dos acordos – alguns exemplos

Exemplo	Benefícios para comunidade?	Benefício para a companhia?	Benefícios para floresta?
Sappi e Mondi África do Sul - Esquemas de reprodução	Os retornos em dinheiro são bem comparados com outros usos da terra	Fornecimento de 10% da matéria prima decisiva na escala da economia	Plantação em terras não usadas mas com diferentes espécies de árvores
Wimco e JK Corp na Índia – apoio à agro arboricultura	Evolução de silvicultura competitiva em quintas	Segurança de fornecimento de matéria prima, clones como novo produto	Protecção contra a erosão apesar da competição com outros usos das terras.
PT Perhutani na Indonésia – esquema de agro arboricultura	Melhoria de falta de terras	Fornecimento de mão de obra barata	Maior diversidade de árvores e vegetação rasteira
Babine – Canadá - <i>joint venture</i>	Expansão de quotas em <i>joint ventures</i>	Desenvolvimento da indústria de peles	Gestão integrada da floresta.

muito mais altas do que as do trigo ou do arroz com casca (ver Caixa 18). Na Tailândia as reproduções de eucaliptos e bambu constituem-se em opções mais proveitosas do que a venda a dinheiro de produtos agrícolas, apesar do facto de a companhia pagar preços abaixo do mercado (ver Caixa 52). Também na África do Sul, a mudança de condições na indústria do açúcar significa que a reprodução da madeira é, para os pequenos proprietários agora um uso mais proveitoso da terra do que os esquemas de produção anteriormente estabelecidos da cana do açúcar. Por outro lado, a longo prazo, é mais incerta a consistência de preços da fibra de madeira comparada com a dos produtos agrícolas.

Também sob o ponto de vista das companhias, os acordos com os produtores locais e os administradores florestais mostram ser superiores às alternativas. Onde os proprietários locais de terras são as únicas fontes de fornecimento ou de garantia dos produtos florestais existentes, as empresas tentam trabalhar ou com os produtores locais ou com os proprietários. O pagamento, iludindo ou dilacerando as comunidades ainda está em uso nalguns casos (por exemplo alguns longos acordos de abate em Papua Nova Guiné). Noutros casos, os acordos de exploração avançam vagarosamente para uma maior equidade (por exemplo PT Perhutani na Indonésia) enquanto outras parcerias fazem acordos de derrube a longo prazo para as empresas (por exemplo Babine no Canadá). As empresas de polpa estão particularmente preocupadas em assegurar proporções dos seus fornecimentos através de parcerias, por exemplo a Sura Enso na Indonésia assegura 10% dos fornecimentos (Caixa 33), a Zimboard no Zimbábue assegura 60% (Caixa 49), e Phoenix na Tailândia, 100% (Caixa 52).

Sendo assim, porque não vemos surgirem mais acordos?

De uma forma global, os acordos empresa - comunidade continuam a ser excepção em vez da regra para os acordos de silvicultura das empresas e comunidades envolvidas na administração

das florestas. No entanto, os acordos que existem, no geral, são de pequena escala e deverão provar por eles próprios. Mas, se tais acordos têm atracções óbvias, porque são eles em tão pequeno número? Existem muitas razões-chaves que explicam porque é que não é compensador ficar demasiado idealista acerca de parcerias.

- As empresas preparadas a segui-los são fracas – os mercados estão pouco desenvolvidos ou favorecem apenas a pirataria ou ao capitalismo devasso
- O domínio, organização e capacidade da comunidade tendem a enfraquecer de modo que os custos das transacções assustam
- A política governamental é contra eles ou ainda não conciliou o seu potencial
- Os bancos, ONGs e outros interessados não fazem as necessárias ligações.

Outros contextos mais vastos também são contra os acordos empresa - comunidade. Quando o mercado está apertado ou marginalizado, existe uma pressão para a concentração de produtos em grandes quantidades - as grandes empresas podem ter ganhos económicos em grande escala em lugar de parcerias complicadas. A globalização de mercado financeiro de capitais desencoraja os investimentos locais de longo prazo. Isto é sobreposto pelos riscos previstos em fazer acordos que tenham de ser a longo prazo - porque as árvores crescem devagar - com os agricultores dos países desenvolvidos que têm a reputação de dar respostas imprevisíveis a projectos de silvicultura e têm relativamente poucos negócios ou experiência técnica. Imprevisivelmente ainda mais elevado sob o ponto de vista das empresas quando a terra florestal pertence ou é administrada por grupos e não individualmente.

Quando o objectivo principal da companhia é o de demonstrar responsabilidade de corporação social, os acordos directos com as comunidades são, raramente, a primeira via a explorar. Outros meios demonstrativos incluem uma contribuição para o desenvolvimento local, códigos de conduta, certificação de terceiros e outras iniciativas de responsabilidade. Contudo, quando existe uma iniciativa reguladora (por exemplo cláusulas sobre a responsabilidade social nas leis de gestão da madeira no Gana, as políticas económicas favorecem desenvolvimento do negócio local na África do Sul, ou estreitam os direitos das *First Nations*, no Canadá), a responsabilidade social das empresas torna-se altamente manifesta através de acordos com as comunidades. No fim deste capítulo, iremos discutir o potencial, e os limites, das iniciativas de responsabilidade social das empresas na promoção a favor de parcerias.

9.2 Impactos de acordos nas companhias, comunidades e florestas.

Impactos nos objectivos das companhias

As empresas apenas procuram parcerias se têm sentido em termos de negócios, olhando não apenas para o lucro, mas também para a sobrevivência e crescimento da companhia. Os gestores das empresas podem utilizar diferentes estratégias para atingir os seus objectivos básicos como também adoptar uma vasta gama de critérios para avaliar o sucesso dos seus negócios.

Tabela 1 | Condições sob as quais as companhias, comunidades e paisagens ganham ou perdem com acordos - sumário

	Sem acordos	Com acordos
Companhias perdem	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento inadequado de terras e de acesso restrito aos recursos • Elevado risco de não cooperação ou de resistência das comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de transacção para o desenvolvimento de acordos muito elevados • Processo muito complicado
Companhias ganham	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de pressão por parte das comunidades, lei ou mercado • Benefícios de comprar terra às comunidades, pagar as elites locais e trocar opiniões com as relações públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento de matéria prima/mão de obra seguros • Licença para operar, dada pelas comunidades e por parcerias em geral
Comunidades perdem	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de melhorias nas condições de subsistência nas áreas rurais • Falta de licença legal/burocrática para desenvolver a terra/árvores sem companhias 	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar-se refém da independência, ou apagado pelas companhias • Atraído para um uso das terras insensato ou abaixo de óptimo
Comunidades ganham	<ul style="list-style-type: none"> • A subsistência não desviada por simples estratégias, bens ou mercados • Determinação própria não afectada por agendas da companhia 	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de lucros e/ou serviços prestados onde são poucas as alternativas rurais • Fortalecimento da capacidade para abranger a comunidade e opções de desenvolvimento
Paisagens depauperam	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos florestais não delapidados por empresas que procuram governos locais fracos • O não uso de terras para a silvicultura pode não ser bom ou levar à degradação paisagística 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso impróprio de árvores ou abate de florestas naturais • Outros usos da terra como pastagem apertada ou causando degradação
Paisagens beneficiam	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de uso das terras e melhor diversidade de produtos sem a silvicultura • Moldes de controlo da terra e dos recursos mais sustentáveis sem acordos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido nível de erosão decorrente do uso das terras florestais • Mais produtos e serviços florestais e paisagens

Os gurus da gestão têm diferentes opiniões na identificação de critérios para o sucesso da companhia, mas de forma livre e consistente identificam o seguinte:

- Firmeza do mercado
- Inovação
- Produtividade
- Recursos físicos e financeiros
- Rentabilidade
- Desempenho e desenvolvimento da gestão
- Desempenho e atitude dos trabalhadores
- Responsabilidade pública
- Gestão de risco

A Tabela 12 apresenta alguns exemplos de como as empresas usaram os acordos com parceiros comunitários para atingir os seus objectivos específicos.

Impactos na receita, capital e riscos da empresa

Para qualquer tipo de negócio a avaliação das perdas e dos ganhos económicos dos acordos entre companhia e comunidade está enevada e, muitas vezes, é contra produtor. Considere, por exemplo, apenas uma sub secção da cadeia de contextos relativos aos esquemas de reprodução na África do Sul. Numa terra bem ordenada, os pequenos agricultores têm por hectare uma maior produção de eucaliptos do que os reprodutores em grande escala. Contudo, os agricultores de pequena escala estão muito espalhados, daí os custos de transporte e de outras transacções tornarem os preços de fábrica bastante elevados. No entanto, os fornecimentos das plantações em grande escala é limitado – portanto os recursos de fibra através de esquemas de reprodutoras de intensivos realmente aumentam a margem de lucro da companhia por fornecer 10% da matéria prima necessária para que a produção atinja a economia de escala desejados.

Normalmente as empresas de madeira e polpa são atraídas pelos esquemas de reprodução como forma de assegurar fornecimentos estáveis de matéria prima. Em particular, as fábricas de polpa requerem elevados investimentos no fornecimento de matéria prima que pode ser garantidos através de esquemas de reprodutores e de outros acordos. As serrações têm, geralmente, mais mobilidade e a necessidade de assegurar o fornecimento em qualquer lugar, poderá fazer com que os desenvolvimentos de acordos feitos à última hora sejam, consequentemente, mais fracos. A reprodução de polpa pode não ser barata – em nenhum dos estudos de caso encontramos exemplos de pequenos agricultores que tivessem preços de venda que fossem competitivos em relação aos das plantações em grande escala. Os esquemas de reprodução são eficazes para as empresas que estão preparadas para pagar preços elevados por tonelada para recuperar um maior lucro líquido (por exemplo África do Sul), ou onde grandes porções de florestas são simplesmente demasiado caras (EUA) ou são impossíveis por imposição das leis de posse da terra (Índia e Papua Nova Guiné). Sob a perspectiva das companhias, onde é comum o não cumprimento, os esquemas de reprodução falham porque existe uma grande competição por parte de outros compradores ou porque o mercado é muito volátil (Índia).

Em contraste aos esquemas de reprodução, os esquemas dos agricultores surgem como uma estratégia para combater a falta de mão de obra, e funcionam nas situações que direitos ocular os custos de produção são inferiores aos salários pagos directamente aos trabalhadores. As diferentes versões deste sistema têm tido sucesso em circunstâncias verdadeiramente surpreendentes - no Canadá, onde o lote das receitas da madeira volta para o locatário e ainda sobram suficientes somas para os dividendos dos *accionistas*, e na Indonésia, onde é muito barata a mão de obra. Um segundo exemplo na Indonésia mostra um acordo companhia – comunidade, que é um compromisso mesquinho – o PT Perhutani terá um máximo benefício dum cenário idealista de não conflito e sem esquemas. Os acordos de produção florestal para os locatários existem como uma forma de mitigar as perdas da companhia contra o roubo e o vandalismo.

Tabela 12 Exemplos dos efeitos das parcerias nos objectivos das empresas

Objectivo da empresa	Efeito das parcerias – exemplos
Firmeza no mercado	Os sistemas de reprodução são virtualmente sistemas padrão e num levantamento global ao sector de polpa 60% da produção de polpa mostra que o produto resulta dos reprodutores (IIED, 1996). Os líderes da indústria – Asia Pulp e Paper, Sappi, Aracruz, Westvaco – predizem que, no futuro, os esquemas de reprodução serão essenciais para manter a competição. Para algumas companhias, os esquemas de reprodução representam apenas um fim para ter acesso ao fornecimento de matéria prima, por exemplo Zimboard no Zimbabué e Phoenix na Tailândia.
Inovação	Tem havido muito mais criatividade nos modelos flexíveis de parceria desenvolvidos por Prima Woods e outros no Gana, empresas de polpa na Austrália, empresas de madeira no Canadá e Geórgia, nos EUA – outros modelos desenvolvidos mais tarde copiados por outros. Das relações com os agricultores e as comunidades emergem inovações técnicas, por exemplo a consociação com legumes é agora exemplo em plantações com as comunidades na África do Sul e a polpa e os produtos de madeira na Índia deram origem a novos clones.
Produtividade	Eficiência causada pelos produtores acarreta alguns custos de desenvolvimento no activo das florestas às comunidades e não às empresas. Ao trabalhar através de reprodutores/comunidades os custos da companhia podem ser contabilizados na conta dos lucros e perdas e não no balanço – uma vez que os débitos não recaem sobre a companhia, por exemplo, Aracruz no Brasil.
Recursos e financeiros físicos	As parcerias podem gerar um aumento de acesso, ou segurança de, ou créditos florestais – a razão principal para a maioria dos esquemas de reprodutores, por exemplo na Indonésia e Canadá. Apenas o apoio técnico, só por si, aumenta esta segurança, por exemplo a Westvaco nos EUA investe no apoio técnico aos agricultores em troca de terem a primeira opção na compra do produto.
Rentabilidade	A fibra resultante dos esquemas de reprodutores pode custar às empresas mais do que a média do custo da transferência para a fábrica mas estas ainda têm lucros porque a proporção ganha dos reprodutores permite atingir um total de entradas que torna economia de escala realizável, por exemplo, os reprodutores na África do Sul. Os acordos podem reduzir os custos estabelecidos – porque os riscos podem passar para os reprodutores.
Desempenho da direcção e desenvolvimento	As parcerias precisam de cursos de formação sobre relações dos accionistas e questões sociais. As assembleias das empresas querem esquemas de parceria para mostrar uma companhia social, ambiental e politicamente sã, por exemplo em Westvaco nos EUA e o Pioneer Tobacco no Gana
Desempenho e atitude dos trabalhadores	Enquanto que alguns trabalhadores lutam por melhorias na motivação devido à percepção de que as empresas têm uma "face humana", por exemplo na África do Sul, em outros casos a política do emprego local contribui para o aumento do moral, por exemplo na Província do Guangdong, na China.
Responsabilidade de pública	As boas relações de vizinhança, redução de riscos sociais e desenvolvimento duma "licença social para operar são os resultados dos acordos com as comunidades nas Ilhas de Salomão, na Indonésia, em Nicarágua e no Canadá. As empresas também utilizam estes acordos para demonstrar uma responsabilidade social e ambiental mais alargada perante os accionistas e os críticos.

Muitas vezes, os outros tipos de esquemas, tais como as *joint ventures*, acordos de co-gestão, e de aluguer de terras, não oferecem às empresas as melhores margens como acesso a recursos ou actividades que de outro modo não estariam disponíveis. Várias das parcerias das "First Nations", do Canadá são atractivas para a participação de empresas exteriores por causa dos direitos associados à colheita da madeira nas terras das "First Nations" com a vantagem das habilidades locais e de mão de obra barata. O sucesso económico resulta quando as parcerias permitem a diversificação de negócios. No entanto, particularmente no caso de *joint ventures*, o fracasso é comum. No Canadá, este fracasso é associado ao A relativa falta de experiência nos negócios da "First Nation", enquanto que na África do Sul são responsáveis os factores exteriores tais como dívidas anteriores, insegurança das terras e a queda de preços no mercado da fibra.

Objectivos de subsistência comparados com os objectivos da empresa

Tal como as empresas de silvicultura, a maioria dos pequenos agricultores e das pessoas dependentes da floresta, vêem as parcerias mais como uma oportunidade para fazer dinheiro. Mas tal como os objectivos finais das empresas – indivíduos, não são meramente os retornos rápidos que interessam mas uma sobrevivência a longo prazo, desenvolvimento e lucros. As pessoas encaram os acordos com as empresas como parte duma estratégia para assegurar meios de subsistência. Sendo assim, os acordos podem oferecer melhores oportunidades para as opções existentes, por exemplo para os agricultores que já se dedicam ao plantio de árvores mas que querem menores riscos no mercado, ou acesso a opções inteiramente novas, tais como serem capazes de suportar a procura das empresas florestais para apoio aos seus serviços ou para o processamento secundário.

Certamente que as estratégias orientadas para os meios de sobrevivência da população são feitas não apenas para atingir objectivos económicos, e o que se espera dos acordos com as empresas de silvicultura reflecte isto mesmo. Segundo parece os motivos para entrar em acordos para negócios claros, pode abranger estratégias mais complexas para ganhar posição social, para reforçar os pedidos de terras ou para obter vantagens dos serviços ambientais que as árvores proporcionam. Também referente a estas preocupações, as pessoas e as comunidades são similares às companhias. Para ambos, as estratégias gerais para a viabilidade e melhoramento envolvem aspectos sociais e ambientais adicionados a objectivos mais óbvios de sobrevivência e crescimento económicos.

A diversidade de actividades, ou a falta delas, é outro ponto útil de comparação entre empresas e comunidades. Mesmo nas áreas rurais caracterizadas, aparentemente, por terem poucas opções de desenvolvimento, a maioria dos membros da comunidade terão uma vasta gama de estratégias para meios de sobrevivência, nos quais a gestão de árvores e/ou os acordos são apenas um lado da equação, mesmo se for a principal fonte de receita para a família. Várias estratégias de meios de subsistência estão acopladas a uma orientação de múltiplo uso para a gestão da terra em lugar de empresas de silvicultura, que podem operar exclusivamente numa indústria – ou competências chave – e desejam administrar as terras de modo a maximizar o resultado de apenas uma matéria prima. Outra distinção crucial entre empresas e comunidades está na capacidade e no poder. As empresas, muitas vezes têm uma maior capacidade do que as comunidades, em termos de financiamento de capital, experiência de negociação e ainda apoio legal – geralmente adicionando a um maior poder para estipular os termos das relações entre companhia – comunidade e daí poder enquadrar expectativas explícitas.

Impactos na receita, capital e riscos para as comunidades e os indivíduos

Em termos económicos, os parceiros comunitários têm tendência a estarem mais interessados em saber se os acordos oferecem melhores retornos à terra e ao trabalho do que outras alternativas, o que está em oposição com as grandes indústrias que focam as suas atenções nos retornos do capital financeiro. Como foi discutido acima, os esquemas de reprodução garantem, muitas vezes, melhores rendimentos. O seu trabalho está orientado para as comunidades onde as condições para o plantio de árvores são boas, há terra disponível, mas é difícil pôr em funcionamento o mercado. Estas situações acontecem, por exemplo, quando a venda nos mercados abertos não é uma boa opção (por exemplo XIP na Indonésia) ou quando o mercado é volátil e pode ser preferível ter uma garantia de preço do que ter o preço do mercado (provavelmente mais alto) como na Tailândia. Tomar parte num esquema de reprodução também pode ser melhor alternativa para financiar as entradas e ganhar perícia técnica, como um novo reprodutor (África do Sul). Para os agricultores, o fracasso nos esquemas resulta do facto de a produtividade ter sido excessivamente avaliada. Onde os mercados livres operam, não restringidos pelos transportes ou outros problemas, e as empresas estão preparadas a estender os serviços sem preferências de compra, como acontece na Índia e nos EUA, os esquemas formalizados tendem a ser postos de lado.

Os arrendatários dos esquemas trabalham para os agricultores quando há escassez de terra para a agricultura, ultrapassando os limites do trabalho familiar. Por exemplo, o arrendamento de agro arboricultura na Indonésia é baseado na vontade das famílias locais de trocar o trabalho pelo uso parcial de quintas com um quarto de hectare. Noutras, pouco vulgares, as opções das empresas para uma gestão alternada são tão caras que elas estão preparadas a oferecer acordos vantajosos, como no "Lower St. Lawrence Model Forest Project" no Canadá, onde os arrendatários podem obter receita muito acima da média provincial (Kazi, 1998).

Outros tipos de acordos oferecem uma mistura de lucros económicos às comunidades. As *Joint Ventures* podem trazer muitos lucros, mas requerem gastos elevados e em caso de falência tendem a ter maior impacto nas comunidades do que nas companhias. Para as comunidades a arrendamento de terras é uma opção limitada, uma vez que não existem resultados adicionais de emprego e de desenvolvimento de negócios. Uma das características mais prometedoras dos acordos empresa - comunidade no Canadá, é o aparecimento de empresas baseadas na silvicultura, incluindo o processamento de produtos de madeira, transporte, construção de estradas, cartografia GIS e controlo de fogos. Contudo, uma grande parte destas empresas vão à falência e o aviso cauteloso para as empresas - comunidade em qualquer outra parte é o de não exagerarem nos preços - tal como alguns dos negócios das *First Nations* onde o pessoal se tornou mais capaz e começou a exigir salários mais elevados.

Os acordos companhia - comunidade podem dar outra contribuição aos activos financeiros e físico da localidade. Os acordos muitas vezes abrem opções de poupança e crédito aos participantes, directamente e porque as árvores, por elas próprias, constituem uma forma de poupança, consideradas como adicionais em países como a África do Sul e a Índia. Para os agricultores que cortam as árvores muito cedo para fazer face a emergências, ou receio da acumulação de juros, os acordos para créditos e para árvores como poupança fracassaram. Os lucros de activos físicos geralmente derivam de custos ou riscos baixos para os parceiros comunitários. Alguns estão directamente relacionados com a silvicultura - empréstimos de maquinaria nos empreendimentos no Canadá ou a construção de vias de acesso, depósitos de fornecimentos e pontes de passagem na África do Sul - mesmo assim, dum modo geral, podem beneficiar a comunidade. O investimento em infra-estruturas locais é, particularmente, uma característica de acordos de responsabilidade corporativa, como no Gana, onde as comunidades conseguiram rede eléctrica, salas de aula nas escolas e furos de água.

Atendendo ao vasto leque dos impactos dos acordos de silvicultura empresa – comunidade na subsistência local, será que há evidência de que os acordos contribuíram de modo significativo para ajudar o povo a sair da pobreza? No geral, a evidência é escassa.

A análise mais detalhada, da África do Sul, sugere que os esquemas de reprodução geram lucros significativos para os participantes, e têm um efeito oposto em gerar lucros para a população sem terras contratadas pelos membros do esquema. Em média, calcula-se que os esquemas na África do Sul contribuam até 45%, mas geralmente o mais perto dos 15%, da receita necessária para permanecer acima da linha de pobreza. Os acordos com empresas podem ser úteis para os pobres, mas ainda não há provas suficientes para que possam oferecer conforto a longo prazo contra a vulnerabilidade e com um baixo nível de vida.

Comparticipação nos riscos

Os acordos empresa – comunidade podem ser vistos, fundamentalmente, como um processo na partilha de riscos entre as duas partes. Tipicamente, os acordos de reprodução, põem os riscos de produção nos reprodutores e os riscos de mercado na companhia. Muito embora na prática, a divisão actual seja mais confusa – as empresas talvez tomem alguns riscos de produção por não reclamarem empréstimos dos reprodutores cujas árvores caíram (por exemplo na África do Sul), ou mitigaram os riscos de mercado ao garantirem preços mais baixos do que o valor antecipado do mercado (Tailândia). Os acordos dos arrendatários passam os riscos de produção para os arrendatários, alguns ou todos, para retornos na comparticipação de lucros (Canadá) ou trocam os produtos da madeira pela silvicultura (Indonésia). Algumas vezes, os riscos financeiros de um contrato são posteriormente assumidos por terceiros, geralmente o governo – exemplos ainda do Canadá, onde os empréstimos projectados aguardam apenas reembolso para *joint ventures* bem sucedidas, e o contrato de reprodução XIP na Indonésia, subscrito pelo Departamento de Silvicultura local.

Gerando poder de negociação

Para obter melhores acordos das companhias, as comunidades necessitam de melhorar o seu poder negociação. Uma acção colectiva, que pode ser, fundamentalmente, organizada através de diferentes processos, tais como associações de produtores, assembleias comunitárias, uniões nacionais ou cooperativas de marketing. Os processos de adesão e de decisão determinam quem é realmente representado dentro do grupo. As chamadas comunidades compreendem certamente múltiplos sub-grupos com interesses vários. Por exemplo, o estudo feito na África do Sul, revelou que as mulheres consideram o acesso a recursos florestais mais importante do que ganhar capital financeiro. Muitas vezes o predomínio de grupos de elites leva a que tenham uma maior quota de benefícios e uma quota mais pequena sobre os custos – isto é um ponto de preocupação entre os promotores de esquemas de responsabilidade social no Gana.

Em alguns acordos, emergiu uma representação bem organizada dos interesses dos parceiros comunitários. A evidência não é convincente, muito embora a existência de acordos é o que promove o desenvolvimento do poder de negociação e entre grupos da comunidade. O melhor progresso registou-se em países que tinham fortes tradições de comunidade e de organização sindical, tal como no Canadá e menos extensivamente na África do Sul. Outro processo para negociar poder tem relação com um controlo efectivo sobre os recursos de importância para a comunidade. A Indonésia dá-nos um exemplo pertinente, onde a cooperativa de turismo Kompepar

usou poder para negociar um contrato de gestão com Perhutani, resultando para ambos aumentos nos ganhos. As parcerias de sucesso podem usar a aliança como uma base para negociar com terceiros. Por exemplo, A Sappi e a Mondi, na África do Sul usaram os esquemas de reprodução para influenciar o governo para haver mais estradas locais e a *joint venture* Babine no Canadá conseguiu, com base na sociedade, uma concessão substancial do governo.

As uniões e grupos equivalentes podem influenciar os parceiros comunitários em negociações com companhias. Uma negociação colectiva entre uniões de comércio e as empresas é uma forma de diálogo que já existe há décadas. As regras básicas foram estabelecidas pela Organização Internacional de Trabalho em Convenções e na recente declaração da OIT sobre os Princípios Fundamentais e Direitos de Trabalho. Uma negociação colectiva pode ser interpretada como uma sociedade por si só, pois a intenção é a de assegurar um equilíbrio do poder nas negociações entre empregador e empregado. Mas, mesmo um grupo bem organizado e legalmente reconhecido pode ainda tentar pequenas mudanças à mesa das negociações, ou verificar que talvez existam outros caminhos que não a negociação que podem resultar em melhores retornos para os membros.

Muito se pode aprender sobre a indústria de acácias na África do Sul, onde o acesso dos pequenos agricultores às receitas do sector de processamento deriva da quota de sociedade nas fábricas de extração de tanino, organizadas pela união SAWCU e não através da capacidade de negociação das associações visando melhores preços no mercado. As associações de reprodutores de eucaliptos na África do Sul não tornaram-se capazes de negociar com as empresas para acordos com melhores termos (por exemplo pagamentos adiantados maiores) ou vantagens relativas sobre outros sectores na indústria do eucalipto (melhores preços para os moínhos, distribuição de quotas entre os grandes e pequenos produtores). Com fins administrativos, foi estabelecido pelas próprias empresas a função dos grupos de reprodutores para coordenar as reuniões e formação e para a distribuição de quotas e pagamentos. Falta-lhes o verdadeiro poder, visto que não têm a capacidade de negociar políticas com instituições que interferem nos seus modos de vida.

Capital humano – desenvolvimento de habilidades de emprego

As parcerias entre empresas e comunidades assentam em habilidades novas entre as duas partes. Muitas vezes as empresas estabelecem unidades de responsáveis pelas interações com as comunidades e agricultores. O pessoal é reciclado ou são admitidos novos empregados como trabalhadores inacessíveis. Os gestores de empresas no Canadá, África do Sul e Indonésia verificaram que os acordos com as comunidades ditaram a necessidade de o pessoal desenvolver novas habilidades na comunicação e na gestão, e que as suas organizações tinham de criar novos métodos de aprendizagem e de adaptação. Algumas destas empresas desenvolveram esforços adicionais no sentido de assistir os seus parceiros comunitários na aquisição de habilidades equivalentes. A formação dos agricultores ou dos membros comunitários em matéria técnica de gestão florestal, faz parte do reprodutor e dos esquemas de arrendatários, na maioria dos países, embora a formação tenda a ser especificamente orientada para as necessidades da companhia.

Algumas empresas também fazem acordos contratuais para empregar pessoal das comunidades locais. No geral, os impactos a estes acordos, ao nível de emprego e satisfação local não são claros, contudo, podem ser exagerados. Por exemplo, um dos sucessos apresentados no acordo de arrendamento de terras - Prima Woods - no Gana (Caixa 36) tem sido o emprego local.

mas na prática o número de empregos é mínimo. No Canadá, onde o impacto político por de trás das parcerias companhia – comunidade é a criação de empregos, os esquemas de treino e garantia de emprego são as componentes da maioria dos acordos. As empresas de silvicultura Canadianas também orientaram esquemas de emprego na base da comunidade para formação ou assessoria sobre conhecimentos comerciais tais como a preparação de concursos. Noutros países, por exemplo na África do Sul, os empresários locais ansiosos de prestar serviços (por exemplo operações de serra em cadeia) para os esquemas de reprodutores salientaram que uma das principais barreiras é o insuficiente conhecimento de gestão empresarial.

As condições de trabalho para os empregados directos dentro dos acordos companhia – comunidade tendem a ser pobres. O pessoal empregado para plantar e semear no esquema PT Perhulani na Indonésia recebe salários baixos e esporádicos – o que não admira que o trabalho atraia apenas os residentes locais mais pobres. Outros envolvidos em trabalhos perigosos, fazem-no, sem as devidas precauções de segurança. A maioria dos empregos são à base de acordos de curto prazo, para que não sejam aplicáveis as leis de licenças, reforma, regras de demissão e benefícios de desemprego. Mesmo dentro das parcerias, a indústria de silvicultura continua sendo um risco e uma opção de emprego sem vantagens para a maioria da população rural.

Implicações ambientais – desenvolvimento de activos e riscos

Os impactos ambientais dos acordos de silvicultura companhia – comunidade variam com as operações que veiculam e com os locais onde estão. Nos casos estudados, as partes contratantes identificaram uma série de melhorias ambientais associadas com os seus esquemas:

- *A reclamação de terras não usadas ou degradadas é considerada como um grande benefício do esquema de reprodução XIP na Indonésia e na silvicultura na Índia*
- *Maior colheita e diversidade de produtos é a particularidade dos recentes esquemas de co-gestão com a PT Perhulani na Indonésia, onde as comunidades requerem a colheita consociada de variadas espécies nas plantações de pinho e teca*
- *Gestão sustentável com objectivos múltiplos muitas vezes se deve à mediação do governo, por exemplo no Canadá, onde as partes devem submeter e manter os planos de gestão que incorporam as preocupações ambientais e sociais*
- *Protecção ao nível micro contra a erosão do vento e água, especialmente quando os lucros derivam de poucas árvores plantadas ao loONG da periferia dos campos (por exemplo na Índia)*
- *Redução de distúrbios ambientais no abate de árvores é muitas vezes uma boa prática a ser incorporada nos acordos tal como nos Acordos de Responsabilidade Social no Gana*
- *Fornecimentos sustentáveis de derivados para fazer face às necessidades de sobrevivência, como lenha e construção (por exemplo na Índia e no Brasil)*

A maioria das pessoas consideram que é benéfico para o ambiente a plantação de árvores em terras não próprias para a colheita, e com uma biodiversidade de pouco valor – mas não o é sem contratempos, porque o governo, agricultores e as empresas de silvicultura de igual modo reconhecem esses factos, especialmente nos distritos mais secos de países, como a Índia, África do Sul e Brasil. Os esquemas de reprodutores podem, portanto, funcionar não apenas como uma transferência de riscos para os pequenos agricultores, mas também de riscos ambientais. Por exemplo, os agricultores na África do Sul e em Andhra Pradesh, Índia, relataram a diminuição de caudal das plantações de eucalipto, afectando o abastecimento de água para uso na

agricultura e na vida doméstica. Noutros casos, os sistemas de gestão dos acordos companhia – comunidade podem trazer riscos específicos, tais como uma grande probabilidade de ocorrência de fogos muito espalhados ou em plantações de monocultura.

Os outros impactos negativos associados com os acordos de empresas de silvicultura - comunidades são:

- *Perda de terra para a colheita*, embora isto constitua mais um receio do que uma realidade
- *Redução na colheita e diversidade de produtos* onde os termos dos acordos do reprodutor defendem que a terra seja apenas utilizada para a produção de madeira, e as árvores apenas para a madeira (por exemplo África do Sul)
- *Deslocação de pastagens*, que leva a aumentar a pressão noutras terras e às disputas entre os produtores e os pastores (por exemplo África do Sul e Índia)
- *O espalhar de espécies não indígenas de ervas*, por exemplo na África do Sul onde a acácia é uma espécie invasora notável associada com a perda de biodiversidade e terra arável.
- *Novas oportunidades de abate em grande escala de florestas naturais* é a maior preocupação ambiental na Papua Nova Guiné e no Canadá
- *Incentivos para limpar florestas naturais para a monocultura* constitui preocupação em Papua Nova Guiné, onde os esquemas de compra e venda encorajam as plantações de óleo de palma.

9.3 Como é que as parcerias funcionam

Requisitos prévios básicos – direitos, governação e informação

Direitos de propriedade e de posse de terras

A posse de terras e de árvores é uma condição chave fundamental e determinante para o desenvolvimento dos acordos companhia – comunidade. Nalguns países, tal como na China, as mudanças na posse de terras impulsionaram acordos, enquanto que noutros, como na Indonésia e no Canadá, os acordos fazem parte dum luta para a reconhecimento dos direitos comunitários sobre as terras. Também podem estar em jogo questões semelhantes aplicadas às companhias. Os direitos sobre a posse das terras pelas grandes empresas podem estar ameaçados, sendo este o motivo de interesse por parte dos esquemas de reprodutores, como foi visto na África do Sul onde uma política nova sobre as terras abriu caminho para reclamações de direitos primários sobre as terras por parte das companhias. Noutros países, tal como na Índia onde se aplica as leis “limite de terras” as empresas simplesmente não têm acesso às terras para plantações em grande escala.

Não existe um modelo “certo” para a posse de terras para os acordos companhia – comunidade – muito embora existam acordos bem estabelecidos tanto no Brasil (posse individual) como no Canadá (posse comunitária). Entretanto a Papua Nova Guiné, poderá inclinar-se para a silvicultura com um arrendamento original, sistema de compra e venda para combinar os benefícios de terra consuetudinária sem transferência de propriedade aliadas às oportunidades comerciais de transferência de terra. A segurança de posse provavelmente é mais importante, talvez porque sejam dados longos prazos para os acordos que envolvem a produção de madeira. Por exemplo, o direito de propriedade pouco claro, foi a causa de falência do esquema de arrendamento JK Corp, em Orissa, na Índia (Caixa 15). A importância para assegurar a posse de terras constituiu-se como que numa novidade para a silvicultura. Mais surpreendente ainda, é que os acordos de silvicultura entre companhia – comunidade têm prosperado apesar de os direitos de serem propriedade contestados ou serem pouco claros, como no Canadá, ou em estados que possuem terras comunitárias na África do Sul e no Zimbabwe.

Apoio político nacional e coerência institucional

Em todo o mundo, vários governos desenvolveram uma política específica para encorajar acordos companhia – comunidade. Entre outros, o Canadá tem um programa bem fundamentado para desenvolver iniciativas de negócios das "First Nations" através de parcerias entre empresas e comunidades bem estabelecidas. Os acordos de responsabilidade social no Gana estão encerrados em acordos de utilização da madeira sob legislação governamental. Na África do Sul as regras estipuladas para gerir o processo de privatização de plantações pertencentes ao público requerem boas propostas para demonstrar que as comunidades têm alguma parte na sociedade. Estes tipos de mudança de política têm sido fundamentais para criar um clima de desenvolvimento de acordos. Eles não se limitam apenas à silvicultura, mas a considerações mais vastas tais como distribuição de terras e título de propriedade, comércio nacional e internacional e agendas nacionais para a produção de alimentos contra dinheiro proveniente das colheitas.

Na maioria dos países os Departamentos de silvicultura são os principais actores na mediação de acordos, embora tendam a desempenhar papéis mistos, actuando não apenas como árbitros, mas como cobradores de impostos e algumas vezes como facilitadores de empréstimos. Ao mesmo tempo estão também envolvidos outros corpos governamentais, tais como assembleias locais e agências de extensão agrícola. No surgimento de *joint ventures* na África do Sul, as corporações de desenvolvimento provincial fizeram novos parceiros. É essencial a coordenação e coerência dentro e entre as várias agências. Isto é particularmente verdade no nível local, onde os acordos companhia – comunidade funcionam. A política nacional de silvicultura pode ser menos importante do que a formação da capacidade local – por exemplo o programa no Canadá dá ênfase ao tornar mais fácil para as comunidades o registar e operar as companhias.

Olhando toda a vasta série de políticas externas e instituições que afectam os acordos companhia – comunidade, existem alguns problemas chaves marcantes:

- **Abandono da responsabilidade sem desenvolvimento institucional.** "A questão da devolução às comunidades", passa aos agricultores grandes responsabilidades, que podem ainda não estar em posição de tomar decisões e negócios entre sustentabilidade a longo prazo e ganhos a curto prazo, não chama parceiros genuínos nem melhora a silvicultura ou os meios de sustento.
- **Uma política misteriosa ou obscura.** Ainda não chegou às comunidades a informação sobre políticas de silvicultura e departamentos agrários, sobre uso e reforma das terras, gestão florestal e devolução de lotes de madeira, gestão de negócios e mercados, nos locais onde os acordos são discutidos.
- **Burocracia demasiado complicada e controlo.** Muitos países têm mais restrições e sistemas de licenças para as plantações, gestão e cortes de árvores do que para outras colheitas, criando uma barreira involuntária para o plantio de árvores como uma opção atractiva para as famílias.
- **Prestação descoordenada de serviços.** Várias agências de governos nacionais e locais dão sinais conflituosos, duplicam esforços e fallham no desenvolvimento de oportunidades positivas que poderão advir de uma colaboração mais estreita no melhoramento de infra-estruturas, em paralelo com as leis em vigor e no treino de proficiência empresarial e administrativo às comunidades.
- **Influência excessiva da companhia e não cumprimento.** Nalguns contextos, o poder dos interesses corporativos para moldar a política em seu favor e para evitar a conformidade com a legislação existente e as regras de investimento, é simplesmente desmedido quando comparado com o poder dos governos nacionais e locais.

As parcerias entre companhias – comunidade podem apenas funcionar, se existirem meios legais e institucionais para proteger os direitos da comunidade. São necessárias estruturas representativas do governo para assegurar que os cidadãos locais e as organizações comunitárias não sejam empurradas para fora por empresas externas. Podem também defender os “interesses locais” contra projectos incompatíveis com os interesses locais mas justificáveis por agências externas como servidores dum “produto nacional”.

Informação e comunicação

Os acordos companhia – comunidade que envolvam o plantio de árvores são necessariamente acordos a longo prazo. Um dos maiores desafios no início destas relações é o de prever com exactidão as taxas de crescimento e produtividade, política nacional, e, mais importante ainda, oportunidades do mercado e preços. Num contrato, os dois lados precisam de ser capazes de fazer uma análise sensata sobre o contrato, em termos de receita esperada e de riscos associados com os lucros, comparados com outras opções. É também necessária a informação sobre outras tecnologias (por exemplo clones próprios para plantação), experiência em matéria de negócios e leis contratuais, estratégias para ultrapassar custos de transacção, e as implicações ambientais relativas à plantação de árvores em diferentes locais. São valiosos os conhecimentos da dinâmica social, especialmente para avaliar o apoio comunitário para os acordos com grupos em vez de acordos individuais.

Num contrato, as duas partes devem entender-se mutuamente - por exemplo a viabilidade, a flexibilidade de margem nos preços e o grau de dependência no contrato. Este tipo de informação requer uma boa comunicação entre os sócios. A partilha de informação regular e transparente tem sido uma razão chave para o sucesso de acordos com companhias, tais como os esquemas de *joint ventures* na Austrália e no Canadá, enquanto que uma má previsão e desentendimentos explicou a desaparecimento de outros, tais como os esquemas de reprodução na Índia. Os gestores de empresas envolvidas em acordos com as comunidades têm frisado continuamente a necessidade de desenvolver uma comunicação nos dois sentidos. Pessoal de campo competente, constitui-se numa base importante nesta estratégia, como mostrámos, por exemplo, na África do Sul, Índia e Indonésia. Ultimamente, para que os acordos sigam uma orientação mais equitativa, as parcerias requerem relações fortes que possam manter a confiança e o respeito mútuo.

O que faz brilhar ou incentivar um acordo?

O ímpeto inicial para estabelecer um contrato pode ser positivo, como por exemplo nas “First Nations” – Canadá, para as oportunidades de novos negócios. Outros acordos surgem mais motivados por circunstâncias negativas, particularmente a necessidade de resolver disputas, como aconteceu com a PT Perhutani, na Indonésia. O avanço tecnológico pode ser o pontapé de saída para acordos companhia – comunidade, a pesquisa e o desenvolvimento pela XIP na Indonésia levaram a aceitar a erva daninha local *pulai* para matéria prima para o fabrico de lápis, abrindo um campo de acção para acordos com os reprodutores locais. Como discutido acima, o motivo que mais incentiva os acordos é a mudança na política governamental, muitas vezes deliberadamente talhada para encorajar as parcerias entre a indústria e as comunidades.

Mas as agências governamentais não apenas reditam novas legislações e esperam pelos acontecimentos, como é também um facto que a mudança política envolve uma participação intensa com os possíveis parceiros entre companhia e comunidade. Os governos no Gana, Papua Nova Guiné, China e Canadá, têm investido activamente na publicidade, em serviços de consulta e para facilitar os acordos entre companhia e comunidade. Nestes casos, os corpos governamentais actuam como incentivadores vitais na obtenção de acordos. Os casos estudados mostram que terceiros, invariavelmente, têm papéis cruciais para estimular e facilitar as parcerias, como também no fornecimento do capital essencial e de profissionalismo. As agências governamentais formam, talvez, a parte mais crucial dos chamados terceiros, mas os papéis chaves podem também ser os desempenhados por ONGs (intermediários de sucesso na Indonésia), bancos (parte importante na Índia e na África do Sul) ou associações de reprodutores (tais como a SAWGU e a NCT na África do Sul).

O papel de indivíduos chaves no desenvolvimento de parcerias nunca pode ser considerado excessivo – na verdade um indivíduo ou um pequeno grupo no desempenho de um papel central é muitas vezes esperado e essencial, pois as pessoas querem ver um representante ou um coordenador do processo. Os acordos geralmente avançam motivados por indivíduos ou grupos, centrados em objectivos principais, com o fim de progredir ou de fazer mudanças. Isto é testemunhado por diferentes e dispersos acordos como o Klabin no Brasil, o Kolombangara nas Ilhas Salomão e a Sappi na África do Sul. Os ambientes básicos da população variam, algumas vezes são pessoas de dentro conhecedoras das necessidades de sobrevivência local e de aspectos práticos da companhia, outras vezes são pessoas que estão fora do sistema e portanto relativamente coibidas por tradições e costumes. Uma característica comum dos profissionais em mudanças é a capacidade de identificar pontos de possíveis mudanças, fazê-las, ganhar batalhas técnicas, e só então engranar o processo para a resolução de problemas maiores.

Porque razão alguns não se aderem aos acordos existentes, e o que fazem de contrário?

Os acordos companhia – comunidade incorporam um conjunto de custos de oportunidade e de transacções que podem afastar possíveis participantes dos dois lados. Entre as companhias, um obstáculo comum para entrarem em acordos é simplesmente o querer evitar riscos – não escolhendo modelos de produção que envolvam parceiros desconhecidos. Os casos estudados na Índia e na África do Sul tendem a depender bastante de exemplos anteriores de outras empresas antes de se afundarem eles próprios. Especialmente na Índia, o caminho seguido pela Wimco – plântulas gratuitas, empréstimos bancários e ainda o desenvolvimento de clones – foram mais ou menos copiados por outras empresas.

Entre as comunidades, a chave que determina a entrada ou não de indivíduos para os acordos é o capital. Muitas vezes os que estão excluídos dos acordos são os membros mais pobres da comunidade – no que se refere à terra, mão de obra ou posição financeira. O sistema de produção de eucaliptos promovido pela companhia ITC BPL em Andhra Pradesh, Índia, mostra-nos um exemplo típico (Caixa 14). Os pequenos agricultores ainda não se envolveram porque simplesmente não podem fazer face aos custos incorridos para a manutenção das plantações. Contudo, o poder enfrentar estas despesas, não é um problema universal. Por exemplo, na África do Sul, os esquemas de reprodutores, quando a companhia cobre as despesas correntes, mesmo o agricultor mais pobre pode entrar em acordos.

Na África do Sul, os agricultores que possuem terras que não satisfazem os mínimos requisitos exigidos pelas empresas são excluídos dos acordos, principalmente os jovens que abandonaram a casa dos pais. Os que não possuem terras não podem ter uma participação directa nos esquemas de reprodução – sendo isto um caso que requer ponderação, nas Filipinas e na Índia. Mesmo os esquemas baseados em terra controlada por empresas podem beneficiar mais a população com mais possibilidades do que os com menos possibilidades. Por exemplo, nos esquemas *tanngya*, na Indonésia, têm sido feitas alegações de que as melhores herdades são sempre distribuídas aos mais abastados e às famílias de maior influência.

E, quais são as perspectivas para os membros mais pobres que são excluídos, muitas vezes involuntariamente, de acordos de parcerias? Os casos estudados mostraram-nos que na maioria das vezes os acordos originaram benefícios que visaram directamente a população pobre – geralmente através de oportunidades de emprego que não são bem remunerados de modo a atrair os que vivem melhor. Nos dois casos, na Indonésia e na África do Sul, os salários que ganham em esquemas de reprodução, fazendo trabalhos de plantação, limpeza de ervas daninhas e gestão contra fogos, vêm das famílias mais pobres nas comunidades locais – algumas vezes sem terras elas próprias e são contratadas para trabalhar nas terras de outros. Embora o emprego possa contribuir para o aumento de rendimentos junto dos grupos mais pobres da comunidade, actualmente os taxas baixas de pagamento não parecem reduzir a desigualdade local onde os agricultores que possuem terras vivem bem dos esquemas de reprodução. Da África do Sul tiramos uma lição importante, os operadores de serras em cadeia que se organizaram eles próprios em empresas cooperativas (equipas de trabalho) tiveram mais sucesso do que os empregadores individuais. Uma porta a seguir é a de encontrar saídas para a produção de árvores, gestores florestais e produtos da indústria florestal.

O que está incluído e o que falta num contrato típico?

Os casos estudados são exemplos de acordos contratuais de reprodução na África do Sul, de arrendatários de produção agro florestal na Indonésia, arrendamento de terras em Papua Nova Guiné e de responsabilidade social corporativa no Gana. Muito embora, com objectivos específicos, todos são meios de distribuição dos direitos, responsabilidades e riscos entre os dois lados. Os acordos mais recentes originaram mais por parte de empresas do que por parte dos parceiros comunitários. Assim, os termos são favoráveis aos interesses das companhias, como por exemplo o bloquearem os participantes em acordos a longo prazo. Os casos estudados mostram, contudo, que há tanto interesse por parte da companhia como por parte dos parceiros comunitários em estabelecer inicialmente um contrato claro e mutuamente aceitável. Os dois lados querem evitar decepções, faltas e litígios provenientes de acordos contratuais insatisfatórios, por exemplo, na Índia, África do Sul e Indonésia.

O que é que os acordos companhia - comunidade tendem a incluir e a deixar em claro?

Os acordos típicos contêm o seguinte:

- Partilha de uma percentagem dos lucros
- Responsabilidades técnicas para os dois lados
- Insumos e quem os paga
- Termos para os empréstimos financeiros
- Obrigações da companhia para o desenvolvimento local

Muitas vezes eles não incluem:

- Adaptação às condições locais ou a agricultores individuais
- Acordos de contingência para eventos omisso ou inesperados
- Disposições para revisões e renegociações
- Condições para arbitrar em casos de disputas
- Frases bastante específicas para que possam ser legalmente postas em vigor

Uma vez que os acordos tendem a provir das companhias, ou de cópias de projectos governamentais, há poucos exemplos de acordos negociados com clareza. Têm sido feitos esforços consideráveis no processo de negociação entre os dois lados, tal como os acordos de responsabilidade social no Ganta e a co-gestão de acordos na Indonésia, mas o relevante memorando de entendimento tem termos muito vagos, sem objectivos ou critérios para avaliar a execução. Estas circunstâncias podem melhorar com o tempo, como os reprodutores na África do Sul utilizaram meios legais com o fim de melhorar os termos dos acordos. Os melhores acordos não são necessariamente os mais compreensivos - a complexidade origina problemas de interpretação, consistência interna e versatilidade. O processo de se entrar para um contrato pode também ser dificultado por excesso de complexidade. As fases necessárias para estabelecer um contrato de arrendamento em Papua Nova Guiné, sistema de subaluguer, por exemplo, são proteladas e dispendiosas, envolvendo uma série de outras partes.

Principalmente, do ponto de vista da companhia, quais são as diferenças entre os acordos com outras empresas e os acordos com agricultores ou comunidades? Os acordos com grupos comunitários ou individuais que não estão registados como empresas estão fora das leis colectivas.

Com acordos menos sofisticados, apoiados por poucas e organizações legalmente fracas, os acordos com parceiros comunitários apresentam muito mais riscos do que com os outros negócios equivalentes. Também, há um potencial muito maior para surgirem práticas de maus negócios de parte a parte. Algumas comunidades foram capazes de se moverem para o estatuto de empresas registadas (por exemplo no Canadá) - o que resultou em acordos mais seguros para o parceiro companhia. Esta experiência sublinha o facto de que acordos claros e legais logo desde o início constituem-se em base para uma longa relação de confiança e de benefícios mútuos.

Como se desenvolvem os acordos com o tempo?

A maioria dos acordos aqui descritos têm pequenas histórias - alguns encontram-se vigentes já há alguns anos e o contrato mais antigo aqui analisado tem cerca de 20 anos. Isto não é tanto o reflexo de um falhanço nato das parcerias, mas sim que os acordos de silvicultura entre empresas e comunidades têm-se propagado bastante nos últimos anos. O futuro desta proliferação de acordos - onde as parcerias ou serão um modelo estável a longo prazo para a produção de madeira, ou vão à falência por diminuição de interesses exteriores - é duvidoso. Os pareceres mais coerentes surgem das organizações que existem já há décadas, onde os acordos foram reconhecidos e revistos depois dos parceiros avaliarem todos os pormenores. A longo prazo, os acordos tendem a desenvolver-se dentro de um dos três caminhos:

- **Pequenas mudanças durante longos períodos** - por exemplo Picop nas Filipinas (Caixa 50), PT Perhutani na Indonésia, e Aracruz no Brasil. Estes acordos são geralmente dominados pelo parceiro companhia, que define o pacote dos termos e condições para a aceitação ou rejeição por parte dos agricultores individuais e dos membros comunitários. O ponto que revela parcialidade destes acordos não é necessariamente uma barreira para os esquemas de popularidade - o esquema de reprodução de Aracruz, por exemplo, tem atraído muitos agricultores e muito mais áreas do que o previsto.

- **Fortalecimento da posição para o parceiro comunidade** – por exemplo as parcerias da “First Nation” no Canadá. Nestes cenários, o parceiro comunidade está bem organizado, algumas vezes constituindo uma união ou uma companhia registada. Como o contrato confere aos membros comunitários mais experiência na gestão de negócios, lei, marketing e negociações, as suas posições dentro do contrato melhoram. Os pequenos agricultores nos esquemas da África do Sul estão a começar a estabelecer confederações e orientarem-se neste sentido. A renegociação pode ter como objectivo uma participação mais explícita nas colheitas e nos riscos do mercado, uma maior quota de benefícios, ou termos mais favoráveis para mudanças, ou precisão do contrato. Uma posição forte para o parceiro comunitário é, com toda a razão, uma perda para a companhia – trabalhando ao nível de igualdade, especialmente quando estão legalmente unidos por uma mútua responsabilidade, tornam-se bastante reduzidos os riscos de negócio associados às parcerias.
- **Dissolução de um acordo** – é disso exemplo a Wimco na Índia (Caixa 13) e Boise Crescente (Caixa 46). A cessação oficial de acordos não é necessariamente o fim das relações de trabalho entre os parceiros, mas uma das muitas fases na substituição de prioridades e oportunidades de mercado. Na Índia, as empresas de silvicultura envolvidas em actividades de pequena escala evoluíram através de uma série de fases independentes, cada uma com diferentes concepções sobre o contrato companhia – comunidade. Actualmente, comparando com os últimos vinte anos, os acordos entre os produtores florestais e as empresas de transformação na Índia estão a enfraquecer -- pois que o progresso natural para ambos a companhia e a comunidade está orientado para um mercado livre. Como e porquê é que os acordos cessam, será discutido mais adiante na próxima secção.

Os três extensos cenários delineados acima sugerem que, com o tempo, a tendência é para conferir uma posição de negociação mais forte para os parceiros comunitários, e daí, acordos mais equitativos. Haverá exemplos em que o parceiro comunitário enfraquece com o andar dos tempos? Nalguns casos os parceiros comunitários têm reclamações sérias sobre o contrato. Em Papua Nova Guiné, o nível da capacidade comunitária para fazer acordos efectivos e equitativos começa apenas a emergir, infelizmente, da experiência de terem tomado parte nos acordos fracos de exploração de abates. Muitos dos participantes nos esquemas de reprodução na Índia perderam dinheiro e sentiram-se atraídos, enquanto que no esquema XIP na Indonésia, os agricultores sentem que a comunicação companhia – comunidade tem-se deteriorado com o tempo. Estes exemplos mostram a estagnação e a desilusão nos acordos, mas em caso algum, com o andar dos tempos, a posição dos parceiros comunitários enfraqueceu relativamente à companhia. Em geral, a perseverança compensa os parceiros comunitários, sempre que a organização do contrato for suficientemente flexível para permitir uma adaptação às circunstâncias derivadas das mudanças.

Porque cessam os acordos, e o que acontece aos parceiros?

Alguns acordos companhia – comunidade terminam mal, algumas vezes por razões externas às noções simples de sucesso ou falência do próprio contrato de negócio. Por exemplo, a Boise-Cascade retirou-se do México por motivos ambientais e políticos negativos. Enquanto que alguns acordos terminam em má fé e litigação, noutros casos terminam por um consentimento mútuo, como aconteceu com alguns acordos companhia – comunidade no posto Winceo na Índia. As razões básicas que levam os acordos de silvicultura companhia – comunidade a desmoronarem-se são as mudanças no mercado para a fibra – com um ou outro parceiro a encontrar melhores preços para o mesmo produto ou serviço fora do contrato do que dentro dele.

A terminação dum contrato não representa necessariamente um sinal de insucesso. Com o equilíbrio actual de riscos sobre os preços nos acordos examinados na Índia, é vantajoso para ambos, que as obrigações contratuais fiquem envolvidas apenas por poucos períodos de tempo. Na verdade, alguns acordos têm, de início, um ponto de quebra. Alguns acordos específicos companhia – comunidade podem apresentar fases transitórias de desenvolvimentos negócios de silvicultura a longo prazo, e a terminação dum contrato pode ser de facto uma mudança a favor de uma indústria florestal mais equitativa, eficiente e sustentável. Talvez que a prova real dum sociedade com sucesso, sob o ponto de vista do parceiro comunitário, seja a longevidade do contrato, muito embora se os agricultores ou as comunidades terminam eles próprios para serem operadores privados efectivos, ou para prosseguir alternativas em iniciativas de melhoramento de subsistência. A proliferação e diversificação de empresas da *First Nation* no Canadá e o crescimento da produção agro florestal como uma opção vantajosa na Índia, são bons exemplos de ganhos para as comunidades para além dos laços contratuais companhia – comunidade.

9.4 Questões delicadas

Complexidade e custos de transacção – modelos rígidos versus modelos flexíveis

Um dos maiores desafios para as empresas é o de como fazer acordos com um grande número de agricultores dispersos ou grupos – não apenas para reunir ou distribuir matéria-prima eficientemente, mas também como negociar, determinar funções de desempenho, alcançar acordos, estabelecer mecanismos de partilha de custos – benefícios (com grupos e sem grupos) e continuamente rever os acordos. Isto, porque as réplicas de modelos de parcerias são os modelos favorecidos, e que podem ser aplicados a um grande número de pequenos produtores ou às comunidades, a um custo relativamente baixo. A simplicidade, por ela própria, pode ser uma vantagem para atrair os agricultores e as comunidades mas pode ser a custo da flexibilidade requerida para fazer acordos que satisfaçam as circunstâncias locais e tragam benefícios para a subsistência local. São necessárias avaliações que juntem os produtores de pequena escala a custos baixos de transacções, mas combinar estas economias de escala com a flexibilidade local.

É verdade que as comunidades também sofrem problemas de escala semelhantes que incomodam as companhias. Tratadas individualmente, têm uma limitada capacidade para negociar de forma eficiente e efectiva, o acesso a serviços de recursos tais como o transporte. A solução passa pela criação de economias de escala económicas juntando ou formando grupos de agricultores, cooperativas e outras alianças. Mesmo as pequenas associações podem melhorar significativamente a eficiência, como descobriu um grupo de mulheres dedicadas a trabalhos de reprodução (Caixa 5). A organização de um grupo acarreta os seus próprios custos de transacção, e os parceiros comunitários, quer individuais ou agrupados, podem muitas vezes operar melhor se se juntarem a sistemas ou alianças já existentes. Baseadas localmente, as pequenas organizações podem oferecer melhores serviços às comunidades – os reprodutores na Índia chegaram à conclusão que os bancos cooperativos viabilizam os empréstimos bancários muito mais rapidamente do que os grandes bancos comerciais. As comunidades podem reduzir os custos de contrato com o parceiro companhia através de uma boa organização interna. Contudo, é necessário aplicar um tipo de modelo frouxo – rígido, mesmo dentro da escala comunitária, para deixar que os reprodutores distingam acordos individuais mesmo que seja um negócio colectivo. Nalguns países, a administração do contrato companhia – comunidade é simplificada por departamentos governamentais que actuam como intermediários (por exemplo os escritórios de silvicultura na China e os escritórios de desenvolvimento de empresas florestais no Eastern Cape, na África do Sul; Tabela 13).

110

Os caminhos baseados na complexidade e orientados para a redução dos custos de transacção podem incluir:

- As empresas entregam o poder e os orçamentos ao pessoal local, enquanto mantêm o cerne dos princípios de parceria (modelo de gestão "frouxo – rígido")
- As empresas utilizam pessoal inacessível nos campos e pessoal para serviços de extensão – estes podem ser ocasionalmente contratados por outros fornecedores
- Os agricultores formam coligações - se possível ligadas à rede local e nacional (tal como as uniões de agricultores ou as redes de ONGs) – mesmo se os acordos de parceria são de base individual
- Ao nível local, os agricultores formam pequenas alianças para fazer face aos custos de transacções imediatas na compra de produtos e na organização do trabalho
- As comunidades estão ligadas aos sistemas localmente existentes para resolver os custos associados a simples problemas infra-estruturais (por exemplo, a madeira para o mercado através de sistemas de comércio agrícola)
- As comunidades alcançam entendimentos através de acordos com os governos locais instituições de serviços de extensão de serviços, ONGs para o desenvolvimento rural, empresários na área da agricultura e agentes "corretores" locais (por exemplo, empresas comunitárias)
- De igual modo, as coligações de agricultores existentes podem funcionar como ponto de partida - por exemplo, grupos de gestão integrada para as pragas (IPM) grupos de colonoos e cooperativistas.

Contingência – como enfrentar os riscos

A silvicultura é um negócio de longo prazo e cheio de contingências. A dependência num parceiro constitui-se em elemento adicional de risco a considerar. Estes riscos afectam as companhias, as comunidades e terceiros, tais como os bancos ou os operadores de transportes.

Nos esquemas de reprodução, muitas vezes as empresas preferem administrar os riscos passando os riscos de produção aos agricultores e encurralá-los em esquemas rígidos e de longo prazo. Para os agricultores confrontados com os custos de oportunidades de entregarem terra arável para o plantio de árvores e amontoarem lucros nos empréstimos florestais, uma opção atractiva passaria por o mais rapidamente possível os contratos de reprodução para ganharem lucros rápidos ou para pagarem as dívidas. Onde os reprodutores foram capazes de negociar melhores acordos, tal como algumas associações de produtores alcançaram na África do Sul, uma das maiores preocupações tem sido o estabelecimento de termos contratuais para liquidar os empréstimos o mais breve possível.

Para além destas opções limitadas para as empresas e comunidades, que mecanismos e incentivos poderão ser introduzidos para reduzir as contingências dos acordos, sem cair na rigidez e uniformidade inaceitáveis à subsistência local? O factor escolha é crucial. As empresas não precisam de ir ao ponto de oferecer a cada parceiro individual um contrato feito à medida, mas uma série em vez de um modelo único de arrendamento, é recomendável um contrato de agricultura ou de arrendamento de terras – como é o caso dos acordos companhia – comunidade que funcionam bem no Brasil, Austrália e nos Estados Unidos. Flexibilidade no tempo incluindo capacidade de resposta às mudanças no funcionamento do mercado, é outra vantagem. As empresas e as comunidades precisam também de procurar investimentos estáveis e sólidos. Normalmente, os governos sofrem os últimos riscos financeiros, através de empréstimos subscritos e podem estar preparados para continuar ou expandir este serviço por estarem convencidos de poder haver viragens ambientais ou de subsistência rural.

No mundo dos negócios, a maneira comum de enfrentar os riscos é através de seguros – um ingrediente crucial que falta nos acordos companhia – comunidade porque os pequenos agricultores não podem fazer apólices de seguros. Tal como no sector bancário, onde os bancos cooperativos de pequena escala apareceram com ofertas mais vantajosas e serviços eficientes para as comunidades contrariamente aos grandes bancos, as pequenas empresas locais de seguros podem afirmar-se como colaboradores de silvicultura para empresas e comunidades. Os pequenos agricultores e grupos comunitários podem também beneficiar do uso de associações de produtores ou outros grupos para fornecer uma opção atractiva de negócio para as empresas de seguros agrícolas.

A capacidade para fazer face às contingências e enfrentar com êxito os riscos pode ser melhorada quando:

- Os esquemas são introduzidos em fases em vez de uma orientação em avalanche
- Os dois lados conservam de início ambições simples e mantêm um ciclo filosófico de aprendizagem
- Os dois lados evitam tornar-se demasiado dependentes de um único produto ou uso único da terra
- Os sistemas de agricultura são desenhados para rapidamente incluir receitas dos desbastes das árvores, de colheitas parciais ou de colheitas consociadas
- O governo promove incentivos e ajudas tais como empréstimos com juros bonificados e isenção de impostos
- As empresas de seguro alargam os seu serviços a pequenos produtores de fibra ou a associações de produtores

Sistemas de produção simples ou mistos?

Os acordos companhia – comunidade devem ter em consideração os recursos económicos entre os produtos florestais e prestação de serviços e entre a produção florestal e outros usos das terras.

Os grupos locais procuram benefícios múltiplos das florestas para diferentes fins. Historicamente, a ênfase em produtos florestais tem estado associada ao enfraquecimento e pobreza da comunidade após uma curta súbita actividade. Os modelos florestais simples, em oposição aos modelos mistos de uso das terras, podem prejudicar os modos de vida local por encorajarem grandes transformações das paisagens rurais a favor da silvicultura e um tipo de silvicultura baseado numa única espécie e num único produto. Quando os mercados estão dominados por economias de escala, os sistemas de quinta e floresta, provavelmente não serão reconhecidos nem proveitosos.

Sob pressão de parceiros comunitários, algumas empresas concederam melhores termos para a gestão florestal multi-direccionada nos acordos com os reprodutores e os arrendatários das quintas. Por exemplo, a produção agro florestal de toca e plantações de pinheiros tem sido há muito uma estratégia de absorção de mão de obra para operações de silvicultura comercial na Indonésia, e mais recentemente a PT Perhutani permitiu um espaço maior para as árvores que fornecem madeira e uma maior variedade quer para as árvores quer para as colheitas de modo satisfazer preferências locais. Na África do Sul, as empresas verificaram que fazer consociação com legumes nos primeiros dois anos dá, não apenas lucros rápidos aos produtores, mas também melhora a fertilidade do solo. Onde o mercado de matéria prima é mais competitivo, como na Índia, os pequenos produtores de fibra de madeira não são controlados pelo número mínimo de hectares a ficar debaixo das árvores e são capazes de utilizar a quinta para múltiplos usos, muitas vezes deixando que fiquem apenas faixas de árvores a ladar a periferia do terrenos.

112

A adaptabilidade e o aumento da diversidade de sistemas de produção podem ser fortalecidos quando:

- Quer as empresas quer as comunidades consideram outras actividades que não apenas o crescimento – processamento secundário, desenvolvimento de produtos florestais que não a madeira (alguns dos quais são altamente proveitosos, como por exemplo a entrada em negócios de horticultura), turismo e gestão florestal de serviços ambientais para os quais os mercados estão a emergir, por exemplo, a protecção de bacias hidrográficas, armazenamento de carvão, a conservação da biodiversidade e a harmonia paisagística (ver Landell-Mills e Porras, 2002)
- Os agricultores apenas dedicam parte da sua terra, tempo e capital a actividades da parceria
- As empresas mantêm uma diversidade de fontes de matéria prima, e permanecem abertas às vantagens das consociações

Conflitos, erros e recursos

Mesmo as parcerias mais produtivas incorrem em alguns conflitos, e quando as relações avançam, surgem novas fontes de conflitos que precisam de ser administradas. Os conflitos podem surgir de vários lados – muitas vezes o problema básico de recursos limitados e de diferenças de pontos de vista constituem-se nos problemas existentes, exacerbados por percepções de tratamento desigual ou de violação de direitos.

Normalmente, estas tensões têm raízes históricas, como o ilustram os estudos de caso da Indonésia e do Canadá. A mudança ambiental e de mercado também pode criar fricção entre os parceiros.

Mais ainda, os dois lados cometem erros. Por exemplo, prever preços incorrectos no princípio de um esquema de reprodutores poderá ser considerado um erro optimista mais do que um acto deliberado para iludir os agricultores a entrarem em usos erróneos da terra.

O conflito administrativo nos acordos companhia – comunidade requer flexibilidade, e mecanismos e recursos de arbitragem previamente concordados (Tabela 1.3). Os acordos que envolvem grupos e não indivíduos duma comunidade, também precisam de mecanismos para enfrentar disputas internas e a falta de concordância – as instituições locais que funcionam bem podem ser a chave para este problema. O cenário que se pretende atingir é o de partilhar a aprendizagem entre os participantes comunitários, e entre a comunidade e a companhia. Isto pode parecer idealista, mas funciona com eficiência em circunstâncias inesperadas, tais como em algumas negociações e nos planos de cooperação entre Perhutani e as aldeias locais na Indonésia. Sucessos como estes podem estar baseados no facto de que os gestores da companhia localmente baseada muitas vezes partilham os objectivos de gestão florestal com os outros residentes locais.

Pode-se melhorar a capacidade de controlar conflitos, de corrigir erros e de procurar recursos em casos de não concordância quando:

- Os acordos incluem condições para arbitragem e nomeiam um árbitro
- As empresas não exageram nos valores previstos para os resultados do contrato
- Os dois lados gastam tempo no desenvolvimento de boas relações pessoais e minimizam os cargos sobre o movimento geral do pessoal da companhia ou dos representantes da comunidade com o fim de manter as relações de amizade.
- Tanto quanto possível, os parceiros desenvolvem uma cultura de aprendizagem comum
- As pequenas disputas judiciais são resolvidas eficientemente em fóruns próprios

Os limites da responsabilidade social colectiva

O desejo das empresas em demonstrarem uma responsabilidade social colectiva – porque é bom para o negócio – é uma das principais razões para a prossecução das parcerias analisadas neste estudo. Contudo, a indústria florestal internacional tem outras preocupações – parece dividida pela competição, pela avaliação do poder, e pelo processo de aquisição e unificação. Caminhar rumo a práticas mais sustentáveis está continuamente a ser posto de parte. De acordo com as notas de Robins (2001), ao escrever mais no que se refere a corporações e sustentabilidade:

O cepticismo permanece como norma. Dentro dos próprios negócios, muitas empresas continuam a existir num estado de negação – desconhecedoras, evasivas ou abertamente hostis a mudanças que o desenvolvimento sustentável requer. Esta situação não choca a ninguém. O negócio está votado a gerar lucros para os accionistas, satisfazer o que o consumidor quer; simplesmente não está programado para fornecer produtos ao público – água potável, justiça social e um governo responsável – que o desenvolvimento sustentável implica... [Quando o progresso está a ser feito a favor de um desenvolvimento sustentável] põe-se então a questão se estas iniciativas prefiguram regimes novos para uma corporação governamental global – ou apenas destacam os excessos do estudo actual das coisas.

As iniciativas para uma responsabilidade colectiva, e o criticismo das práticas de uma corporação social e ambiental equilibradas por grupos de pressão que estimulam tais iniciativas, são inadequadas devido a duas razões fundamentais, pois:

- **Permite ganhos às empresas com base em pequenas empresas orientadas para a subsistência.** Os acordos com as comunidades, tal como as iniciativas de responsabilidade social colectiva, podem ocasionar a intensificação da credibilidade da companhia ocasionando negócios lucrativos à custa de alternativas tais como de pequenas e médias empresas – que poderão prestar melhores serviços à economia local. Na África do Sul, por exemplo, os esquemas de parcerias ajudaram a firmar a reputação de grandes empresas de silvicultura, quase como debates sociais mais vastos e com leis a permitir um grande número de pequenos produtores, com base na comunidade, e de modelos mais equitativos de controle de terras e de recursos. Internacionalmente, algumas ONGs ambientais notaram que quem controla uma grande produção de indústria florestal é um pequeno número de empresas e concentraram-se mais e mais em advogar o meio ambiental deste pequeno número de companhias. Existe o perigo de definir uma boa prática usando a experiência de poucos; só por si as empresas e influentes de sucesso podem prejudicar as perspectivas dos outros grupos mais pequenos ou pobres. Ainda pior, o resultado líquido afasta a tendência para a concentração na indústria, ignorando os interesses dos produtores mais pequenos.
- **Não podem ser tratados os problemas orgânicos, mais profundos, do poder colectivo.** Há a necessidade de pensar, fundamentalmente, sobre as regras que permitem o funcionamento das corporações – o maior desafio surge quando o governo não tem a capacidade de fazer face a problemas estruturais de pobreza e degradação ambiental. “O progresso significa o redefinir das fronteiras da responsabilidade do estado, da corporação e dos cidadãos.” (Robins, 2001).

114

O acreditar em decisões colectivas “voluntárias” para contribuir para uma silvicultura melhor – em termos sociais, ambientais e económicos – não nos ajuda a chegar a lado nenhum. Com a finalidade de se criarem incentivos para que todos os negócios adoptem práticas sociais e ambientais mais positivas, é necessário uma legislação que combine a aprovação e desaprovação, através de ferramentas voluntárias recentemente desenvolvidas e através da pressão das campanhas feitas pela sociedade civil. Onde o mercado permite equilíbrio aceitável entre os custos e os benefícios, ou quando é imparcial na distribuição de custos e benefícios, todos os esforços devem estar centrados em gerar força suficiente para promover políticas públicas de modo a estabelecer estruturas efectivas. Os governos precisam de todo o apoio e pressão – em alguns casos as ONGs e as comunidades deverão focar mais em parcerias com o governo do que com as companhias.

Os meios para vencer os fracassos das parcerias criadas através de uma responsabilidade social colectiva podem incluir:

- Dar oportunidades a medidas baseadas na legislação, tais como regras de investimento, incentivos fiscais e divulgação de requisitos. Isto deve ser interpretado como um complemento às ferramentas de responsabilidade social colectiva tais como aquelas que emergem para guiar o fornecimento de uma cadeia de gestão ética, o relatório de prestação de contas da corporação, os códigos de conduta e um fundo de investimento administrativo socialmente responsável.
- Apoio às regras práticas para governar estruturas alternativas de negócio – e para alianças que visam apoiar, equitativa e efectivamente, as pequenas e médias empresas.
- Promover as parcerias pelos seus próprios méritos em vez de ser a companhia a precisar de demonstrar uma responsabilidade social. A orientação das parcerias entre empresas e comunidades pode desenvolver o entendimento dos negócios como parte da parceria, contribuindo directamente para o bem estar da sociedade, em vez de se separar dele, e alertando sobre o processo de tomada de decisão e estratégias escolhidas.

Tabela 13 Alguns dos grandes constrangimento nas parcerias e inovações para os vencer – exemplos

Constrangimentos	Inovações
<p>Elevados custos de transacção para os produtores/comunidades. Picoop, esquema de reprodução nas Filipinas – os proprietários de pequenas porções de terra não têm como investir o seu tempo. As interacções comunitárias em Papua Nova Guiné dominadas por questões ligadas a acordos de abate</p>	<p>Alianças e organizações. Na África do Sul os grupos de produtores e de outros operadores partilham custos e os pequenos produtores são agora representados ao lado de grandes empresas em associações de silvicultura do sector privado a nível nacional</p>
<p>Elevados custos de transacção para as empresas. Pioneer Tabacco, no Gana, investe bastante em projectos de responsabilidade social e reprodução de teça para mitigar a imagem negativa da indústria de tabaco</p>	<p>Acordos fora/modelos estabelecidos. Na África do Sul, a Sappi contrata um desenvolvimento rural local ONG, Lima, para pertencer ao programa Project Grow enquanto a Mondi também contratou uma <i>joint venture</i> em Umzimkulu. Os modelos <i>joint ventures</i> podem ser copiados a melhores preços, por exemplo Australian Newsprint Mills</p>
<p>Os agricultores renegam acordos para vender às empresas. Perdas grandes para as empresas porque os agricultores vendem as árvores a outros – por exemplo, a Wimco na Índia e a Phoenix na Tailândia</p>	<p>Pagar o preço do mercado. A vinda de novos compradores faz com que as empresas respondam à competição pagando o preço do mercado – os produtores mantêm-se leais, por exemplo os reprodutores de Araçuz no Brasil e agora a agro arboricultura na Índia.</p>
<p>As empresas renegam acordos com os agricultores/comunidades. Boise Cascade no México abandonou um contrato de partilha de lucros de cinco anos de silvicultura com os proprietários de terras da comunidade depois de pressionados por grupos ambientais nos EUA</p>	<p>Aumento de segurança no investimento comunitário. Smurfit, Columbia – companhia estabelecida com uma reputação que não pode perder – faz acordos a longo prazo com os reprodutores que recebem direitos às plantações e benefícios se a companhia se retirar</p>
<p>Más previsões de produção/mercados. Os empréstimos dos agricultores ultrapassam os eventuais lucros e por isso continuam endividados à companhia, por exemplo, em Ballarpur, na Índia. Os agricultores fazem acordos sem saberem se as plantações de pinheiros são as melhores para o uso das terras em Geórgia, nos EUA</p>	<p>Projectos em comum/ pesquisa e desenvolvimento. A Westvaco nos EUA desenvolve e controla planos de gestão com os proprietários das terras. O não sucesso de plântulas em certos tipos de terra (terra pantanosa) dá origem a XIP, Indonésia, e R&D em novas variedades de clonagem</p>
<p>Falta de mecanismos para a resolução de disputas. 550 casos contra a Wimco, na Índia, baseados na insatisfação com a assistência técnica ou por causa dos empréstimos, e a companhia esteve também envolvida em 2,332 casos de julgamentos para tentar reaver os devidos das plântulas e dos serviços técnicos por parte dos agricultores</p>	<p>“Guia de união”. Em 2000, o governo da África do Sul cria o <i>Forest Enterprise Development Office</i> no Cabo como um exercício piloto para unir as comunidades com possíveis investidores do sector privado. Tem como objectivo actuar como muralha entre os investidores e comunidades, oferecendo apoio no financiamento e equidade dos acordos para o desenvolvimento florestal</p>

O que se segue: meios para converter acordos injustos em ganhos mútuos

Não conheço a chave para o sucesso, mas a chave do insucesso é tentar agradar a todos”

Bill Cosby

No início deste capítulo conclusivo é conveniente lançar um “sinal de alarme”. As generalizações podem ser perigosas. Elas podem encobrir diferenças verdadeiras levam a julgamentos inapropriados. Por outro lado, é um pouco desonesto, ou pelo menos um bocadinho pretensioso, afirmar que não há comparações válidas e que tentar tirar lições dum lugar para aplicar noutra é um exercício fútil. Estamos em crer que tais ligações poderão ser úteis – ao pensarmos que o que aprendemos duma experiência também podemos aprender doutras. Nesta ordem se desenvolvem jogos de parcerias de silvicultura estamos em crer que é melhor cometer erros do lado duma generalização forte do que do lado duma especificidade cautelosa.

Ainda são prematuros os debates destes contextos – ainda que nos debates, os protagonistas (e leitores), sejam suficientemente maduros para tirar conclusões “à primeira vista” e concordar ou não. Em qualquer caso, a experiência sugere que ter pessoas em desacordo pode ser mais produtivo a longo prazo do que tentar forçar um consenso. No que se segue, não temos como objectivo um “conjunto definitivo de respostas” mas compartilhar elementos de experiência, alguns factores de sucesso aparente, possíveis princípios e desafios para um melhor desenvolvimento de parcerias. Desejamos que este trabalho informe e dê que pensar como apoiar as parcerias e melhorar as práticas em contextos específicos.

10.1 Factores que parecem explicar o sucesso das parcerias

Os bons acordos, aqueles que estão orientados para melhores resultados para cada um dos parceiros e para uma melhor silvicultura, parecem depender dum número de factores. Alguns destes factores estão relacionados com as acções tomadas pelas empresas, outros referem-se às comunidades. Alguns factores dependem do relacionamento – a própria sociedade – e precisam de atenção dos dois lados.

Factores de sucesso para as empresas nas parcerias

Se as empresas – desde corporações em grande escala a pequenas empresas particulares organizadas para terem lucros – estiverem direccionadas para uma parceria com as comunidades, deverão então considerar os seguintes factores:

- *As inovações técnicas proporcionam estímulos* – as soluções técnicas para fazer face a carências podem originar novas formas de organização da companhia e de associação aos parceiros.
- *Comigo de consolidação* – o apoio financeiro governamental e outros incentivos podem ser a chave para o arranque de acordos economicamente viáveis – assim, o compromisso cauteloso com os esquemas governamentais pode ser crucial, uma vez que as mudanças



na política governamental podem levar à suspensão dos fundos

- *Redução nos custos de transacção* – ao dar ênfase aos meios para se fazerem melhores interacções (não minimizar as interacções com os parceiros que pode resultar mais tarde em maiores custos de transacção, pois os parceiros poderão ficar insatisfeitos com o baixo nível de comunicação)
- *Devolução do poder de decisão* – o controlo orçamental para o pessoal de campo permite uma maior flexibilidade e uma rápida aprendizagem institucional.
- *Enfrentar as realidades da comunidade* – a longo prazo, a sobrevivência duma sociedade dependerá dos benefícios e responsabilidades largamente distribuídas entre a comunidade, e não apenas entre as elites – sendo portanto crucial que a companhia tenha em consideração a opinião representativa local.
- *Pagamentos ao preço do mercado* – as empresas deverão pagar os produtos ao preço do mercado e assegurar o fornecimento através duma relação de apoio aos produtores e não à força, pois, de outro modo, os produtores podem prescindir dos acordos e vender o seu produto no mercado livre. A remoção de subsídios do governo para a indústria pode instigar as empresas a melhores acordos com as comunidades ou com parceiros individuais
- *Desenvolvimento de proficiência social das empresas* – as empresas capazes de enfrentar uma série de questões de parceria terão necessidade de equipas profissionais, com um profissionalismo para além do que é geralmente requerido em projectos de corporação social
- *Mudanças na gestão feitas em tempo oportuno* – uma mudança real no sistema de gestão pode levar muitos anos; deverá ser posta em prática uma estratégia cuidadosa de partilha de novos conceitos, de preferência, incluindo pessoal local logo nas primeiras fases de tomada de decisões
- *Manter-se à frente da legislação* – muitos governos voltam-se para políticas que têm como objectivo favorecer uma silvicultura socialmente responsável; e as empresas que enfrentam tais desafios antes que seja requerida uma legislação para os resolver, terão mais tarde uma vantagem competitiva
- *Preparação para mudanças na área política, económica e ambiental* – as empresas que investem em relações podem dominar melhor as mudanças económicas e circunstâncias políticas, tais como a mudança de concessões de madeira para plantações como o principal fornecimento de madeira

Em resumo, se como gestor da companhia você está interessado em sair do gabinete tomar alguns riscos audaciosos contra o poder e habilidade dos outros, olhando para o futuro e manter flexibilidade – então, as parcerias são para si. Se o que pretende não inclui nada disto, então fique-se com a união.

Factores de sucesso das parcerias para as comunidades

As "comunidades" são ainda mais difíceis de designar como "coisas" do que as empresas. Referimo-nos aqui aos agricultores e outros indivíduos como também às unidades de organizações sociais ao nível da comunidade tais como grupos de agricultores, grupos de consumidores e cooperativas. Em relação a estes grupos que lidam com as empresas, devemos prestar atenção aos seguintes factores :

- **Organização social** – a formação de grupos coesos que se reúnam regularmente, e que possam garantir mandato representativo, reforçará o poder de negociação da comunidade e a capacidade de corrigir, a tempo, equívocos que possam surgir nos acordos. Se não existir dentro da comunidade uma base de organização, será talvez melhor atrasar o processo de negociação até que ela seja constituída
- **Meios de interacção com as empresas** – é crucial manter um contacto regular com a companhia e terceiros para assegurar que os acordos sejam mantidos e que a informação seja partilhada
- **Planeamento pró-activo** – preparar, antecipadamente, a em questões de planificação e organização de aspectos chave dos acordos, assegura uma maior influência sobre a forma e o desenvolvimento desses aspectos
- **Incorporação legal** – a formação duma empresa registada (com equidade partilhada na partilha equitativa entre a comunidade), ou outras instituições comunitárias formalizadas tais como uma associação de propriedade em comum, associações de agricultores ou consórcios pode ser uma plataforma poderosa a partir da qual se poderá negociar
- **Ação nos segundos melhores ambientes** – poderá valer a pena prosseguir oportunidades de negócio e *joint ventures* mesmo com pressões por resolver ou não conducentes e em contextos governamentais porque, pouco a pouco, podem gerar ocasiões para o seu melhoramento

Quando surge a oportunidade para se chegar a um contrato com uma empresa, os grupos locais serão avisados para pesarem cuidadosamente as suas opções. Poderão existir melhores caminhos. Se é aceite o contrato com a empresa – então a natureza e a prática do contrato representam tudo. As empresas não vão trazer um desenvolvimento sustentável ou eliminar de repente a pobreza local – e muitos perigos estão escondidos ao longo do caminho. As comunidades deverão entrar na arena dos acordos com os olhos bem abertos.

Factores de sucesso das parcerias em si

Há alguns prós e contras no "comportamento das parcerias" que parecem nascer pelo testemunho no sector de silvicultura. Quando as partes se juntam num esforço colectivo podem ocasionar efeitos prejudiciais nos indivíduos – sufocando-os individualmente, distorcendo perspectivas individuais ou formando a base para um prejuízo injustificado contra os que não estão envolvidos. Os indivíduos podem ser pressionados a concordar e chegar a um consenso. Se forem fortes, as parcerias podem criar a ilusão de invulnerabilidade ou de uma racionalização colectiva que

pode suplantar dúvidas e ignorar sinais de alarme. Podem mesmo incentivar os membros a defenderem maiores riscos do que sendo eles próprios a tomarem decisões. Por vezes, certas empresas - grupos de agricultores que promovem o crescimento de árvores na Índia parecem demonstrar este facto. Contudo, quando os dois são fortes e caminham na direcção certa, os efeitos positivos das parcerias ultrapassam largamente os negativos. Isto inclui o trazer em conjunto recursos diferentes, conhecimento e peritagem complementares, e o efeito de interações "bola de neve" entre as partes, ocasionando pensamentos e ideias mais vastas.

- **Formação e acesso a informações e previsões sólidas** - as análises e um bom registo dos factores que afectam o desenvolvimento da silvicultura, a curto e longo prazos, incluindo: registos anteriores e a viabilidade dos parceiros, tendências do mercado, volumes produzidos e competição, flexibilidade de margem nos preços, as infraestruturas necessárias, a política governamental, código de conduta, locais e tecnologias favoráveis, práticas SFM locais, participação dos parceiros, apoio mais vasto às comunidades
- **Partilha de entendimentos sobre expectativas e oportunidades** - reduz o potencial para conflitos sociais em proporção ao esforço dado no confronto com as expectativas confusas, prospectos de acordos a curto e a longo prazo, e os cenários possíveis no caso de arranjos que foram anulados
- **Proporcionar acção governamental** - com destaque para os acordos de posse, o desenvolvimento de infraestruturas, política complementar ou para possibilitar a silvicultura e outros sectores, e de condições para o investimento
- **Modelos flexíveis** - baseados no controlo e revisão, e capazes de adaptação a mudanças e a uma maior diferenciação local
- **Acordos negociados** - os acordos são fortes quando existem mecanismos claros para uma decisão em comum e os elementos principais de um acordo são desenvolvidos e periodicamente negociados em conjunto. O processo de renegociação existe quando origina entre os parceiros responsabilidade, confiança e complementaridade. Pode ser necessário haver a provisão de um espaço neutro e de mediação imparcial
- **Acordos formalizados** - os acordos precisam de ter um estatuto legal com detalhes claros e escritos de: direitos e responsabilidades; distribuição dos custos, benefícios e riscos; assim os acordos para a cessação, recursos e compensações
- **Contribuições seguras** - a terra destinada aos acordos deve ter uma posse segura, os negócios devem ser possíveis, etc.
- **Investimentos e melhoramento do poder de negociação** - geralmente, os parceiros ao nível comunitário precisam de um apoio explícito para o desenvolvimento de capacidades (por exemplo, formação em habilidades de negociação) e organização (por exemplo, cooperativas de produtores e empreiteiros) para negociar os acordos
- **Práticas consistentes com o SFM** - os acordos deverão ser baseados numa compreensão local e nacional da melhor prática de silvicultura - de preferência, elementos de gestão florestal localmente definidos

- **Extensão e apoio técnico** – especialmente nas fases iniciais e finais quando a maioria das actividades de silvicultura necessária, e em intervalos regulares para manter uma confiança mútua através dos longos ciclos de crescimento
- **O papel de terceiros** – deve ser desenvolvido por acordos colaterais e de crédito, arbitragem caso surjam desacordos e facilitar a cooperação duma inter agência para apoiar a parceria e/ou mitigar as influências que a podem debilitar
- **Integração com os planos de desenvolvimento local** – as estratégias da parceria podem segurar e beneficiar o governo local e os planos regionais de desenvolvimento, programas de redução da pobreza e estratégias para melhoria da subsistência local.

A forma e a estrutura de qualquer parceria dependerá da sua história, das suas funções primárias, dos objectivos e tecnologia, do tipo e do local envolvido assim como a forma de gestão e administração do pessoal. A cultura duma sociedade é, possivelmente, em função tanto dos seus hábitos e rituais como das suas estruturas de organização e de poder. Todos estes factores dependem do contexto social, económico e ambiental dentro do qual a sociedade se encontra. Das lições aprendidas sobre o insucesso ou sucesso, podemos formar um conjunto de *princípios* possíveis para o desenvolvimento de parcerias empresa - comunidade (Bloco 30)

Caixa 30 Dez princípios para melhores acordos empresa - comunidade

1. **Respeito mútuo** dos objectivos legítimos de cada parceiro
2. **Processo de negociação justo** onde os parceiros podem partilhar e decidir com transparência e liberdade
3. **Aproximação à aprendizagem** – dando espaço para desacordos e experiências, encarando os acordos como um processo de aprendizagem
4. **Prospectos realísticos de receitas mútuas** – requer trabalho para poder prever com certeza e segurança os benefícios previstos pelas suas contribuições
5. **Obrigação a longo prazo** para otimizar receitas dos acordos – como uma estratégia comercial, como também sócio – cultural e ambiental, *venture* (por exemplo ultrapassar os riscos a curto prazo causados pela subida e descida do preço da polpa no mercado) – desde que tanto as árvores como a confiança levem bastante tempo para se desenvolverem
6. **Partilha equitativa nos riscos** – um cálculo correcto e partilha nos riscos de produção, mercado, termos sociais e ambientais, planejar benefícios a curto, médio e longo prazo e uma variedade de oportunidades de baixo, médio e alto risco, para atrair tanto os parceiros cautelosos como os arrojados
7. **Negócios sólidos** – o desenvolvimento no centro de princípios práticos de negócio, relações não exploradoras, exercícios de relações não públicas
8. **Subsistência sólida** – as relações que focam o aumento do activo do capital para os pobres, segurando direitos e responsabilidades locais, desenvolvendo capacidades e vantagens comparativas de instituições locais, e incorporando caminhos flexíveis e de implementação dinâmica
9. **Contribuição** para alargar o desenvolvimento de estratégias e programas para poder às comunidades, e integração ou “aninhar” as parcerias dentro de quadros nacionais mais amplos e para o uso e desenvolvimento das terras. Escrutínio independente e uma avaliação das propostas da sociedade para controlar o progresso

Os factores de sucesso e os princípios delineados acima derivam duma análise da experiência obtida numa variedade de acordos. Será surpreendente saber que alguma parceria já os tenha demonstrado todos. Surpresa! – até hoje ainda não encontramos nenhuma. Contudo, muitos exemplos de parcerias mostraram inovações valiosas em produzir determinadas peças do puzzle. De acordo com Warner (2001b), apresentamos na Tabela 14 um conjunto de elementos para formar um contrato ou acordo duma parceria desejável, ilustrando inovações particulares tiradas dos exemplos revistos.

Tabela 14 Um conjunto de elementos para um contrato ou acordo duma parceria desejável, e ilustrar inovações particulares tiradas dos exemplos revistos	
Elementos chave de acordos de parcerias	Inovações – exemplos
1. Representativos de cada parceiro	Novas <i>joint ventures</i> na África do Sul, mostram uma equidade nas percentagens de quotas da empresa, comunidade e outros parceiros, e nestas bases apresentam um plano comum ao nível comunitário
2. Fronteiras geográficas e/ou com alvo à população	Designações explícitas de terras marginais (não cultivadas) para serem usadas por exemplo a <i>joint venture</i> Swiss Lumber (Gana) e alguns esquemas de reprodução no Sudeste da Ásia. Determinadas áreas e estimativas anuais das pessoas que poderão estar envolvidas, por exemplo, nas <i>joint ventures</i> das First Nations no Canadá.
3. Objectivos – partilhados e individuais	Os objectivos actuais para a polpa, futuros objectivos para a madeira certificada em Kiablin, esquema de reprodução no Brasil. Os grupos Maori mantêm a caça e os direitos a pastagens em terras arrendadas para as Indústrias Florestais de Tasman, Nova Zelândia – receita partilhada.
4. Recursos de obrigação: financeiros, tempo, proficiência e profissionalismo, equipamento, influencia – capacidade para manobrar recursos de outros	Cada contrato é específico para os recursos de ambas as partes no esquema de reprodução da Soporcel em Portugal. No Gana movimentase o uso da responsabilidade social comunitária como uma equidade nos acordos para o corte da madeira, enquanto que na África do Sul o valor da terra das comunidades está a ser considerado como base para os accionistas no processamento de <i>joint ventures</i> .
5. Plano de trabalho em comum: actividades, horários, indicadores, papéis e responsabilidades	As parcerias das First Nations no Canadá são planeadas e implementadas em conjunto – empresas de silvicultura não podem entrar em conflito com as comunidades que exercem direitos fortes e têm poder local efectivo.

6. Acordos de financiamento	Nas <i>joint ventures</i> de quintas florestais na Austrália, os agricultores podem optar por um financiamento. A Zimboard, no Zimbabwe oferece termos financeiros específicos para os reprodutores. Na Tailândia no esquema Advance Agro, os agricultores podem obter empréstimos ou da companhia ou do banco de agricultura do estado. Na China, há um investidor financeiro internacional envolvido em acordos sobre o crescimento de árvores.
7. Princípios de poder de decisão e mecanismos para reparar injustiças	O modelo do projecto florestal Lower St. Lawrence, no Canadá tem mecanismos para combinar grupos e indivíduos no poder de decisão. O Gana está no processo de formar comissões para resolver disputas formais, ao nível distrital.
8. Regras para troca de informação e para comunicação interna	O novo programa de Perhutani "Administrar a floresta com a comunidade" na Indonésia, envolveu uma série de diálogos postos pelas comunidades. As First Nations, no Canadá, verificaram ser necessário haver comunicações estruturadas e facilitadas.
9. Meios para reforçar a capacidade	As empresas de silvicultura na África do Sul apoiam acordos ao nível comunitário e os esquemas de pequenas empresas ligadas a reprodutores e a <i>joint ventures</i> .
10. Medidas para mitigar riscos externos	Na Georgia, EUA, os planos para arrendamento de terras para a silvicultura envolve previsão de riscos e medidas de gestão.
11. Estratégias para comunicação com outros	Aracruz, no Brasil, tem um serviço activo de informação pública e foca principalmente questões relacionadas com os esquemas de reprodução. Os pequenos agricultores na Austrália estão bem estruturados e têm contactos com muitos outros serviços públicos, instituições civis e a comunicação social.
12. Regras para controlar e avaliar o impacto	A Westvaco nos EUA, trabalha ligada com agricultores de árvores, fornece uma variedade de serviços, e avalia os impactos dos acordos como parte de apoio aos agricultores que recebem certificados de árvores plantadas em quintas.
13. Regras de adaptação e de terminação	Os acordos entre os donos de florestas dentro do projecto modelo Lower St. Lawrence, no Canadá, são revistos e adaptados regularmente; as receitas da sociedade de gestão florestal reverte a favor dum fundo de apoio para aqueles que entram ou que fazem parte do esquema.

10.2 Os passos seguintes e os desafios contínuos

Esta análise sugere que existem, dentro duma variedade de contextos, caminhos práticos que poderiam ser seguidos por empresas, comunidades, governos, terceiros e agências de assistência ao desenvolvimento. Estes estão ilustrados no Bloco 31.

Caixa 31 No caminho para melhores parcerias de silvicultura ente empresa e comunidade – alguns mecanismos chave para os parceiros e os apoiados

O que as empresas devem fazer

- Sondar as opções de negócio – primeiro, pensar no Impensável depois analisar os riscos dos benefícios
- Desenvolver, apresentar e debater os objectivos de negócio em termos do impacto na subsistência da população
- Permitir flexibilidade operacional, por exemplo, controlar os orçamentos e as decisões do pessoal do campo
- Avançar em frente, indo para além dos sistemas de incentivo básico dos requisitos governamentais – experimentar diferentes modelos de parceria
- Funcionam melhor as parcerias com semelhantes, por isso deve-se investir na formação da habilidades para atingir esse fim
- Desenvolver meios de “responsabilidade” tais como os que proporcionam uma cadeia de gestão ética, informação da corporações, códigos de conduta e uma gestão socialmente responsável para um fundo do investimento – mas assegurar que estes não sejam contra as pequenas empresas

O que as comunidades devem fazer

- Sondar as opções da empresa – observar, especialmente, as vantagens comparativas da terra e capacidade de distribuição, os custos de poucas entradas e graus de organização
- Encarregarem-se e apresentarem as reclamações ao governo local e às organizações da sociedade civil
- Desenvolver, apresentar e debater os objectivos de subsistência em termos de oportunidades e impactos da empresa
- Formar alianças e organizações democráticas em redor dos negócios para melhorar os acordos existentes e tomar novas opções para a empresa
- Espalhar tanto quanto possível, os direitos e as responsabilidades entre os membros da comunidade

O que o governo deve fazer

- Encontrar e dar prioridade a remodelações viáveis na política e instituições – fases realísticas para melhorar e descentralizar os regulamentos legislativos, a estrutura de serviços de fornecimento, o processo democrático e a verificação e balanço nas corporações
- Implantar medidas legislativas efectivas para complementar a responsabilidade social voluntária da empresa tal como o prontover regras, apresentar processos, incentivos fiscais e revelar condições
- Evitar criar ambientes financeiros artificiais quando as parcerias sem meios financeiros vão à falência

O que os terceiros devem fazer

- Apolar a formação de habilidades nas comunidades – especialmente na gestão do poder de negociação

- Estabelecer ligações nacionais e internacionais, partilha de lições e gestão imparcial e corrente do mercado, informação social e técnica
- Providenciar ao governo serviços complementares ou alternativos de sociedade
- Combinar alhos e bugalhos com as corporações – colaborar onde existir uma oportunidade genuína para melhorar a prática, mas ser firme quando se registarem transgressões (trabalhar em parcerias mas assegurar que alguém irá também sofrer na corporação)
- Construir com base na experiência do movimento cooperativo e outras formas de organização de negócios para além do passivo limitado da companhia
- Promover a consciência, questões de aliança e capacidade na responsabilidade corporativa, meios e soluções entre as pequenas e médias empresas
- Desenvolver sistemas de seguros para produções em pequena escala e *joint ventures*

O que os doadores devem fazer

- Fundar iniciativas para formar alianças e graus de organização ao nível comunitário para investigar e negociar melhores parcerias
- Focar as possibilidades de trazer oportunidades à sociedade para os grupos mais carenciados
- Apoiar o desenvolvimento de associações do sector privado com a representação e capacidade das pequenas e médias empresas
- Promover uma "guia de união" – iniciativas para fornecer mapas itinerários a parcerias praticas, tendo em conta oportunidades e limitações do governo e de outras agencias externas, e promover informação, serviços de facilitação e mediação locais
- Trabalho de apoio para tornar compreensíveis os impactos no desenvolvimento de iniciativas de responsabilidade corporativa social, como melhor trabalhar no negócios para obter progressos de modo a aliviar os mais carenciados e o desenvolvimento sustentável, e como melhor equipar os governos regionais para ter vantagens sobre o que está na agenda de responsabilidade corporativa
- Apoiar o trabalho para desenvolver e propagar a compreensão de acordos práticos para tornar as parcerias empresa – comunidade mais eficientes e equitativas

Até hoje o trabalho sugere também que é necessário um esforço para preencher as lacunas na compreensão e para desenvolver possibilidades de direccionar as questões práticas orientadas para um desenvolvimento sustentável de parcerias. Alguns destes pontos agendados para trabalhos futuros estão apresentados no Bloco 32.

Para que as parcerias possam apoiar uma melhor silvicultura e tomar como objectivo o poder local, têm que enfrentar ainda grandes desafios. Na maioria dos contextos, as fases praticas necessitam de ser bem repisadas para se conseguir progressos no que se segue:

Desenvolver intermediários de parcerias. Alguns lugares estão em vantagem – têm relativamente bons recursos, são competentes, os chefes de autoridade local são eleitos pelo governo que tem o apoio da maioria da população. Em tais lugares, as parcerias podem, possivelmente, emergir com um apoio considerável. Muitos mais lugares são menos afortunados – como resultado têm uma maior necessidade de as empresas e as comunidades trabalhem em conjunto, mas há poucas probabilidades de fazercm. Há necessidade de várias espécies de agências de desenvolvimento de parcerias para:

Caixa 32 Uma agenda para trabalhos adicionais na parceria companhia – comunidade

Aproximações viáveis, táticas e conselhos para desenvolver parcerias que trabalham em diferentes contextos

Sistemas para perseguir e melhorar os resultados, processos, qualidade e impacto – de parcerias, baseados no desenvolvimento de critérios pelos parceiros tal como a eficiência, equidade, sustentabilidade, credibilidade, praticabilidade

Identificar e estabelecer papéis principais necessários ao desenvolvimento de parcerias – nas comunidades, empresas, governo, planejar iniciativas da parceria, e entre os parceiros locais e internacionais

Apoio à maneira de pensar da comunidade sobre negócios e formas de organização – o potencial e impacto das parcerias na comunidade: mercado, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, vantagens, funcionamento e desenvolvimento do pessoal, responsabilidade pública

Desenvolver o pensamento da companhia para a subsistência local e acessos baseados nos direitos – conhecimento e sistemas para controlo e aperfeiçoamento de impactos estratégicos no negócio para o activo local, capacidades, actividades, políticas e instituições, surpresas e vulnerabilidades

Estruturas práticas, estas são necessárias para a compreensão e decisão. Os negócios e as estruturas de subsistência são notáveis pela capacidade de desiludir os que estão, ou os que com eles trabalham, ou os grupos em questão, uma vez que estão expostos a uma linguagem imprópria – e enquanto que as empresas ficam frustradas com o tagarelar dos consultores administrativos, as comunidades são muitas vezes forçadas a aceitar o palavreado sem nexo sobre o que deveria melhorar a subsistência. Contudo, a análise da necessidade de usar estruturas demonstrou que estas são precisas para melhorar as coisas dentro dos respectivos mundos das empresas, comunidades e terceiros e identificá-las nos contextos chave seria o ponto de partida.

- Estabelecer relações com os habitantes da localidade e atenderem às suas necessidades e prioridades
- Gerar e espalhar uma análise física, social e económica
- Facilitar negociações
- Providenciar conselhos legais e serviços de arbitragem
- Influenciar, por exemplo, o desenvolvimento infraestrutural

Os intermediários podem necessitar de dar especial ênfase em assegurar que os parceiros prestem atenção: à silvicultura e processamento em pequena e média escala, a um maior envolvimento da comunidade em papéis mais direccionados ao capital tais como a armazenagem e processamento, às condições dos acordos, a recursos extras e emprego.

Desenvolvimento de instituições independentes da comunidade

Tais como organizações locais desenvolvidas à volta de esquemas independentes de poupança e de crédito, fundos de crédito e as fundações, são caminhos importantes para desenvolver habilidades de negociação com os intermediários. Ambos podem oferecer flexibilidade institucional para reagir às necessidades da comunidade fora de influências externas e com potencial para uma representação equitativa no poder de decisão. Ao promover um fórum para negociações equitativas, tais instituições podem reorientar cabalmente os desequilíbrios no poder ou nas capacidades e recursos entre os parceiros.

podem muitas vezes, fazer mais com \$1,000 do que podem as agências externas fazer com \$10,000.

Dar poder aos parceiros da comunidade – para benefício dos mais pobres

Mesmo a “melhor” sociedade que analisamos, em termos de ajuda a pequenos proprietários, ainda não conseguiu levantar acima da linha de pobreza as camadas mais pobres. Por exemplo, na África do Sul, o mais pobre apenas participa como empregado dos que possuem terras, e na Índia a luta de senhores levou a que os arrendatários das terras organizassem esquemas de parcerias em conjunto. Alguns acordos empresa – comunidade tinham o poder como um objectivo explícito, mas se a silvicultura terá um futuro legítimo no contexto da pobreza – as parcerias devem centralizar tais objectivos.

Partilha de benefícios de processamento

Ainda são poucos os acordos que envolvem muito mais do que a produção de fibra ou que são administrados pela comunidade. Se o poder da comunidade é, na verdade, um objectivo central, então, é preciso dar atenção aos acordos para a partilha dos lucros no processamento e noutras *joint ventures* mais vastas. Se o princípio de benefícios/equidade é medido pelos investimentos que os respectivos parceiros possuem então, o investimento das terras das comunidades, as terras que poderiam ter sido usadas para outros fins, deveriam ser incluídos nos cálculos. Mais ainda, e a longo prazo, para assegurar a produção básica, as empresas precisarão de contribuir para a provisão de produtos e serviços que não a fibra. Deverão ser precisos muitos investimentos nas associações comunidades/produtores com verdadeiro poder representativo para tornar tais sonhos realidades.

Mudança de responsabilidade corporativa para responsabilidade empresarial

A história de responsabilidade corporativa social está desordenada, como são os casos de empresas que fazem reclamações exageradas e se dedicam a disfarces e “reputação administrativa”. O aparecimento dum movimento global de contabilidade corporativa requer melhoramentos mais fundamentais na corporação social e responsabilidade ambiental, enquanto que os “regulamentos civis” estão a surgir das pressões das organizações da sociedade civil para reformar as práticas do negócio. Como já apuramos, tudo isto pode cair nas mãos de grandes corporações – pois que estas estão melhor preparadas para responder com lucros a estas pressões, algumas vezes à custa directa de empresas de pequena e média escala no Sul, onde há menos recursos e capacidade de resposta. A agenda de responsabilidade corporativa social pode mesmo, ela própria, ter um impacto socialmente inaceitável – mudando a produção para sectores que não estão sujeitos ao escrutínio de baixo de pressão de fornecimento em cadeia, que conduz a iniciativas ambientais e sociais.

Há a necessidade de avaliar as implicações de factores tais como as vantagens de escala corporativa e a predisposição comercial para promover a competição. Deverá ser dada uma atenção muito maior à formação de parceiros empresariais para além dos passivos limitados da empresa. Por exemplo, as cooperativas têm uma longa história, por vezes têm muitos sócios, e muito para oferecer com os seus valores de responsabilidade própria, democracia, equidade e solidariedade. A noção de responsabilidade social deverá acompanhar todo o leque de organizações de negócios para que a orientação seja a responsabilidade "empresarial" em vez de responsabilidade "corporativa".

10.3 O futuro para os acordos empresa - comunidade

Alguns dos que estão envolvidos nos acordos de silvicultura empresa - comunidade estão agora a tomar decisões tendo em mente o futuro. As firmas tais como a Prima Woods no Gana e a Melcofflee em Vanatu estão envolvidas em projectos com as comunidades, não em resposta à presente falta de matéria prima, mas na expectativa de futura procura de plantações pois que as florestas naturais estão a ser esgotadas por outros. Outros, tais como a Sappi e a Mondi na África do Sul e a Perhutani na Indonésia, estão a formar novas relações com as comunidades em antecipação a um aumento de pressão sobre as terras, o que poderá oprimir a silvicultura. Entretanto, os seus parceiros - agricultores individuais e/ou grupos - usam a experiência adquirida para desenvolver negócios sensatos e ligações com mercados mais amplos. As comunidades estão a ficar mais organizadas. Há muitos mais casos de grupos locais que formam parcerias (por exemplo a Indonésia), consórcios (por exemplo a África do Sul) ou empresas registadas (por exemplo Canadá).

Praticamente, com uma possessão defensável e uma estrutura governamental que, pelo menos, não é influenciada contra parcerias equitativas, as empresas e comunidades podem trabalhar em conjunto para ganhos comuns e boas florestas. Muito mais do que isto - pode ser alcançado uma maior profundidade e expansão do impacto das parcerias - se os sistemas governamentais e de cooperação locarem a centralização. Então, as parcerias poderão formar uma base para uma gestão sustentável, florescimento de negócios e aos poucos melhorar a subsistência local.

O futuro que parece orientar-se para acordos empresa - comunidade é aquele com mais variedade e de mais relações iguais. Podemos esperar acordos iniciados por eles próprios, sustentados pelo governo local, uma maior diversidade nos produtos e em serviços que surgem, modelos mais sofisticados de negócios, e mais locais onde os grupos desenvolvem e formalizam as suas novas empresas. Com um apoio estuicioso, as empresas de silvicultura e as comunidades podem tornar uma curta e sombria história de acordos relativamente indefinidos num futuro brilhante de ganhos mútuos.

Referências

Achdian, A. 2001. Reform, farmers and action in West Java. *Down to Earth* (Indonesia) 48. www.gn.apc.org/dte/inews.htm

Allard, R.B. 2001. PICOP told to enter into co-production with government. *Manila Times* 4 November 2001.

Andrew, M., Fabricius, C. and Timmermans, H. 2000. *An overview of private sector community partnerships in forestry and other natural resources in Eastern Cape, South Africa*. Report produced for Huntings Technical Services for the Forest Enterprise Development Office, and Environmentek CSIR in partial contribution to the CSIR-IIED coordinated project Instruments for Sustainable Private Sector Forestry. International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Aracruz, 2001. *The Aracruz Forestry Partners Program*. Case study for the World Business Council for Sustainable Development. Unpublished manuscript.

Arnold, J.E.M. 1997. *Trees as out-grower crops for forest industries: experience from the Philippines and South Africa*. Rural Development Forestry Network, Network Paper 22a (winter 1997/98). Overseas Development Institute, London, United Kingdom.

Arnold, J.E.M. 2002. Personal communication, Oxford, United Kingdom.

Ashman, D. 2001. Civil society collaboration with business: bringing empowerment back in. *World Development* Vol.29, No.7, pp 1097-1113

Babine, 2001. *About Babine First Nations participation*.
<http://www.babineefmpp.com/babine/index.html>

Bass, S. 2001. *Change towards sustainability in resource use: lessons for the Mining, Minerals and Sustainable Development programme at IIED from the forest sector*. Discussion paper, International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Bass, S., Thornber, K., Markopoulos, M., Roberts, S. and Grieg-Gran, M. 2001. *Certification's impacts on forests, stakeholders and supply chains*. Instruments for Sustainable Private Sector Forestry series. International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Beckley, T. Undated. *Moving towards consensus-based forest management: a comparison of industrial, co-managed, community and small private forests in Canada*. Canadian Forest Service, Ottawa, Canada.

Bethlehem, L. 2001. Personal communication. Pretoria, South Africa.

Cairns, R. 2000. *Outgrower timber schemes in KwaZulu-Natal: do they build sustainable rural livelihoods and what interventions should be made?* Report produced for the IED-CSIR coordinated project, Instruments for sustainable private sector forestry. International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Canada NewsWire. 2000. *Forest licence award 'last straw' for Saik'uz First Nation.* http://www1.newswire.ca/releases/October_2000/02/e9268.html

Clarke, J. Magagula, I. and von Maltitz, G. 1997. *Timber farming: increasing the contribution by small growers to timber production.* National Forestry Action Programme Industrial Forestry Working group: Key issues paper, Department of Water Affairs and Forestry, Pretoria, South Africa.

Coillte Teoranta. 1998. *A framework for sustainable forest management: consultation document.* Coillte Teoranta, Dublin, Ireland.

Colfer, C.J.P., Prabhu, R., Gunter, M., McDougall, C., Porro, N.M. and Porro, R. 1999. *Who counts most? Assessing human well being in sustainable forest management.* CIFOR C&I Toolbox, No.8. Bogor, Indonesia.

CPPP. 2001. *Community Public Private Partnership Programme.* Development Bank of South Africa, Pretoria, South Africa. <http://www.cppp.org.za>

Curtis, A. and Race, D. 1998. *Links between farm forestry growers and the wood processing industry: lessons from the Green triangle, Tasmania and Western Australia.* Report for Rural Industries Research and Development Corporation, RIRDC Publication No. 98/41: Canberra, Australia.

Dangerfield, C.W., Moorhead, D.J., Beckwith, J.R. and McDaniel, R.G. 1998. *Shifting rowcrop and pasture land to tree crops in Georgia: long-term land leases for oldfield timber crops examined.* FOR 98-002, Extension Forest Resources Institute, Warnell School of Forest Resources, University of Georgia. <http://www.bugwood.cacs.uga.edu/intensive/98-014.html>

De Beer, G. 1998. *Canada: empowerment initiatives in the forestry industry.* Unpublished manuscript.

Del Gatto, F. 2000. *Company-community partnerships in the forest sector: case studies from Central America.* Unpublished MSc thesis, Oxford Forestry Institute and Green College, University of Oxford, United Kingdom.

Desmond, H. and Race, D. 2000. *Global survey and analytical framework for forestry out-grower arrangements.* Department of Forestry, Australian National University, for Food and Agriculture Organisation of the United Nations, Rome, Italy.

Donovan, R.Z. 2001. *A perspective on the Perum Perhutani certification suspension*. Smartwood, Richmond, Vermont, USA. <http://www.smartwood.org/ncw/perhutani-perspective.html>

Dubois, O. and Grieg-Gran, M. 1999. Personal communication. London, United Kingdom.

Dumlao, D.C. 2001. Picop shuts down operations. *Philippines National Enquirer*, 1 October 2001.

The Economist. 2001. *Globalisation and its critics: a survey of globalisation*. 29 September 2001, London, United Kingdom.

FAO. 2001. *State of the world's forests*. Food and Agriculture Organisation of the United Nations, Rome, Italy.

FAO and DFID. 2001. *How forests can reduce poverty*. Food and Agriculture Organization of the United Nations and Department for International Development, Rome, Italy, and London, United Kingdom.

Filer, C. with Sekhran, N. 1998. *Loggers, donors and resource owners. Papua New Guinea country study*. Policy that Works for Forests and People series no. 2. National Research Institute and International Institute for Environment and Development, Port Moresby, Papua New Guinea, and London, United Kingdom.

Gilliland, J. 1999. Personal communication. Dublin, Ireland.

Gujit, L. and Race, D. 1998. *Growing successfully: Australian experiences with farm forestry*. Greening Australia Ltd, Canberra, Australia.

Gunawan, G. and Muhtaman, D. R. 2000. *A case study on a forestry-based corporate community partnership in KPH Kuningan, West Java, Indonesia*. Sub-study for the Instruments for Sustainable Private Sector Forestry project, Lembaga Alam Tropika Indonesia, Bogor, Indonesia, and International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Hardcastle, P.D. 1999. *Planted forests – key issues*. Unpublished manuscript.

Higman, S., Bass, S., Judd, N., Mayers, J. and Nussbaum, R. 1999. *The Sustainable Forestry Handbook: a practical guide for tropical forest managers on implementing new standards*. Earthscan, London, United Kingdom.

Hunt, C. (editor) 2002. *Production, privatisation and preservation in Papua New Guinea forestry*. Instruments for Sustainable Private Sector Forestry series, National Research Institute and International Institute for Environment and Development, Port Moresby, Papua New Guinea, and London, United Kingdom.

Iisaak. 2000. *Iisaak forest resources*. www.iisaak.com

IIED. 1996. *Towards a sustainable paper cycle*. World Business Council for Sustainable Development and International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

IIED. 2002. *Purposeful partnerships or casual relations: taking a closer look at IIED's work with others*. Unpublished manuscript, International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Institute on Governance. 1998. *Exploring the relationship between Aboriginal peoples and the Canadian forest industry: some industry perspectives*. Institute of Governance, Ontario, Canada.

Iron, G. and Mazuren, P. 1997. *Successful partnerships: the Meadow Lake experience*. Paper presented at the Conference to Explore New Business Opportunities in Forestry for Aboriginal People, 26 – 27 February 1997, Saskatoon, Canada.

Kazi, J. 1998. *The Lower St. Lawrence Model Forest: entrusting communities with their forests*. <http://www.nrcan.gc.ca/cfs/proj/iepb/mf/canada/ufh/ufh.html>

Kotey, N.A., François, J., Owusu, J.G.K., Yeboah, R., Amanor, K. and Antwi, L. 1998. *Falling into place. Ghana country study*. Policy that Works for Forests and People series no. 4. International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Landell-Mills, N. 1999. Personal communication. London, United Kingdom.

Landell-Mills, N. and Ford, J. 1999. *Privatising sustainable forestry: a global review of trends and challenges*. International Institute for Environment and Development: London, United Kingdom.

Landell-Mills, N., Ford, J. and Thornber, K. 1999. Country profile for Mexico. Background paper prepared for *Privatising sustainable forestry: a global review of trends and challenges*. International Institute for Environment and Development: London, United Kingdom. <http://www.iied.org/pdf/mexiweb.pdf>

Landell-Mills, N and Porras, I. T. 2002. *Silver Bullet or Fools' Gold? A global review of markets for forest environmental services and their impact on the poor*. Instruments for sustainable private sector forestry series. International Institute for Environment and Development: London, United Kingdom.

LATIN. 2000. *Corporate community partnership between PT Xylo Indah Pratama and the local community in Musi Rawas District. South Sumatera – Indonesia*. Sub-study for the Instruments for Sustainable Private Sector Forestry project, Lembaga Alam Tropika Indonesia, Bogor, Indonesia, and International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Leedom, J.M. 1997. *Private dealings: a social history of the Hainan Local Forest Area, East Sepik Forest*. In: Filer, C. (ed.) *The political economy of forest management in Papua New Guinea*. National Research Institute (Monograph 32), Boroko, Papua New Guinea and International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Makarabhirom, P. and Mochida, H. 1999. A study on contract tree farming in Thailand. *Bulletin of Tsukuba University Forests* 15.

Markopoulos, M.D. 1999. *The impacts of certification on campesino forestry groups in northern Honduras*. Unpublished report, Oxford Forestry Institute, Oxford, United Kingdom.

Mayers, J. 2000. Company-community forestry partnerships: a growing phenomenon. *Unasylva* 200. Vol.51 33-41, FAO, Rome

Mayers, J. and Bass S. 1999. *Policy that works for forests and people*. Policy that Works for Forests and People series no.7: Series Overview. International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Mayers, J., Roe, D. and McGranahan, G. 2001a. Corporate-community partnerships. In *The Future is Now Volume 2*. International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Mayers, J., Evans, J. and Foy, T. 2001b. *Raising the stakes: impacts of privatisation, certification and partnerships in South African forestry*. Instruments for Sustainable Private Sector Forestry series, International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Morrison, E. 1999. Personal communication. London, United Kingdom.

Murphy, D.F. and Bendell, J. 1997. *In the company of partners*. The Policy Press, Bristol, United Kingdom.

National Aboriginal Forestry Association and Institute on Governance. 2000. *Aboriginal-forest sector partnerships: lessons for future collaboration*.
<http://www.nafaforestry.org/nafalog/index.php>.

Nawir, A. A. and Calderon, M. 2002 (forthcoming). *Towards mutually beneficial partnerships in outgrower schemes: learning from experiences in Indonesia and the Philippines*. Centre for International Forestry Research, Bogor, Indonesia.

Nawir, A.A. 2002. Personal communication, Bogor, Indonesia.

Ojwang, A. 2000. *Community-company partnerships in forestry in South Africa: an examination of trends*. Report produced for Hunting's Technical Services for the Forest Enterprise Development Office, and Environmentek CSIR in partial contribution to the CSIR-IIED coordinated project

Instruments for Sustainable Private Sector Forestry, International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Peluso, N. L. 1992. *Rich forests, poor people: resource control and resistance in Java*. University of California Press, Berkeley, USA.

Provincial Exporters Association. 1999. *Indigenous communities benefit from NAFTA*. <http://www.saskexport.com/success.htm>

Race, D. 1999. *Forest company-community partnerships: ingredients for success*. Discussion paper, International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Roberts, S. and Dubois, O. 1996. *The role of social/farm forestry schemes in supplying fibre to the pulp and paper industry*. Towards a Sustainable Paper Cycle, sub-study series 6, International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Saigal, S. 1998. *Participatory forestry in India: analysis and lessons*. Unpublished MSc thesis, Oxford Forestry Institute, Oxford, United Kingdom.

Saigal, S. and Kashyap, D. 2000. *Review of company-farmer partnerships for the supply of raw material to the wood-based industry*. Sub-study for the Instruments for Sustainable Private Sector Forestry project. Ecotech Services, Delhi, India, and International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Saxena, N.C. 1998. *Leasing of degraded forest lands*. Working Group's report on the prospects of making degraded forests available to private entrepreneurs. Planning Commission, Government of India, Delhi, India.

Scherr, S., White, A. and Kaimowitz, D. 2002 (forthcoming). *Strategies to improve rural livelihoods through markets for forest products and services*. Forest Trends, Washington DC, USA.

Shepherd, G. 1999. *Forest and Sustainable Rural Livelihoods: current understandings, emerging issues and their implications for World Bank Forest Policy and funding priorities*. Draft Issues Paper. A contribution to the World Bank Forest Policy Review Process. Overseas Development Institute, London, United Kingdom.

Simpson, G. 1997. *Get what you can while you can: the landowner-government relationship in west New Britain*. In: Filmer, C. (ed.) *The political economy of forest management in Papua New Guinea*. National Research Institute (Monograph 32), Boroko, Papua New Guinea and International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Sisitka, L. 2000. *Private-sector community partnerships in forestry in the Eastern Cape: the Umzimkulu case study and the Lambuzi case study*. Report PSF PartnersSec19,10, ref/ano 14/5/02 2:09 pm Page 134

produced for Huntings Technical Services for the Forest Enterprise Development Office, and Environmentek CSIR in partial contribution to the CSIR-IIED coordinated project Instruments for Sustainable Private Sector Forestry. International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Smyth, J. 1999. Partnerships in Action. *The Forestry Chronicle* Vol. 74 No.3. http://www.firfp.gc.ca/sectione/5section/smyth_c.html

Taylor, R. 1997. The state versus custom: regulating Papua New Guinea's timber industry. In: Pifer, C. (ed.) *The political economy of forest management in Papua New Guinea*. National Research Institute (Monograph 32), Boroko, Papua New Guinea and International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Tennyson, R. 1998. *Managing partnerships: tools for mobilising the public sector, business and civil society as partners in development*. The Prince of Wales Business Leaders Forum, London, United Kingdom.

Utting, P. 2000. UN-Business Partnerships: whose agenda counts? *UNRISD News* 23. United Nations Research Institute for Social Development, Switzerland.

Viana, V., May, P., Lago, L., Dubois, O. and Grieg-Gran, M. 2002. *Instruments for sustainable private sector forestry in Brazil: an analysis of needs, challenges and opportunities for natural forest management and smallscale plantation forestry*. Instruments for Sustainable Private Sector Forestry series, International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Vuokko R. and Otsamo, A. 1998. *Social and technical considerations in establishing large-scale Acacia plantations on grassland and bushland in West Kalimantan, Indonesia*. In Turnbull et al. *Recent developments in acacia planting*. ACIAR Proceedings No. 82: Canberra, Australia.

Warner, M. 2000. *Tri-sector partnerships for social investment within oil, gas and mining sectors: an analytical framework*. Working Paper No.2. Business Partners for Development – Natural Resources Cluster, London, United Kingdom.

Warner, M. 2001a. *Partnerships – how do they impact poverty elimination?* Business Partners for Development – Natural Resources Cluster. Presentation to a discussion at the International Business Leaders Forum, 23 October 2001, London, United Kingdom.

Warner, M. 2001b. *Guidance note for 'getting started': tri-sector partnerships for managing social issues in the extractive industries*. Working Paper No.6. Business Partners for Development – Natural Resources Cluster, London, United Kingdom. PSF PartnersSect9,10, ref/ann 14/5/02 2:09 pm Page 135

Wenming, L., Caihong, Z., Shuai, Y., Yuanzhu, W., Fawen, Y. and Xiufeng, T. 2000. *Company-community deals – some emerging experiences*. Sub-study for the Instruments for Sustainable Private Sector Forestry series, International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Westvaco. 2001. *Cooperative forest management*.
www.westvaco.com/environment/sfidata/cfm/cfm.htm

Whimp, K. 1997. *Representative resource owner bodies for forestry projects*. In: Filer, C. (ed.) *The political economy of forest management in Papua New Guinea*. National Research Institute (Monograph 32), Boroko, Papua New Guinea and International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

White, D. 2002. Public embarrassment over private partnerships' failings. *Financial Times*, 20 January 2002, London, United Kingdom.

Wood, M. 1997. *The Makupa timber rights purchase: a study in project failure in the post Barnett era*. In: Filer, C. (ed.) *The political economy of forest management in Papua New Guinea*. National Research Institute (Monograph 32), Boroko, Papua New Guinea and International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Yeboah, R. 2001. *Short report on social responsibility agreements in Ghana*. Sub-study for the Instruments for Sustainable Private Sector Forestry project, International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

Zingel, J. 2000. *'Between the woods and the water'*. *Tree outgrower schemes in KwaZulu-Natal: The policy and legislative environment for outgrowing at the regional level*. Report produced for the CSR-IIED coordinated project Instruments for Sustainable Private Sector Forestry. International Institute for Environment and Development, London, United Kingdom.

PSF PartnersSect9,10, ref/ann 14/5/02 2:09 pm Page 136

Anexos

Anexo A: Exame metodológico

ÁHED elaborou, em meados de 1998, um plano de pesquisa que reúne todas as análises feitas sobre os acordos de silvicultura entre as empresas e comunidades.

Objectivo e hipóteses da pesquisa

O fim da pesquisa foi o de examinar os caminhos que as empresas de grande e pequena escala do sector privado devem trilhar para poderem trabalhar com as comunidades, de modo a que ambos alcancem dos recursos florestais tudo o que necessitam. Especificamente, que o acesso colectivo às terras e a lucros a partir da produção da fibra possa acompanhar tanto a produção de benefícios públicos das florestas, como melhorar as possibilidades para as comunidades participarem em silvicultura comercial para os seus próprios lucros. A pesquisa teve como objectivo verificar duas hipóteses principais e interligadas:

(a) As parcerias entre empresas e comunidades podem produzir bens e serviços florestais tanto ambientais como sociais, como também a fibra.

(b) As condições sob as quais as parcerias podem ser identificadas são, e não são, eficiência, equidade e sustentabilidade.

Âmbito da pesquisa

Para verificar estas hipóteses, a pesquisa deve cobrir uma vasta gama de diferentes tipos de parceria, em diferentes contextos e países. Para investigar cada caso, as hipóteses dividiram-se em sub hipóteses específicas.

Análise duma série de tipos de parceria de produção de fibra...

Uma revisão inicial e global identificou as parcerias que mostram elementos de sucesso ou parcerias prometedoras, ou que nos dão lições educativas através dos seus fracassos. O critério básico de inclusão foi o facto destas parcerias produzirem fibra. Foi então investigado o grau que elas podem fornecer outros produtos florestais e serviços.

... numa série de contextos...

A pesquisa pretendeu compreender o caminho por que passam os tipos particulares de parcerias sob diferentes condições e, inversamente, compreender a importância de factores contextuais diferentes na definição de possíveis tipos de parceria: Assim, tentou-se fazer um boa avaliação de casos ao longo dum conjunto coordenado:

- Empresas: grandes, médias e de pequena escala
- Comunidades: fortemente estratificadas/individualistas, organizadas em subgrupos de agricultores, consumidores etc., organizadas como uma comunidade
- Tipo de silvicultura: agro-arboricultura, plantações, florestas naturais

- Valores florestais actualmente realizáveis: altos, médios, baixos
- Agências orientadoras: movidas internamente (pela comunidade ou pela empresa), ou movidas pelo exterior (pela ONG ou pelo governo)
- Termos de negócio acumulados favorecendo: a empresa, ou a comunidade, ou a ambos ou a nenhum
- Ambiente político – institucional: apoiante, constrangido, neutro
- Nível do conjunto de impactos na eficiência, equidade, sustentabilidade: subsistência, famílias, comunidade, paisagem, nação

... num grupo selectivo de países...

A pesquisa investigou parcerias numa gama variada de países seleccionados em três direcções. Primeiro, através duma *revisão de literatura e experiência não documentada* adquirida das empresas e das organizações colaboradoras. Esta revisão incluiu material das parcerias de países setentrionais e meridionais:

- Austrália, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Irlanda, México, Nova Zelândia, Nicarágua, Filipinas, Portugal, Ilhas Salomão, Tailândia, EUA, Vanuato e Zimbábue

Em segundo lugar, através duma série de *casos de estudo* em países que envolvem, particularmente contextos educativos e tipos de parceria:

- Canadá – onde as comunidades naturais do país formaram empresas e acordos de *joint ventures* na gestão florestal com outros accionistas
- Gana – onde se desenvolveram acordos de responsabilidade social como parte de acordos para a utilização de madeira tropical
- Indonésia – onde a longa história de relações entre empresa e comunidade revelam-nos os contextos sob os quais nascem os conflitos e a cooperação

Finalmente, e em terceiro lugar, os *grupos de países* formados a partir duma série de instituições em cinco países onde estão a ser implementadas as maiores mudanças na posse e controlo de florestas, e de instrumentos chave que estão a ser utilizados para tentar amoldar estas transformações:

- Brasil, China, Índia, Papua Nova Guiné e África do Sul

As equipas de pesquisa nestes cinco países investigaram, em pormenor, um número de temas chave, incluindo parcerias, dentro do projecto IIED sobre *Instrumentos para uma silvicultura sustentável do sector privado*. Os grupos combinaram a pesquisa e a avaliação do desenvolvimento, isto é, não são grupos de pesquisa separados mas com grande capacidade e incluindo tanto o governo como representantes do sector privado para um trabalho activo de análise.

... resposta a uma série de perguntas...

É racional entrar em parcerias (dos dois lados)?

- ganho financeiro
- acesso à terra e ao trabalho

- redução dos riscos, etc.

Como negociou a parceria?

- resolução de conflitos (mediação, intermediação, etc.)
- meios de participação das partes

Quais os termos da parceria?

- posse e direitos
- responsabilidades e obrigações
- condições e suspensão
- acordos de marketing (por exemplo, empresas ou agricultores para venderem livremente)
- crédito e pagamentos de compensação
- acordos organizacionais
- acordos de pacotes fixos ou processos flexíveis

Como estão distribuídos os custos e os benefícios da parceria?

- custos de oportunidade para ambos
- benefícios a fluir para ambos (avaliação)
- o esquema atingiu os objectivos de ambos?

Qual a estrutura que regula a política/incentivos?

- proporcionar factores (para ambos)
- constranger factores (para ambos)

Quais os impactos sociais e ambientais das operações em parceria?

- em geral exigem mudanças nos modelos de famílias
- mudanças ambientais

Quais os impactos institucionais e constrangimentos?

- como estão organizadas as parcerias
- como tornar, na prática, os programas viáveis
- como se desenvolveram as competências, regras e metas através do processo de parcerias (para ambos)

Anexo B: Perfil dos acordos de silvicultura empresa – comunidade

Caixa 33 Futuro fornecimento de polpa: Finnantara Intiga, West Kalimantan, Indonésia

O esquema de reprodução de PT Finnantara Intiga, trabalha em articulação com a Finnish e uma empresa da Indonésia – Stora Enso e Inhutani III – iniciada em 1994 e que se têm desenvolvido para produzir a polpa de madeira. O esquema foi introduzido para evitar conflitos com a população local quando as terras, que pertenciam ao governo e com a população local a ter direitos de utilização, foram distribuídas para a produção de madeira sob o Programa Estatal da Madeira do Governo da Indonésia.

Os aldeões contribuíram com terras da aldeia, com muita população local a trabalhar no esquema. A empresa entrou com outros produtos, incluindo as plântulas, e é responsável por manter, fazer as colheitas e replantação. O contrato é que quem faz as colheitas recebe 10% do valor no mercado da plantação da madeira. A empresa também entrega plântulas e várias espécies de árvores aos aldeões, aperfeiçoa os clones das árvores de borracha e distribuiu recursos para o desenvolvimento da comunidade – particularmente para apoio à agricultura.

Dentro deste esquema, os aldeões plantam *Acacia mangium*, *A. crassiorpa* e *Eucalyptus pellita* em terrenos de pastagem e nos bosques. O sistema de plantação depende da vegetação original, da topografia e dos factores do solo. A empresa tem como objectivo estabelecer 50.000ha para fornecer 10% dos seus requisitos para 2003: com 22.000ha já atingidos. Cerca de 100 aldeias estão presentemente a participar, cada uma a plantar cerca de 200ha. Contudo, a fábrica que deve fornecer a polpa da madeira ainda não foi construída, e a taxa de plantação está a diminuir pelo facto do governo ter retirado os subsídios dos fundos de reflorestação.

Fonte: Vuolko e Otsamo, 1998; Nawir e Calderon, 2002

Caixa 34 Relações públicas: Pioneer Tobacco (BAT), Brong Ahafo, Gana

Desde 1974, no Gana, o tabaco para consumo local cresceu no país, em vez de ser importado. O cereal está exclusivamente a cargo dos reprodutores, que vendem a folha tratada ao conglomerado BAT-PTC-Rothmans-Meridien que tem o monopólio das operações no país. No Brong Ahafo, onde cresce o tabaco, há condições rigorosas requeridas para os associados do esquema de reprodução: Uma destas é que cada reprodutor possuidor de terras deve plantar 500 árvores por ano. Oficialmente, o intuito é fornecer o combustível para os celeiros de tratamento do tabaco, mas desde que as condições foram introduzidas em 1985 nenhuma das árvores plantadas foi derrubada para o combustível dos celeiros. Antes pelo contrário, a empresa do tabaco utiliza os pedaços das reservas florestais locais.

O verdadeiro motivo para encorajar os reprodutores de tabaco na plantação de árvores, parece mitigar a imagem negativa nacional e internacional da indústria do tabaco. A Pioneer Tobacco recentemente empreendeu, para a comunidade, um número adicional de exercícios de reflorestação, ao longo dos cursos de água, nas escolas e nas igrejas. A empresa investe bastante na silvicultura, empregando, a tempo inteiro, um director e mantém um grande e variado número de viveiros onde os agricultores podem ter acesso gratuito a plântulas e a conselhos técnicos.

Fonte: Vuolko e Otsamo, 1998; Nawir e Calderon, 2002

**Caixa 35 Acordos de madeira dura com os agricultores:
Swiss Lumber Company, Gana**

Contrariamente às empresas vizinhas, a Swiss Lumber Company na parte sudoeste do Gana, não tem uma concessão de madeira. Em vez disso, a empresa decidiu experimentar e enfrentar as futuras necessidades de madeira ao desenvolver com os agricultores acordos de produção da madeira. Os acordos dão ênfase ao crescimento muito vagaroso de madeira dura tal como *Triplochiton scleroxylon*, *Khaya ivorensis* e *Entandrophragma angolense*, em vez dos crescimentos rápidos das espécies exóticas. Os acordos também põem em relevo o crescimento da madeira em terras degradadas, que proporcionam colheitas marginais, em vez da competição para a agricultura utilizando terras em bruto.

A empresa proporciona aos agricultores quatro tipos de pagamento: uma quantia paga de uma só vez, uma percentagem das colheitas da madeira, um arrendamento anual das terras, e a primeira opção num contrato de eliminação de ervas daninhas nas plantações. A percentagem e o pagamento duma só vez varia inversamente: quanto maior for o pagamento inicial menor a percentagem por altura das colheitas. Para as colheitas futuras, a quota dos agricultores varia entre 20 a 50%. Os agricultores ficam presos ao contrato para dar à empresa a primeira opção na compra das quotas da madeira ao preço corrente. Muito embora este projecto esteja na fase inicial, muitos agricultores da área que querem participar já se registaram, e há sinais de que a promoção a uma posse em conjunto sobre a madeira assegura que os agricultores estão a proteger as árvores dos focos e de colheitas ilegais.

Fonte: Kotey et al, 1998

Caixa 36 Desde concessões a plantações: Prima Woods, Brong Ahafo, Gana

Foi atribuída a Foi distribuída por uma empresa de madeira do Gana, a Prima Woods, uma concessão em Mehami, na região de Brong Ahafo, em 1991. Tendo conhecimento dos conflitos que as empresas de abate tinham tido com a população local, a Prima Woods depressa entrou em negociações com os representantes da comunidade de Mehami. Até à data em que a concessão terminou, por metro cúbico de madeira extraída foi pago uma taxa nominal de compensação aos residentes de Mehami, que utilizaram o dinheiro para instalar a rede eléctrica na aldeia. Mantém-se cordiais as relações entre a empresa e a comunidade.

No Gana, as concessões em florestas naturais estão a tornar-se opções menos viáveis. Com olhos no futuro, a Prima Woods está a estabelecer plantações de teca (*Tectona grandis*) para começar a fornecer madeira dentro de 15 a 20 anos. Não é surpreendente, que um dos primeiros locais escolhidos tivesse sido a Mehami. A empresa arrendou 120ha dos proprietários locais de terras, pagou compensações individuais, e contratou 67 trabalhadores locais para limpar e plantar a teca. Mantém-se cerca de 15 trabalhadores para actividades de manutenção e plantação.

Superficialmente, o acordo entre a Prima Woods e Mehami é um arrendamento simples da terra, mais o emprego local em pequena escala. Mas este acordo implica um nível de alta confiança entre os dois lados. A Prima Woods está bem ciente de que não existem garantias que não os acordos verbais com os proprietários das terras e os representantes da comunidade sabem que a empresa será a beneficiária de alguma eventual colheita em Mehami, mas acredita que a relação com a comunidade a longo prazo torna o acordo uma melhor opção. A empresa mantém a sua reputação em Mehami dando oportunidade a projectos para a comunidade – presentemente está a ser construída uma estação para os serviços policiais.

A plantação de Prima Woods teve resultados esperados na subsistência local. Um número de proprietários locais de terras entendeu que a Prima Woods tinha previsto que a plantação de teca seria um negócio vantajoso para o uso das terras, e assim também desejou investir. Consequentemente, estabeleceu-se um número de pequenas plantações particulares, segundo os moldes da iniciativa da Prima Woods. Os donos deste relatório acabaram de vender a teca à Prima Woods, mas estão ansiosos de negociar primeiro com outros clientes.

Fonte: Mayers, 2000

Caixa 37 Parceria agrícola do arrendatário florestal para uma gestão florestal: Lower St. Lawrence Model Forest Project, Província do Quebec, Canadá.

O Lower St. Lawrence Model Forest Project desenvolveu uma forma de parceria conhecida como "agricultura do arrendatário florestal". A Abitibi Consolidate Inc. (ACI), uma grande empresa de papel de jornal, confiou a gestão de duas grandes empresas (aproximadamente 45.000 hectares) à corporação do Model Forest para permitir a instalação dos agricultores que possuem florestas. Os agricultores administram, individualmente, os recursos da parte que possuem e administram, colectivamente, os NTFPs do território (caça, pesca e lazer). Enquanto poderem vender a madeira no mercado livre, a ACI reserva o direito de escolher o destino dos toros. Por seu turno, os agricultores florestais pagam uma taxa pelo corte, uma espécie de renda, que é administrada pelo Model Forest e deve aderir às linhas gerais de administração para a sustentabilidade florestal através de um plano de cinco anos, planos operacionais anuais e previsão financeira.

A receita dos agricultores florestais é utilizada para vários fins: uma parte para pagar à ACI as contribuições estatais e emolumentos da protecção florestal (contra fogos e pestes); outra parte é usada para as infraestruturas (estradas principais e pontes); uma porção reverte a favor de um "fundo estatal", para reaver o projecto; e o que resta vai para um fundo que visa a compensação dos agricultores florestais ao terminarem as suas actividades, com dividendos permitidos para o proprietário da corporação.

Até hoje, foram estabelecidas 26 quintas, com uma média de cerca de 1.000ha e depois de cinco estações de operação tudo indica que o processo resulta. Em média, a receita anual bruta dos agricultores é de C\$50.000 (US\$31.000), que está bem acima da média regional de C\$28.000 e ainda acima da média provincial de C\$41.000. O parceiro particular também beneficia porque não só cuida das florestas dos agricultores, como também porque melhora a imagem da corporação. O sucesso do modelo atraiu atenções, e, presentemente, está a ser considerado para uma extensão às comunidades rurais vizinhas (90% de florestas comerciais da província estão na posse do público).

Fonte: Mayers, 2000

Caixa 38 Uma escolha de acordos de reprodução: Aracruz Celulose, Brasil

Desde 1990 que a Aracruz Celulose tem operado um sistema de reprodução para a produção de polpa de madeira. A empresa iniciou o esquema para aumentar o fornecimento de fibra de madeira. Depois de protestos contra as empresas que tinham grandes extensões de terreno foram impostas restrições que impediram a empresa de expandir as suas próprias plantações. A popularidade do esquema entusiasmou a empresa a expandir-se para incluir a produção de toros de madeira.

A empresa oferece aos reprodutores três opções de acordos variando na expansão de entradas e na necessidade de apoio financeiro aos produtores. Oferece apoio técnico e plântulas em todos os esquemas. Os produtores, se quiserem, podem também receber fertilizantes, insecticidas para as formigas e empréstimos sem juros. Se o produtor vende a madeira à empresa, as plântulas, fertilizantes e insecticidas são entregues gratuitamente. O seguro e impostos relativos ao acordo são pagos pela empresa. Sob contrato, a empresa retém, como concordado, uma percentagem de madeira para fazer face a pagamentos de apoio técnico e assistência financeira. Para a restante madeira o produtor recebe o valor no mercado ou mais alto.

Os produtores são responsáveis pela colocação das plântulas, manutenção e por investir dentro de 6 a 8 anos as árvores, transportar os toros para os armazéns da empresa mais próximos. Se o produtor vende a outro comprador, deverá pagar à empresa as despesas mais 20% por quebra do contrato. Adicionalmente para receber o valor no mercado para o volume de madeira vendido à empresa, os produtores retém 3% da madeira para seu uso próprio e recebem gratuitamente plântulas de espécies naturais para serem plantadas.

Os produtores plantam *Eucalyptus grandis* e *E. urophylla* em matas, para colheitas de 6 a 8 anos e de 12 a 14 anos para a polpa de madeira e toros, respectivamente. Até hoje dentro do esquema, já foram estabelecidos 20,000ha dos originalmente 28,000ha planeados. O entusiasmo dos produtores resultou a que a empresa aumentasse a área de plantação para 60,000ha. Estão envolvidos presentemente no esquema perto de 2,000 produtores, cada um a plantar uns 10ha de matas.

Fonte: Desmond and Race; Aracruz, 2001

Caixa 39 Reprodutores de madeira levantam a imagem da empresa e fazem baixar os custos das terras: Klabin, Brasil

Klabin é uma empresa de polpa e papel que opera quatro Esquemas de Agro - arboricultura que variam de acordo com o tamanho do terreno do agricultor e com as necessidades particulares. Por um lado a empresa arrenda a terra do agricultor, paga ao dono 30% da receita final, e dá o material e trabalho necessários para as entradas. Pelo lado oposto do cenário, a empresa forma uma *joint venture* com o agricultor. Os outros dois esquemas responsabilizam o agricultor a preparar a terra, plantar as árvores e a manutenção, enquanto que a empresa fornece vários materiais para as entradas. Os agricultores não estão obrigados a vender à empresa o produto final. A receita anual vencida pelos agricultores varia consideravelmente de US\$76 a US\$217 por hectare.

A Klabin pretende estender o seu programa de reprodução - citando como razões principais a necessidade de manter uma boa imagem da empresa e o aumento de custo de terras para plantações. A empresa pretende certificados para os seus reprodutores (as plantações da empresa já têm certificados) de modo a que possam responder ao pedido das empresas mobiliárias locais que vendem a mercados sensíveis ao ambiente. A Klabin garante 10 anos de fornecimento de madeira a estas pequenas empresas locais e deseja que os reprodutores sejam capazes de fornecer a madeira necessária a essas empresas, enquanto a madeira processada atinge no mercado um valor alto sem deixar que as empresas fiquem esgotadas.

Fonte: Viana et al, 2002

Caixa 40. Mudanças na política das terras oferece novas oportunidades para os arrendamentos e esquemas de reprodução: Ásia Polpa e Papel, Província de Guangdong, China.

A partir dos finais de 1970, o desenvolvimento dum sistema de acordos para as famílias sobre a terra florestal colectiva na China deu maiores oportunidade aos accionistas estrangeiros para negociarem com os agricultores o fornecimento de matéria prima. Desde 1995 a Ásia Polpa e Papel (APP) estabeleceu operações em diferentes províncias na China, com o objectivo eventual de estabelecer 1.3 milhões de hectares de plantações de rápido crescimento, *Eucalyptus* e *Acacia*, por toda a China. O maior investimento foi na Província de Guangdong, onde foram plantados 26,700 hectares: 14,700 ha em Shaoguan e 12,000 ha em Qingyuan.

A APP combinou com as empresas estatais de silvicultura a possibilidade de formar *joint ventures* em Shaoguan e Qingyuan. Por seu lado, as *joint ventures* tinham acordos de arrendamentos de terras e de reprodução com os agricultores locais – nos dois locais houve uma mistura de acordos com os diferentes conjuntos de famílias. Os escritórios industriais de silvicultura que directamente controlam as empresas estatais, desempenham múltiplos papéis e possivelmente conflituosos. Possuem a parte que lhes pertence das empresas de *joint venture*, mas também facilitam as negociações entre o parceiro da empresa estrangeira, o parceiro da empresa local, os departamentos do estado e as famílias detentoras de terras. Adicionalmente, administram acordos, dissipam benefícios e disputas entre as famílias e as *joint ventures*. Para este papel administrativo, que reduz os custos de transacção para as empresas (ver Caixa abaixo), os escritórios industriais de silvicultura recebem 3.5 a 5% do preço da madeira na colheita, deixando 25 a 26.5% para as famílias participantes e 70% para a APP.

Para a APP, estes esquemas prometem um fornecimento seguro para a madeira a um baixo custo de produção. Os benefícios para as famílias não são tão certos. Espera-se que as plantações contribuam com receitas atractivas principalmente para as terras degradadas. Os esquemas deram oportunidade de emprego em Qingyuan, mas em Shaoguan a empresa optou por empregar mão de obra estrangeira, o que originou aqui e não em Qingyuan a desarmonia entre a APP e os escritórios industriais de silvicultura. As famílias estão também excluídas de qualquer plataforma efectiva para negócios dentro do esquema, uma vez que são oficialmente representadas pelos escritórios de silvicultura.

Desde o início do esquema, a Província de Guangdong retraiu-se nos seus entendimentos com a APP – por razões ambientais as autoridades estão a reconsiderar se permitem a empresa construir fábricas de moagem no Rio Beijiang. Parte deste problema é a pouca comunicação entre o governo provincial e os escritórios industriais locais de silvicultura que fizeram os acordos com as *joint ventures*. Em resposta a APP cortou completamente com as novas plantações na província até que o problema fique resolvido.

Fonte: Wenming et al, 2000

Caixa 41 Contrato para a compra acima da taxa do mercado para garantir fornecimentos: Wanda Bamboo Products, Deqing County, província de Zhejiang, China

A Wanda Bamboo Products Co. Ltd foi fundada em 1989 pela Xiaoxiang Bamboo Factory, uma empresa privada doméstica formada em conjunto com um empresário Taiwanês. A empresa fornece produtos de bambu para exportação, principalmente para o Japão. Presentemente, opera duas fábricas e uma pequena fábrica de processamento, com uma receita bruta total em 1999 de US\$2 milhões.

Nos primeiros anos de existência, a empresa comprou o bambu local. Contudo, como a empresa começou a expandir-se os recursos locais não foram suficientes para satisfazer a procura. Foram feitos esforços para satisfazer as entradas com produtos de fora a Deqing County e também com problemas, principalmente os custos elevados e a falta de confiança no fornecimento e na qualidade. Como resposta, a empresa pensou em confiar o problema da falta de produto de qualidade aos revendedores. Por sua vez os revendedores pensaram em estabelecer acordos de fornecimento com as famílias da comunidade.

Os revendedores que fornecem bambu de qualidade aceitável são pagos após a entrega. Para entusiasmar o empreendimento e a alta qualidade de fornecimento, a empresa paga acima do valor no mercado. Por exemplo, enquanto que o preço do bambu moído em 2000 era de 20 yuan por 50 kilogramas (US\$ 2.50), a empresa pagou 30 yuan.

Fonte: Wenming et al, 2000

Caixa 42 Uma joint venture multi sectorial de grande escala para lidar com milhares de agricultores: Plantation Forest Timber Products, China

Algumas joint ventures com empresas estrangeiras para plantações ou para regeneração florestal, na China, envolvem um grande número de grupos. Um exemplo é a joint venture que envolve a Plantation Forest Timber Products Ltd, Robabank, a International Finance Corporation e a os escritórios industriais de silvicultura e os agricultores. Opera em três províncias (Sichuan, Choongqing e Hubel) e está avaliada em US\$124 milhões. Ao envolver os escritórios industriais de silvicultura como revendedores, as empresas podem evitar o trato com milhares de agricultores que contribuem com a madeira (a empresa diz pagar, só em Sichuan, a 600,000 trabalhadores). Em retorno, os escritórios industriais de silvicultura recebem gratuitamente a administração e os governos locais pagam os emolumentos de silvicultura.

Fonte: Landell-Mills, 1999

Caixa 43 A comunidade (CBO) contrata a empresa para administrar concessões florestais: Sociedad Civil Impulsores Suchitecos, Petén, Guatemala

A Sociedad Civil Impulsores Suchitecos (SCIS) é uma organização baseada na comunidade com 29 famílias, legalmente estabelecida em 1994. Em 1998 foi outorgada à SCIS uma concessão de 12.000 ha na Multiple Use-Zone/Zona de Usos Múltiplos, da Reserva de Biosfera de Mayan. A concessão é para 25 anos, podendo ser prolongada indefinidamente se se respeitarem os termos do contrato. A SCIS tinha poucos meios financeiros e equipamento para fazer no primeiro ano a colheita de 400 ha do abate e decidiu sub-contratar uma empresa privada. A San Nicolas Enterprise ganhou o concurso em leilão. Os termos do contrato incluíam pagamentos directos em dinheiro à empresa e uma quota sobre o preço da madeira processada para contraplacados. As obrigações do marketing não estão incluídas no contrato, mas a San Nicolas Enterprise é responsável pelo processamento primário da madeira da SCIS, que é então vendida nos mercados internos e internacionais. Uma ONG local, Fundación Naturaleza para La Vida (NPV) fornece apoio técnico ao SCIS, como requerido pela política governamental em concessões da comunidade.

A experiência da SCIS é largamente considerada por ser um dos casos de mais sucesso da silvicultura baseada na comunidade na América Central, um precedente para numerosos processos similares na Guatemala e noutros países vizinhos, pelo facto da SCIS ter sido um actor principal no poder de decisão nas relações com empresas privadas. As empresas de abate e de processamento (com capital, tecnologia e conhecimentos) precisam agora de competir entre elas e negociar com as comunidades, se quiserem ter acesso aos recursos necessários para as operações de produção. Como estes tipos de acordos se tornam mais comuns, os acordos deverão ser mais detalhados, dando uma espécie de garantia aos investimentos da empresa, tal como o direito de ter a primeira opção na compra da madeira ao preço.

Fonte: Del Gatto, 2000

Caixa 44 Acordo tripartido (comunidade - governo - empresa) para administrar uma concessão florestal: Awás Tingi, MARENA e MADENSA, Nicarágua

A Awás Tingi, uma das comunidades nativas de Mayagna na costa Atlântica de Nicarágua, tem estado a lutar desde os princípios de 1990 para conseguir a reconhecimento legal dos direitos de propriedade comunal sobre cerca de 100.000 hectares de terra, um caso que está agora no tribunal Internacional. Entretanto, em 1994 foi assinado um acordo tripartido entre a comunidade de Awás Tingi, Mederas y Derivados de Nicarágua, S.A. (MADENSA), uma empresa de madeira estabelecida na Nicarágua com capital estrangeiro da República Dominicana, e o governo da Nicarágua representado pelo Ministério do Ambiente e de Recursos Naturals (MARENA), que concordou em reconhecer a Awás como possuidor dos direitos de administração à área. O objectivo do acordo era equitativo e de responsabilidade ambiental para a colheita da madeira nas terras comunitárias.

Nos termos do acordo, o plano de gestão de 5 anos estabelecido em conjunto, a comunidade e a empresa, estão sujeitos a inspecções do governo, enquanto são estipulados os termos detalhados e os preços por altura das operações de colheita, calculados para reflectir os preços correntes e o capital investido e os custos das actividades administrativas requeridas. A MADENSA tem também um acordo laboral separado dando preferência aos trabalhadores da comunidade. O governo é responsável pelo controlo estrito durante o ciclo das colheitas. Pode ser cancelado depois de cinco anos, caso em que a empresa mantém o direito da primeira recusa na madeira vendida da área administrada para os próximos cinco anos.

Inelizmente, a implementação deste contrato inovativo provou ter mais dificuldades do que a sua negociação. Desde o primeiro ano, os incentivos dos negócios da MADENSA gradualmente foram-se afastando da parceria com a Awas Tingi, devido a ofertas de maiores quantidades de madeira de outras fontes locais (e muitas vezes incertas) – como resultado do aparecimento dum memorando nas actividades de abate em conjunto com a incapacidade do governo em aplicar novos regulamentos para a silvicultura. O caso da Awas Tingi demonstrou que mesmo sólidos e realizáveis os acordos entre empresas e comunidades necessitam de uma forte protecção da política e das instituições que fazem valer os seus direitos.

Fonte: Del Gatto, 2000

Caixa 45 Parceiros financiam certificados: Campesino Forestry Groups, Honduras

Os grupos de silvicultura Campesino na parte setentrional das Honduras são organizações comunitárias de 5 a 50 membros activos que administram as florestas do estado sob acordos com o governo. As colheitas, que são feitas de acordo com um plano gestor de 5 anos, estão concentradas em valores comerciais para exportação, tal como o mogno (*Swietenia macrophylla*). Devido à procura por parte do consumidor, os compradores na América do Norte têm estado interessados em obter recursos de madeira tropical de alta qualidade. Em 1990, a Smidt & Hawken Inc., o principal comprador nos Estados Unidos, deu apoio financeiro aos grupos campesinos de silvicultura para a obtenção de certificados de gestão – foi o primeiro grupo de gestão baseado na comunidade que obteve o certificado. Os certificados formais FSC foram dados em 1997, e os grupos campesinos usam a publicidade e prestígio para desenvolver os mercados de espécies ainda não muito conhecidas.

Fonte: Markopoulos, 1999

Caixa 46 O abandono duma joint venture: Boise Cascade e os ejidos em Guerrero, México

Em 1995, a corporação Boise Cascade, situada nos EU, assinou um acordo de cinco anos com o Estado de Guerrero no México que deu à Costa Grande Forest Products, uma empresa subsidiária da Boise Cascade, direitos exclusivos sobre uma área de 400,000 ha de pinheiros pertencente a 24 ejidos (grupos comunitários que possuem terras) locais. Em troca para o acesso à matéria prima, a Boise Cascade concordou em fornecer o capital inicial necessário, como também, um maior capital para investimentos em serrações, melhoramentos de estradas, e equipamentos técnicos mais avançados para as colheitas. A Boise Cascade também concordou em ensinar os trabalhadores locais no uso do novo equipamento e de técnicas de silvicultura. Em termos financeiros, o acordo garantia aos ejidos receitas líquidas iguais ao dobro das receitas dos anos anteriores.

A joint venture Boise Cascade em Guerrero tinha em vista fazer a colheita de mais de 90,000 m³ de madeira por cada ano de contrato, toda a colheita para ser exportada para a Boise Cascade nos EU que em 1996 pagavam aos ejidos US\$60 por m³ de madeira, três vezes mais do que o preço oferecido pelas serrações locais, e pagavam aos trabalhadores locais uma média diária de US\$4.75, que estava bem acima do salário mínimo no México.

Dentro da lei Mexicana, a Boise Cascade não era obrigada a evitar qualquer impacto ambiental nas suas operações em Guerrero. A falta de uma avaliação, junta com uma controvérsia que se levantou pelas operações da Boise Cascade em florestas antigas a Noroeste do Pacífico, levou muitos grupos ambientais dos EU e do México a oporem-se à venture. Como evidência de que a Boise Cascade estava a contribuir para a desflorestação em Guerrero, os grupos ambientais designados para as serrações El Balcon, que os ejidos têm em redor, aumentaram a produção desde 3,000 m³ para 40,000 m³ entre 1993 a 1996, aparentemente em resposta à competição do Boise Cascade.

A reputação da Boise Cascade foi ainda denegrada pela sua associação com o Governador de Guerrero, que pediu a demissão em 1996 em seguimento a um massacre político de 17 agricultores num protesto contra as actividades de abate dum grande magnata local no mundo dos negócios.

Em 1998 a Boise Cascade terminou as suas operações de madeira em Guerrero, citando um fornecimento de madeira inconsistente e sazonal.

Fonte: Landell-Mills, 1999

Caixa 47 Acesso à terras e reflorestação: Smurfit Cartón de Colômbia, Colômbia

A Smurfit Cartón de Colômbia, situada na região de Andean de Colômbia, tem operado, desde 1986 um esquema para a produção de polpa de madeira. O esquema foi iniciado pela empresa para aumentar o acesso às terras adjacentes às suas próprias terras, aumentar o fornecimento futuro de madeira, consolidar as actividades de silvicultura nos distritos contíguos, apoiar iniciativas dos proprietários vizinhos, envolver mais empresários em silvicultura, e encorajar a propagação de reflorestação dentro do país.

Foram previstos acordos de longo prazo com os proprietários, com a empresa a tomar a responsabilidade do estabelecimento, manutenção e construção de estradas secundárias para as colheitas. Se ocorresse danos iriam mudar a plantação. Os produtores são responsáveis pelo pagamento dos impostos das terras, e pela construção das primeiras estradas necessárias para as colheitas. O contrato especifica a percentagem de volume de madeira distribuído ao produtor e à empresa, com o produtor a ser capaz de receber o preço corrente pela percentagem e não pela madeira.

A segurança do investimento de cada parceiro está protegida pelo contrato. Se a empresa decidir retirar-se do contrato, deve deixar a plantação para o produtor. Se os produtores decidirem abandonar o contrato, devem entregar à empresa o investimento mais um adicional de 30%. Se os produtores decidirem vender a terra, devem assegurar que o comprador concorda em cumprir inteiramente as condições do contrato.

Dentro deste esquema, foi estabelecida uma área de 3,860 ha para toros de madeira dura (*Eucalyptus grandis*) e madeira macia (*Pinus oocarpa*, *PKhesya* e *P. tecunumanil*). Estão envolvidos 56 produtores, cada um com cerca de 69 ha de plantação. As plantações de eucalipto e de pinheiros são administradas em rotação de 15 e 8 anos, respectivamente. Através deste esquema, a empresa tem como objectivo o acesso à madeira necessária para fornecer 10% das necessidades futuras de madeira dura e madeira macia.

Fonte: Desmond e Race, 2000

Caixa 48 Acordos amoldados a reprodutores: Border Timbers, Zimbabué

A Border Timber tem, desde 1996, em operação um esquema de reprodução em Manicaland, Zimbabué, para a produção em rotação de 10 a 12 anos de toros dos lotes de eucaliptos. A empresa iniciou o esquema para permitir uma maior flexibilidade na produção das suas próprias terras, e com o objectivo de conseguir, dentro do esquema, uma área de plantação de 2.000 ha, providenciando a 60% da quantia requerida para os toros. Presentemente o esquema envolve 65 produtores que plantaram um total de 450 ha.

Dentro do esquema de reprodução, a Border Timbers oferece aos produtores alguma flexibilidade na produção. Os produtores determinam as tarefas de produção para as quais eles desejam aceitar a responsabilidade (com conselhos da empresa) e a empresa responsabiliza-se pelas restantes tarefas. Assim, o acordo pode envolver a empresa a administração parcial ou na totalidade as actividades da plantação. Os acordos financeiros variam de acordo para acordo. A Border Timbers oferece aos produtores empréstimos com juros de 15%. A empresa garante comprar o produto na altura das colheitas ao preço corrente.

Fonte: Desmond e Race, 2000

Caixa 49 Esquemas de grupos de reprodutores: Zimboard Products, Zimbabué

A Zimboard Products em Zimbabué opera cinco esquemas de reprodutores, que começaram entre 1997 e 1999. Dois esquemas foram iniciados pela empresa para obter fornecimentos adicionais de madeira para as sua moagens de polpa, pois espera-se que no futuro poderá haver falta de fornecimento de polpa de madeira. Os outros três esquemas foram iniciados pelos proprietários de terras para gerar receitas para o desenvolvimento agrícola e comunitário. De apenas um único esquema, a empresa tem em vista obter 60% do fornecimento anual de madeira de eucalipto.

Os esquemas são orientados por Comissões de Projectos – compreendendo representantes dos produtores e da empresa. A empresa encoraja a plantações de *Eucalyptus grandis*, *E. saligna* e *E. regnans* em matas administradas por 7 anos de rotação. A empresa oferece aos produtores conselhos técnicos e apoio, e garante a compra da madeira ao preço corrente. A empresa providencia ainda a empréstimos aos produtores para um capital de trabalho aos juros de 15%. Os produtores compram as plântulas de viveiros comerciais, e são responsáveis pelo seu estabelecimento e manutenção nas plantações. Também retêm a madeira residual de baixa qualidade.

Nos três esquemas, há apenas um único produtor, plantando 300 ha, 40 ha e 600 ha cada. As cooperativas estão envolvidas em outros dois esquemas, dos quais fazem parte 20 e 22 produtores, e estabeleceram plantações de 300 ha e 500 ha, respectivamente.

Fonte: Desmond e Race, 2000.

Caixa 50 - Fim dum esquema de reprodução: Picop, Filipinas

A Paper Industries Corporation das Filipinas (Picop) desenvolveu um esquema de reprodução para os proprietários locais com o fim de procurar recursos adicionais para plantações com um fornecimento parcial de polpa de madeira, visto que as "concessões" florestais estão a ficar esgotadas. A empresa esteve também motivada pela oportunidade de poder conduzir a um estreitamento de relações com a comunidade local através de partilha de benefícios.

Em 1968, a Picop começou por encorajar os agricultores a plantar em terras marginais a *Albizia falcataria* em períodos de 8 anos de rotação para a produção de polpa de madeira. Dentro do esquema de reprodução, foi concordado fornecer aos agricultores stocks de plantas e conselhos técnicos, e assegurar um mercado para o produto por um preço mínimo garantido. A empresa desenvolveu também as infraestruturas necessárias para as estradas e serviços de extensão. Em retorno, os produtores concordaram em dar à Picop a primeira opção de recusar as árvores, depois do que serão então vendidas a outros compradores.

Nos primeiros tempos o esquema funcionou com os agricultores destituídos de terras, ajudando-os a obter títulos legais sobre pequenos lotes de terra. Os agricultores também beneficiaram do esquema onde aqueles que se fixaram nas terras classificadas de alienáveis e disponíveis (isto é, podiam ser compradas/arrendadas para uso particular), tinham quintas de cerca de 1,1 ha (isto é, terra suficiente para se dedicarem a ventures de longo prazo), e onde tinham plantado bens de subsistência ou outros sistemas intensos de gestão que foram criados para terras utilizáveis. Tipicamente, estes agricultores produziam culturas de pouco rendimento, tinham pastagens para gado ou tinham empreendido outros ramos agrícolas.

Com o andar dos tempos, o esquema Picop atraiu outros agricultores locais para o plantio de árvores, que por seu turno atraiu outras indústrias do uso da madeira e compradores na área, de modo que surgiu uma produção mais vasta e uma estrutura comercial: eventualmente, a maioria dos agricultores vendiam às cooperativas locais (que incluíam desde associações de produtores com o apoio dum projecto USAID) e a maioria dos consumidores, principalmente a Picop, comprou dos últimos em vez da compra directa aos agricultores.

Contudo, depois da última década, a mais barata, *A. falcataria* proveniente da Malásia e da Indonésia provocaram cortes no esquema da reprodução porque os agricultores escolheram plantar outros tipos de produtos em vez da madeira menos rentável. O esquema também não tinha tanto interesse na nova administração de Picop – que estava a tentar resolver os enormes problemas financeiros da empresa. Em Outubro de 2001, a Picop anunciou que ia fechar todas as suas operações, citando que os baixos custos dos produtos importados e os atrasos na aprovação do seu plano administrativo pelo governo foram as razões para fecharem as portas. Em resposta, o governo propôs que a Picop poderia continuar com as operações se a empresa adquirisse mais matéria prima através de acordos co-administrativos com o governo, garantindo maiores benefícios para a população local. O futuro do maior fabricante de madeira e de produtos de papel das Filipinas, continua em discussão.

Fonte: Roberts e Dubols, 1996; Arnold, 1997; Desmond e Race, 2000; Dumlao, 2001; Alluad, 2001; Arnold, 2002; Nawir, 2002

Caixa 51 A reprodução de polpa de eucalipto vence os usos alternativos da terra: Advance Agro PLC (Soon Hua Seng Group), Tailândia

Dentro de um esquema que começou em 1992 para fornecer a sua fábrica nova de moagem a Advance Agro opera viveiros de clones (como um centro de recelta), providencia com conselhos de agricultura e de silvicultura através dos trabalhadores extras, coordena as colheitas e os empreiteiros para os transportes, e oferece um preço garantido aos agricultores. Os pequenos possuidores de terras, com quintas com uma média de 10 ha, preferiram não se submeter à posição financeira da empresa mas assegurarem empréstimos do banco de agricultura do estado. Com uma média de rotação de quatro anos, o actual aumento médio anual de 28 m³/hectare/ano os agricultores asseguram uma média anual de US\$343 por hectare em lucro líquido. Tendo em conta o preço decrescente para culturas alternativas tal como cereais e tapioca, parece que o crescimento de fibra é uma opção atractiva para muitos agricultores da área. Previamente as terras degradadas tinham sido compradas para produção e em 1998 forneceram para as moagens 1,6 milhões de toneladas.

Fonte: Gilliland, 1999

Caixa 52 Contrato para plantar árvores in Tailândia: a Phoenix Pulp and Paper Company

O governo de Thai introduziu em 1988 um "Four Sector Cooperation Plan for Agricultural and Industrial Development" para encorajar parcerias entre o governo, agricultores, empresas agrícolas e instituições financeiras. Esta política teve um efeito importante na indústria de polpa e papel, dando a oportunidade a muitos esquemas reprodutores de madeira. Um dos maiores produtores, a empresa "Phoenix Pulp and Paper", teve pouco sucesso com plantações em grande escala e agora adquire todos os recursos de matéria-prima dos agricultores de pequena escala através da compra directa ou acordos de reprodução. Os reprodutores individuais assinaram acordos detalhados com a empresa, garantindo um preço predeterminado das colheitas, mas obrigando-os a vender toda a colheita à empresa.

As reproduções de bambu e de eucalipto tornaram-se uma opção popular entre os agricultores num raio de 100 km da fábrica, dando melhores retornos ao trabalho do que a alternativa tradicional conhecida em dinheiro de cereais, cana do açúcar e mandioca, muito embora o preço garantido pela empresa permaneça abaixo do preço conseguido no mercado aberto. Alguns agricultores como resposta renegaram o acordo e venderam a outras empresas. O aumento competitivo para a matéria-prima entre os fabricantes de papel deverá mostrar termos contratuais mais aperfeiçoados para os reprodutores. Há esperanças que os esquemas fiquem mais flexíveis, para permitir a gestão de árvores para múltiplos produtos, e a assistência do governo com serviços extras e apoio aos grupos de agricultores.

Fonte: Maharabhirom e Mochida, 1999

Caixa 53 um esquema informal de reprodução: Kolombangara Forest Products Ltd, Ilhas Salomão

A empresa começou o esquema de reprodução em 1989 para produzir adicionais toros de serração para a sua fábrica. Através desta iniciativa, a empresa tinha em vista promover a gestão sustentável para a plantação florestal nas Ilhas Salomão, e para gerar boas relações com as comunidades nos arredores. O esquema foi estabelecido na ilha Kolombangara, nas Ilhas Salomão.

Dentro deste esquema, a empresa comprará os toros aos agricultores. A empresa fornecerá as plântulas e conselhos de silvicultura. A empresa não oferece apoio financeiro. Estes acordos não têm bases contratuais e assim não existe um compromisso formal para vender madeira à serração. Os agricultores ficam com a madeira residual para seus próprios usos. Aqueles que tinham adoptado o sistema de agro arboricultura também beneficiam dos frutos e dos vegetais produzidos nas terras como também a madeira.

Presentemente existem 100 reprodutores que participam no esquema, que plantaram 1-2 ha em matas ou em sistemas de agro arboricultura. As espécies plantadas são *E. deglupta*, *Gmelina arborea* e *Tectona grandis*. Já foram plantados cerca de 200 ha, com a empresa a encorajar a expansão da área por 30 ha/ano. Espera-se que os agricultores irão colher as árvores depois de 16 anos.

Fonte: Desmond e Race, 2000

Caixa 54 Reprodução em pequena escala: Melcoffee Sawmill, Vanatua

Em 1996 a Melcoffee Sawmill começou um esquema com os agricultores locais na Costa Este Santo para produzir toros para serração para os mercados na Ásia, Noumea e Austrália. O esquema foi iniciado pela empresa para ganhar acesso a um recurso extra para o futuro enquanto ajudava os proprietários de terras a manterem a sua independência económica.

As serrações fornecem plântulas aos reprodutores, como também gestão e apoio económico para manter a fábrica e as árvores. Por altura das colheitas, a empresa paga a madeira ao preço corrente. Os produtores são responsáveis pela plantação e manutenção das árvores, e podem ficar com a madeira de baixa qualidade para seus próprios usos.

Estão envolvidos no esquema cerca de 500 produtores, que plantam cada um 1-2 ha de *Endospermum medullosum* em matas e sistemas de agro arboricultura. Até agora foram plantados cerca de 100 ha dos planeados 400-500 ha, para se fazer as colheitas das árvores depois de 15-20 anos.

Fonte: Desmond e Race, 2000

Caixa 55 Joint ventures de quintas-florestas na Austrália

Na Austrália, os acordos de joint ventures de três tipos diferentes contribuíram para o estabelecimento de alguns 82.900 ha, ou 8% das plantações do país, desde meados da década de 1980. Primeiramente, arrendar joint ventures – onde o agricultor assina sobre a terra para um arrendamento para a indústria – são atractivos para os agricultores comerciais e para os pequenos proprietários de terras porque são feitos pagamentos regulares e para um período previamente concordado. Com os pagamentos das rendas anuais que variam entre US\$90 – 170/hectare/ano (uma taxa interna de retorno de 17-18%) as receitas são consideravelmente mais elevadas do que as de muitas empresas de pastagem vizinhas. Em segundo lugar, as joint ventures na comparticipação de cereais são aquelas onde os proprietários de terras e os parceiros indústria/governo contribuem com entradas e partilham proporcionalmente nas receitas das colheitas, baseado no preço corrente. Os esquemas de comparticipação de cereais muitas vezes atrai as terras não cultivadas para a agricultura – muitas vezes com pouco acesso e de baixa produtividade – que necessariamente não satisfaz as necessidades industriais. Em terceiro lugar, o mercado das joint ventures garante ao agricultor a venda, geralmente baseada ao preço corrente por altura das colheitas. O agricultor deve dar a primeira opção de compra ao parceiro industrial, contudo se houver um preço melhor, o agricultor pode vender a outro comprador.

Fonte: Desmond e Race, 2000

Caixa 56 Atracção de membros para joint ventures: ANM, Austrália

Nos meados da década de 1980, a Australian Newsprint Mill (ANM) empreendeu uma *joint venture* com uma quinta na Nova Wales Sul., para a plantação de árvores. Através dos seguintes 15 anos a *joint venture* evoluiu e fez crescer um número de novas actividades. Por exemplo, a quinta presentemente opera viveiros para fornecer plântulas a ANM. O sucesso deste empreendimento flexível de participação para a agro-afbricoltura atraiu interesse na área. De momento existem entre a ANM e os agricultores locais cerca de 12 *joint ventures* de diferentes tamanhos.

Fonte: Gullt e Race, 1998

Caixa 57 Esquema de arrendamento de terras para a Maori Land: Tasman Forest Industries, Nova Zelândia

As Tasman Forest Industries têm prosseguido um esquema de arrendamento de terras em Maori Land desde 1993, para a produção de polpa de madeira. Cerca de um terço da plantação estatal da empresa está situada na Maori Land. O esquema foi iniciado pela empresa para acesso adicional à fibra para a sua fábrica de polpa.

A empresa aluga terras dos grupos de Maori e administra o desenvolvimento e a manutenção das árvores. O período destes arrendamentos permite a empresa desenvolver as plantações para duas rotações de árvores/cereais. Os proprietários das terras ficam com direitos de caça e podem pastar gado dentro da plantação se assim o desejarem. A gestão do controlo de bichos daninhos é feita em conjunto.

Até hoje, estão envolvidos no esquema 27 proprietários, cada um a arrendar à empresa cerca de 200 ha. Dentro deste esquema os toros de eucalipto (*E. nitens*, *E. fastigata* e *E. globulus*) plantados em mais do que 11.000 ha, com as colheitas esperadas após 11 anos. Dentro deste esquema, a empresa tem em vista desenvolver cerca de 20.000 ha de plantações.

Fonte: Desmond e Race, 2000

Caixa 58 Os acordos crescem através duma empresa subsidiária: Soporcel, Portugal

Desde 1991, a empresa Soporcel com base em Lisboa, operou um esquema de reprodução através duma empresa subsidiária a Emporsil para a produção de polpa de madeira. A Soporcel fundou a Emporsil para administrar as suas próprias plantações e para proporcionar parcerias com os proprietários das terras para um acesso adicional às provisões de madeira.

Dentro deste esquema de reprodução, a Emporsil torna a responsabilidade do estabelecimento da plantação e sua manutenção com fundos fornecidos pela Soporcel e garantias de sucesso da plantação: os produtores fornecem a terra necessária, e podem entrar com a mão de obra e maquinaria se assim o desejarem. Proporcionalmente às entradas, os produtores recebem uma percentagem da produção, que a Soporcel concorda em comprar ao preço corrente por altura das colheitas. Os acordos são válidos até às colheitas da terceira rotação. Os acordos dos acordos podem permitir que os produtores retenham o direito à caça e outros direitos à terra colocada para plantação.

Dentro deste esquema, já foram plantados até à data 10.000 ha dos 30.000 ha planeados, com *Eucalyptus globulus* para a polpa de madeira. Tipicamente, os produtores plantam matas de 20 - 40 ha de área, que são administradas em rotações de 12 anos.

Fonte: Desmond e Race, 2000

Caixa 59 Empresas Estatais podem também ter lucros com os agricultores: Coillte Forest Partnership Scheme, Irlanda

A Coillte, uma corporação de silvicultura autónoma-auto e governamental financiada na Irlanda, controla um esquema de Parceria Florestal com os agricultores nas suas terras. O esquema tem sido desenvolvido como uma alternativa para compra de terras para florestação e é uma forma de joint venture onde os agricultores entregam terra para a Coillte plantar. E em troca a Coillte partilha com os proprietários tanto as receitas das concessões para florestação, como mais tarde os lucros da venda da madeira. O esquema permite a Coillte aumentar a produção e oferecer aos agricultores uma espécie de receita livre de impostos. Até à data existem 216 destes esquemas que cobrem uma área de 4.481 hectares.

Fonte: Landell-Mills e Ford, 1999

Caixa 60 Arrendamento de terras em Geórgia, EUA

Nos recentes anos, a crescente procura de madeira na região austral dos EUA proporcionou uma opção atractiva para os proprietários de terras. Contudo, muitos não têm a experiência nas plantações de árvores, de modo que uma opção popular é a de arrendar a produção de cereais e terras de pastagem para as empresas de silvicultura fazerem plantações de pinheiros. São possíveis cinco tipos de acordos: arrendamento das terras e direitos de compra da madeira, arrendamento dos dois terras e madeira, arrendamento de terras com contrato de cortes, gestão e acordos de cortes, ou acordos incrementais, nos quais o proprietário da terra é creditado cada ano com uma porção do valor final previsto da madeira.

Uma das principais vantagens dentro do ponto de vista do proprietário das terras é a oportunidade de espalhar o risco pela diversificação da produção anual de cereais e a garantia duma receita anual com uma alta média da pelo menos parte das terras. O risco de falta de cereais muda para a empresa de silvicultura. Por outro lado, muitos proprietários entraram em acordos sem ponderarem todas as opções ou negociarem um contrato melhor para eles próprios. Algumas das considerações importantes são saber se a plantação de pinheiros é a opção mais proveitosa para específicas faixas de terra, quais as implicações dos impostos referentes a vários acordos e como ficarão as terras após a empresa de silvicultura ter completado a colheita final.

Os agricultores e os proprietários nos Estados Unidos têm sorte por estarem protegidos por sistemas de protecção legal e acesso bem desenvolvidos para aconselhar oportunidades de investimento. Também gozam duma economia estável e assim a margem de receitas futuras pode ser prevista com exactidão e fazem sentido os investimentos a longo prazo. Em Geórgia, quase três quartos de acordos de silvicultura e de arrendamentos são por períodos acima de 20 anos.

Fonte: Dangerfield et al, 1998

Caixa 61 Acordos de compra: Westvaco Cooperative Forest Management, EUA

A Westvaco, uma empresa grande de polpa e papel, está presentemente a tentar reduzir as suas possessões de terras de 1.3 milhões ha de floresta na parte oriental dos EUA. Simultaneamente, a empresa está a esforçar-se para conseguir mudar os pequenos proprietários para parcerias a longo prazo dentro dum sistema de "Gestão Cooperativa Florestal". A empresa dá assistência aos proprietários, na administração, conselhos nas colheitas e vendas, previsões nos volumes de árvores, fornecimento de plântulas e assistência para a aquisição de certificados da "American Tree Farm". Alguns destes serviços são gratuitos enquanto que outros são tributáveis. Em troca pelos serviços, a empresa pretende que os proprietários participantes permitam a Westvaco submeter uma oferta para os produtos florestais postos para venda. Assim estão comprometidos no esquema da Westvaco muito mais do que 2.800 proprietários que operam numa área florestal de 1.4 milhões de hectares.

Fonte: Westvaco, 2001

Parcerias florestais entre empresas e as comunidade

As parcerias para o desenvolvimento espalham-se à velocidade de relâmpago pelo menos em retórica. Este estudo analisa um conjunto de parcerias em silvicultura aquelas que se fazem entre as empresas e as comunidades para verificar se existe algo para além da publicidade. Foram analisados alguns 57 exemplos, em 23 países que evoluíram de arranjos informais e experiências de responsabilidade social a esquemas de reprodução e *joint ventures*. Encontramos poucas parcerias com uma longa duração, mas o número e a experiência das Parcerias está em crescimento. Enquanto que algumas assim chamadas Parcerias representam ímpetos levemente velados ou tentativas sem fundamento para elevar a imagem da companhia, outras conduziram a receitas significativas quer para a subsistência local quer para os lucros da empresa. O estudo retira lições da experiência e ensaia um conjunto de princípios, factores de sucesso e os passos a seguir para desenvolver Parcerias que possam distribuir melhores receitas para ambos lados da equação. Estes passos estão orientados para a obtenção de uma estrutura governamental certa, no desenvolvimento de papéis intermediários e aumento de participações equitativas e o poder de negociação das comunidades.

Série sobre instrumentos de silvicultura sustentável no sector privado

As florestas dão à sociedade muitos produtos e serviços. O sector privado tem vindo a representar um papel dominante na produção e distribuição de muitos produtos florestais. Muitas vezes isto não surge sem contratempo o meio ambiental degrada-se e aumenta a desigualdade social. Os serviços florestais que beneficiam a sociedade num todo, especialmente no que respeita à moderação climática, a biodiversidade e ao património, são despercebidos ou comprometidos porque não oferecem oportunidades ao sector privado. Assegurar estes produtos e serviços florestais tem sido tradicionalmente uma função do governo. Contudo, o confronto com recursos limitados leva muitos governos a enfrentar o desafio de busca de meios para assegurar a gestão florestal no sector privado tal como otimizar os benefícios para a sociedade. Alguns líderes industriais já tomaram iniciativas e estão a trabalhar no sentido de criar uma melhor silvicultura.

Esta série de publicações compreende estudos tanto temáticos como nacionais. Os estudos têm como objectivo um melhor entendimento da motivação no sector privado e identificar um mercado efectivo e instrumentos reguladores para assegurar que o sector privado produza benefícios sociais e ambientais da gestão florestal. Ao considerarmos novos meios dentro dum contexto mais amplo de reforma política, a série tem em vista providenciar caminhos para melhor assegurar que o sector privado possa gerir a sustentabilidade dos recursos florestais.

ISSN 1560-9308

ISBN 1 873694 74 3

DAI Development Administration Institute

ried

International
Institute for
Environment and
Development