



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

MARIANA DE OLIVEIRA MENEZES

**CULTIVERDE: PRODUTO SUSTENTÁVEL PARA CONSUMIDOR
CONSCIENTE:**

PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Salvador

2009.2

MARIANA DE OLIVEIRA MENEZES

**CULTIVERDE: PRODUTO SUSTENTÁVEL PARA CONSUMIDOR
CONSCIENTE:**

PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Memória descritiva do Planejamento de Comunicação Integrada de Marketing para o Palmito de Pupunha Cultiverde apresentada ao curso de graduação em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Guimarães Cardoso

Salvador

2009.2

A

Diana Saraiva, amiga especial, por acreditar em mim e me apoiar incondicionalmente.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar meu caminho;

A Claudio Cardoso, meu orientador, pela compreensão;

Aos meus pais, por terem sempre acreditado em mim;

Aos amigos, em especial Vivian, Rafaela e Adriana, por terem me ajudado a levantar quando achei que já não mais poderia caminhar;

A Diana, por tudo, absolutamente tudo!

RESUMO

O presente trabalho configura-se como a memória de desenvolvimento do Planejamento de Comunicação Integrada de Marketing para o Palmito de Pupunha Cultiverde, produzido pela Cooperativa dos Produtores de Palmito do Baixo Sul da Bahia (Coopalm), apoiada pela Fundação Odebrecht. O trabalho foi elaborado em confluência com o Plano de Ação 2009-2011 da Coopalm, o Programa de Trabalho da Área de Comunicação da Fundação Odebrecht, o Plano de Ação do Presidente Executivo da Fundação Odebrecht e a minuta do Plano de Comunicação da Organização Odebrecht. O embasamento teórico está norteado pelos princípios, conceitos e critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht, bem como nas noções de Comunicação Organizacional e de Planejamento de Comunicação Integrada de Marketing. O desafio do planejamento proposto é conscientizar o consumidor de que ele está comprando um produto de qualidade, ecologicamente correto e impulsionador do desenvolvimento socioeconômico de uma região degradada. As análises realizadas junto à instituição e ao mercado indicaram a pertinência de executar as ações de comunicação com os cooperados, instituições parceiras, integrantes da Odebrecht e formadores de opinião (mídia). Por fim, procura-se associar a marca às referências de palmito e de alimento sustentável, oferecendo ao consumidor um produto com qualidade e segurança alimentar certificada, atrelado a uma causa social nobre e única.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Planejamento de Comunicação Integrada de Marketing; Odebrecht; Cooperativa dos Produtores de Palmito do Baixo Sul da Bahia – Coopalm; Cultiverde; Desenvolvimento Sustentável.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	TRAJETÓRIA	08
3	REFERÊNCIAS EMPRESARIAIS	10
4	REFERÊNCIAS TEÓRICAS	11
4.1	TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT	11
4.2	RESPONSABILIDADE SOCIAL	14
4.3	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	16
4.3.1	Resgate Histórico	16
4.3.2	Definição e Objetivo	19
4.4	PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	21
4.4.1	Definição de Marketing	21
4.4.2	Definição e Objetivo	25
4.4.3	Etapas de Formulação	27
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30
	APÊNDICE A - Terreno fértil para a realização	33
	ANEXO A - Plano de Ação da Coopalm	35
	ANEXO B - Programa de Trabalho da Área de Comunicação da Fundação Odebrecht	38
	ANEXO C - Plano de Ação do Presidente Executivo da Fundação Odebrecht	44
	ANEXO D - Minuta do Plano de Comunicação da Organização Odebrecht	57

1 – INTRODUÇÃO

Em meados de 2009 chegou a minhas mãos a minuta do Plano de Comunicação e Imagem da Organização Odebrecht. O material, a princípio destinado para os membros do Comitê de Imagem da Organização a fim de que fizessem suas contribuições, trazia na Epígrafe a seguinte mensagem do Diretor Presidente, Marcelo Odebrecht: “Elaborar um plano de comunicação emblemático, pragmático e revolucionário com o objetivo de que nossa imagem reflita o que somos e a nossa competência” (ANEXO D).

Na ocasião, a comunicação informal fazia circular nos corredores da Fundação Odebrecht a informação de que as marcas dos produtos oriundos das Cooperativas ligadas ao Programa de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Mosaico de Áreas de Proteção Ambiental (APAs) do Baixo Sul da Bahia, por ela apoiado, seriam unificadas no segundo semestre do mesmo ano sob o nome “Cultiverde”. A intenção era gerar unidade singular para comunicação; criar um conceito de linha de produtos; facilitar a aceitação do consumidor com uma marca única; além de melhor promover a comunicação e inter-relação entre todos os produtos e suas respectivas Cadeias Produtivas, consolidando a nova marca.

A motivação para elaborar um Planejamento de Comunicação Integrada de Marketing para a ação que estava se desenhando partiu de duas razões básicas e distintas. Havia a necessidade de determinar o projeto do Trabalho de Conclusão de Curso em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo pela Faculdade de Comunicação (Facom) da Universidade Federal da Bahia e o interesse profissional

em me antecipar à possível demanda de tarefas que poderiam ser solicitadas para a Área de Comunicação da Fundação Odebrecht.

2 - TRAJETÓRIA

O projeto para a elaboração do trabalho proposto foi idealizado no mês de julho. Porém, os primeiros passos para o início de sua formatação foram dados no dia 11 de fevereiro de 2008, quando comecei o estágio na Área de Comunicação da Fundação Odebrecht. Neste dia foi iniciado meu processo de acultramento na Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), filosofia que rege todas as ações dentro da Organização. Na mesma semana realizei minha primeira viagem ao Baixo Sul da Bahia, local onde todas as ações ligadas ao Programa são desenvolvidas.

O primeiro contato com os beneficiados pelos projetos, especialmente os jovens, não poderia ter sido mais encantador. Diante daquela experiência, percebi que ali, de fato, existia uma razão nobre, superior e comum que motivava todos os envolvidos no processo. Passava, então, a fazer parte daquela orquestra.

Desde então, inúmeras foram as incursões e imersões na realidade local. As razões eram diversas, mas o objetivo maior geralmente era sempre o mesmo: dar visibilidade ao Programa e as instituições nele envolvidas e contribuir para a formação da imagem desejada, seja por meio de produção de textos institucionais e jornalísticos ou produção de eventos. Vale destacar, aqui, que no final de 2006 concluí meu primeiro curso de graduação, também pela Facom, em Comunicação Social com Habilitação em Produção em Comunicação e Cultura.

O acesso a informação, bem como a construção do diagnóstico, ocorreu de forma gradativa e, até mesmo, não intencional. Por mais que não compusesse o quadro da Coopalm, era como se dela fosse integrante. A relação era direta e rotineira. No entanto, como havia uma nova proposta para apresentação do produto ao consumidor, reuniões (formais e informais) foram realizadas com o setor responsável pela iniciativa, o Núcleo de Aliança Cooperativa da Fundação Odebrecht, inicialmente liderado pelo administrador Marcos Diniz e, atualmente, pelo engenheiro agrônomo Roberto Lessa, que acumula a liderança da Aliança Cooperativa do Palmito. Também foi estabelecido o contato com o apoio direto de Lessa para a realização da ação, o administrador Jued Andari.

Um dos momentos relevantes para análise do cenário e compreensão das reais necessidades dos pequenos agricultores associados à cooperativa foi a visita à comunidade Mata do Sossego. O objetivo era a produção de matéria jornalística a ser publicada pela Edição nº144 da Revista Odebrecht Informa (APÊNDICE A). Localizada no município de Igrapiúna, a comunidade é modelo de desenvolvimento sustentável. Até 2004, as 82 famílias assentadas no local eram, de uma forma geral, improdutivas, desarticuladas e conviviam com altos índices de violência. Hoje, é exemplo de comunidade produtiva, estável, receptiva e organizada.

No processo de apuração da matéria foram coletadas informações que traduziam histórias de vida marcadas por sofrimento e luta. Luta esta que foi o combustível necessário para dar-lhes forças e persistência para acreditarem que era possível a qualidade de vida que tanto desejavam para suas famílias. Naquele local surgiram verdadeiros empresários rurais e especialistas em desenvolvimento comunitário e cooperativismo, muitos analfabetos, vale ressaltar, mas que lideram a

comunidade e conduzem seus projetos produtivos alcançando resultados nunca antes imaginados.

A análise da comunicação da concorrência foi realizada a partir de visitas às redes de supermercados que disponibilizam o palmito produzido pela Coopalm. Outra fonte de fundamental importância foram as páginas virtuais dos produtos disponíveis na Internet.

Os próximos passos para a execução do Planejamento proposto estão concentrados na sua aprovação junto aos líderes responsáveis pela Aliança Cooperativa do Palmito, pela Coopalm e, posteriormente, pelo Presidente Executivo da Fundação Odebrecht, para, então, serem orçadas as ações indicadas. Aprovados e realizados os ajustes necessários, os recursos para a execução deverão ser captados com as instituições parceiras do Programa. Cada ação merecerá uma atenção especial, com planejamentos estratégicos próprios. Será preciso, então, definir as etapas, montar o cronograma de execução, identificar o responsável por cada atividade, acompanhar o andamento do projeto e realizar avaliações constantes e periódicas. Por fim, um relatório deverá ser apresentado a todos os envolvidos, destacando os resultados alcançados e as metas cumpridas.

3 – REFERÊNCIAS EMPRESARIAIS

O Planejamento de Comunicação Integrada de Marketing proposto para o Palmito de Pupunha Cultiverde foi elaborado em consonância com os seguintes documentos: Plano de Ação 2009-2011 da Coopalm (ANEXO A); Programa de Trabalho de Vivian Barbosa, responsável pela Área de Comunicação da Fundação

Odebrecht (ANEXO B); Plano de Ação de Maurício Medeiros, Presidente Executivo da Fundação Odebrecht (ANEXO C) e a minuta do Plano de Comunicação da Organização Odebrecht (ANEXO D).

4 – REFERÊNCIAS TEÓRICAS

4.1 – TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT

A Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) provê os fundamentos éticos, morais e conceituais para a atuação dos integrantes da Organização Odebrecht, assegurando unidade de pensamento e ação das pessoas, nos diferentes negócios, países e culturas em que atuam. É o instrumental que os acionistas colocam à disposição do empresário para que este possa coordenar o trabalho de seres humanos que dominem as tecnologias específicas indispensáveis à satisfação do cliente. Deve conseguir integrá-los em equipes sinérgicas e contributivas e levá-los a produzir riquezas morais e materiais sempre melhores e maiores, à disposição do cliente e da comunidade. Foi sistematizada pelo fundador da Organização, Norberto Odebrecht, a partir de sua experiência acumulada ao lidar com os ativos (mestres de obra) e passivos (dívidas) da empresa falida herdada de seu pai, Emílio Odebrecht. Está fundamentada em princípios, conceitos e critérios.

Os princípios fundamentais e os conceitos essenciais da TEO constituem a base da linguagem comum e do sistema de comunicação e informações da Organização Odebrecht. Os princípios são os fundamentos das referências culturais e éticas para a condução dos negócios, as quais se destinam a potencializar a capacidade individual e a permitir que cada um imprima sua marca pessoal sobre os

fatos e os atos da vida empresarial. Todos os integrantes da Organização têm o dever de agir como curadores desses princípios, que constituem o cerne do Patrimônio Intangível dos Acionistas.

São sete os princípios fundamentais: confiança nos seres humanos, em sua capacidade e em seu desejo de evoluir; satisfação do cliente, servindo-o com ênfase na qualidade, na produtividade e na responsabilidade comunitária e ambiental; retorno aos acionistas do capital investido e valorização do seu patrimônio; atuação descentralizada, com base na delegação plena e planejada para que os empresários-parceiros exerçam, com liberdade e responsabilidade, os seus Programas de Ação; parceria entre os integrantes que participam da concepção e da realização do trabalho, e dos resultados gerados; autodesenvolvimento dos seres humanos, sobretudo por meio da educação pelo trabalho, visando ao desenvolvimento da Organização e reinvestimento dos resultados para criação de novas oportunidades de trabalho e para garantir a sustentabilidade.

O objetivo dos conceitos essenciais é garantir eficácia à interação e clareza na comunicação entre líderes e liderados. São, também, o fundamento da eficiência da linguagem comum, já que cada conceito é a síntese das crenças e valores dos integrantes da Organização. A descentralização favorece o contato permanente e direto com o Cliente, a percepção clara de suas necessidades e a identificação da melhor forma de servi-lo. Na Odebrecht, a prática da sociedade de confiança é sinônimo de delegação planejada e significa confiar no caráter das pessoas; no seu potencial e em sua vontade de desenvolver-se; em sua competência e em seu alinhamento com as concepções filosóficas da Organização. A Tarefa Empresarial, por sua vez, é o processo contínuo voltado para a identificação, criação, conquista e

satisfação do Cliente. A contínua valorização dos patrimônios moral e material dos acionistas torna possível o fluxo de resultados cada vez melhores e maiores, no sentido cliente - acionista. Resultados intangíveis e tangíveis que contribuem para a sobrevivência, o crescimento e a perpetuidade da Organização. Por fim, a Organização Odebrecht entende que cumpre sua responsabilidade social quando: satisfaz as necessidades e anseios de seus clientes; contribui para o desenvolvimento social, econômico, tecnológico, empresarial e cultural das comunidades em que se encontra inserida e assegura o permanente respeito ao meio ambiente em todas as suas ações.

Para a prática da TEO existem oito critérios gerais que devem nortear as atitudes e os comportamentos dos empresários da Organização Odebrecht: o ser humano é a medida de todos os valores na Odebrecht; o empresário deve dominar seu negócio para satisfazer, simultaneamente, ao cliente e ao acionista; a educação pelo trabalho é indissociável da tarefa empresarial; os que prestam apoio aos responsáveis por resultados devem estar sempre orientados para oportunidades e resultados; o integrante tem o direito de partilhar os resultados que diretamente contribui para gerar e que possam ser medidos, faturados e pagos pelo cliente; o empresário deve estar sempre aberto para reconhecer seus erros e sempre pronto para corrigí-los; a imagem que importa e faz a diferença é aquela construída junto à comunidade, com base na satisfação de cada cliente e no comprometimento com o bem-estar da comunidade; os integrantes da Organização têm o dever de promover sua própria saúde e a de cada um de seus liderados, bem como a segurança das operações, a qualidade de vida e a preservação ambiental nas comunidades em que atuam.

Determinar o que é o certo, ou seja, agir com eficácia, é um hábito que deve ser desenvolvido conforme a TEO. Para seu alcance, com base no conjunto de filosofias, conceitos e critérios, são indicadas cinco regras a serem seguidas: uso inteligente do tempo; enfoque na contribuição; tornar produtivas as forças; concentração nos resultados; transformar a decisão em resultados.

4.2 – RESPONSABILIDADE SOCIAL

Temas como Responsabilidade Social e Sustentabilidade têm contagiado o cenário empresarial brasileiro e vem se consolidando como uma prática de gestão corporativa no país desde a década de 90 do século passado. Um posicionamento socialmente responsável é um diferencial competitivo que traz bons resultados para a comunidade, os funcionários e, obviamente, para a empresa.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) utiliza um conceito abrangente na definição de “Ação Social”. Para o Ipea, Ação Social é qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação e desenvolvimento comunitário. Essas atividades podem ser desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados, podendo, inclusive, estender-se aos empregados das empresas e seus familiares.

Nas duas últimas décadas, cresceram as iniciativas da sociedade civil defendendo que as empresas revertessem uma parte de seus lucros em ganhos sociais, ou seja, em benefícios que extrapolassem os muros da instituição e atuassem em melhorias para as comunidades. Alguns especialistas chamam tal

postura de incorporação da racionalidade administrativa, com as empresas se conscientizando do seu papel de líderes de um processo de transformação, ao estimularem a sociedade com suas ações. Outros falam de uma contaminação das empresas pela visão social, na medida em que a iniciativa privada tem a chance de, por não sofrer a pressão política comum aos governos, testar modelos e metodologias que podem ser absorvidos e implementados como políticas públicas, ganhando espaço e reconhecimento.

De acordo com Guedes (2000, p. 03), novas necessidades do mundo globalizado agravaram os problemas sociais, tornando-os complexos e interdependentes, com espaços para que empresas e comunidades atuem mais diretamente em questões que antes estavam restritas à ação dos governos. Com as limitações do governo (primeiro setor) para suprir as deficiências da sociedade, empresas privadas (segundo setor) e a sociedade civil (terceiro setor) têm avançado no preenchimento da lacuna deixada pelo Estado. Prova disso é a explosão no número de ONGs (Organizações Não-Governamentais), OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), Fundações e Institutos de origem empresarial. O poder público passa a ser um facilitador e regulador da sociedade, enquanto as empresas ganham força e passam a contribuir para a mudança do quadro de exclusão social existente. Se antes à empresa bastava respeitar leis, pagar impostos e observar normas de segurança e saúde para seus empregados, agora é exigido que ela contribua para a criação de uma sociedade mais justa e igualitária, observando o conceito de Sustentabilidade, que engloba três pilares: o econômico, o social e o ambiental.

Para o Instituto Ethos, RSE é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários. A Responsabilidade Social passa, assim, a influenciar todas as ações da empresa. Isto significa ter responsabilidade nas relações com seus diversos públicos de interesse e atuar de forma a minimizar impactos negativos de seus produtos e processos no meio ambiente.

4.3 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

4.3.1 – Resgate Histórico

As primeiras ações estratégicas de comunicação organizacional surgiram quando a produção deixou de ser para subsistência, no momento em que produtores e consumidores assumiram diferentes papéis na dinâmica da sociedade. A Revolução Industrial, que teve início na Inglaterra do século XVIII, provocou radicais transformações em todos os setores da atividade humana. A consequente expansão das empresas manteve a visão empresarial da época voltada para a produção: o processo foi mecanizado viabilizando a fabricação em série e padronizada.

O engenheiro estadunidense Frederick Taylor inovou com a organização científica do trabalho, selecionando e treinando os empregados para obter alta produtividade. Esta prática ficou conhecida como Taylorismo. Partindo deste

princípio, Henry Ford, fundador da Ford Motor Company, revolucionou a indústria automobilística ao introduzir a primeira linha de montagem automatizada. O aperfeiçoamento da linha de montagem, na qual o operário realizava uma pequena etapa da produção parado em frente a uma esteira rolante, é uma das principais características do Fordismo. Desta forma não era necessária quase nenhuma qualificação dos trabalhadores.

Com a Grande Depressão norte americana, no começo da década de 30 do século XX, a visão empresarial voltou-se ao produto. Em decorrência da grande quantidade de produtos industrializados ofertados no mercado e diante da crise financeira instalada em todo o mundo, a concorrência tornou-se um agente mercadológico. Desta forma, o desempenho dos produtos recebeu uma maior atenção por parte das organizações, fazendo com que a qualidade deixasse de ser, por si só, um diferencial no mercado. À frente da General Motors, Alfred Sloan flexibiliza a produção, assumindo como estratégia a fabricação de modelos diferentes de carro ofertados em diversas cores.

Neste contexto, ter um produto industrializado de qualidade a um preço acessível não garantia mais a venda, levando os executivos a desenvolverem novas estratégias empresariais. Passaram a investir, então, em ações de comunicação a fim de atrair e persuadir o consumidor.

Se a Revolução Industrial acarretou tão grandes transformações, como a concentração do poder econômico, a produção em massa, o consumo padronizado e o surto de urbanização, é porque o rol dos avanços tecnológicos esteve sempre ligado ao crescimento e à expansão das organizações industriais. Para crescer e se expandir, as organizações multiplicaram suas técnicas, suas especializações. Mas a determinante principal do crescimento empresarial sempre foi

a comunicação. Toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. E isto só se consegue com um programa de comunicações. (REGO, 1986, p. 57).

Segundo Kunsch (1997, p. 56), o progresso industrial, e sua automação, impactou diretamente na relação interpessoal dentro das empresas. A crescente conscientização do operariado, concomitante ao barateamento dos processos de editoração e impressão e o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa, provocaram a criação das primeiras publicações dirigidas a públicos específicos. Para o interno, o objetivo dos novos veículos era familiarizar os funcionários com a política da empresa, e para o externo, divulgar os produtos para fazer frente à concorrência.

No âmbito do mercado brasileiro, Rego (2004, p. 02) destaca que a história da comunicação organizacional e do desenvolvimento econômico, social e político nas últimas décadas se confundem. Embora algumas iniciativas a partir da década de 50 já apontassem um prenúncio da prática no Brasil, o marco só viria a se concretizar em 1967, com a fundação da Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas (Aberje), depois transformada em Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

No entanto, a comunicação organizacional atingiria o auge no Brasil apenas em meados da década de 80 com a reabertura política, diante da necessidade das empresas em atuarem de forma transparente e democrática.

As mudanças ocorridas, mundialmente, com o fim da guerra fria, em 1989, e com o surgimento do fenômeno da globalização alteraram por completo seu comportamento institucional, passando a comunicação a ser uma área estratégica imprescindível para ajudá-las a enxergar e detectar as oportunidades e também as ameaças do macroambiente. (KUNSCH, 1997, p. 64).

4.3.2 – Definição e Objetivo

A comunicação organizacional é a disciplina que analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. Partindo do conceito defendido por Kunsch (1986, p. 149), vale destacar a razão para escolha do termo “comunicação organizacional” em detrimento dos outros frequentemente utilizados.

Comumente, os autores utilizam indistintamente as palavras organizacional, corporativa ou empresarial para designar as ações de comunicação no âmbito das organizações em geral. Levando em consideração que o objeto do presente trabalho é um produto oriundo de cooperativas de pequenos agricultores familiares, não se configurando como uma empresa, torna-se pertinente a diferenciação feita por Kunsch. Para ela, a comunicação organizacional, por configurar diferentes modalidades comunicacionais, compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

A nosso ver, o termo comunicação “organizacional”, que abraça todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina “empresa”. (KUNSCH, 1986, p. 150).

Sendo assim, a comunicação organizacional pressupõe uma ação integrada e sinérgica no que diz respeito à área administrativa, à relação institucional, ao posicionamento no mercado e ao público interno. Pode-se afirmar, então, que, de uma forma geral, o público ao qual se destina pode ser dividido em interno e externo. Pimenta (2004, p. 99) entende que o público interno é formado pelos colaboradores da instituição, fornecedores e parceiros, enquanto o externo compreende a sociedade de uma maneira geral, como instâncias governamentais, formadores de opinião e consumidores.

Por atingirem todos os públicos relacionados com a organização, pode-se afirmar que as ações de comunicação, na sua inteireza, dão consistência às grandes estratégias de planejamento, imprescindíveis para a sobrevivência, crescimento e perpetuidade dos negócios. Rego (1986, p. 104) defende a idéia de que por meio da comunicação, os corpos diretivos passam a ter uma identidade pública, um perfil técnico, um conceito profissional no mercado, situações que vêm contribuir para a viabilização do conceito e identidade da organização.

(A comunicação organizacional) deve ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos. Ressalte-se, ainda, que as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade. (KUNSCH, 2006, p. 188).

Dentre seus principais objetivos estão a motivação do quadro de colaboradores, a construção da imagem organizacional e o auxílio no posicionamento da organização junto aos demais públicos prioritários. É a busca de benefícios aos públicos e à sociedade em geral, e não só da organização

isoladamente. Pressupõe relação direta com o setor gerencial, participação dos profissionais da área de comunicação na tomada de decisões, uso adequado de recursos e planejamento de cunho estratégico, e não apenas operacional. Quando bem planejada e conduzida agrega valor às marcas, contribuindo com o aumento das vendas.

Comunicação é uma ferramenta do marketing global da empresa¹ – não uma ferramenta exclusiva dos setores de marketing. Assim, a comunicação torna-se uma ferramenta estratégica da empresa como um todo, pois todos os setores têm de estar necessariamente voltados para seus resultados finais. (CAHEN, 1990, p. 10).

Para tanto, ela engloba competências da assessoria de imprensa, das relações públicas, da promoção, da propaganda e do *marketing*, tendo profunda interação com as demais áreas de uma organização.

4.4 – PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

4.4.1 – Definição de Marketing

Partindo do princípio de que o processo de troca é a essência do marketing, pode-se afirmar que, de modo geral, o marketing diz respeito a identificar, entender e satisfazer as necessidades humanas e sociais. Mitsuru Yanaze (2007) define como o planejamento adequado da relação produto-mercado.

Assim, atualmente, quando falamos em marketing, estamos pensando nas estratégias implementadas por uma empresa para a colocação de um determinado produto ou serviço no mercado, com o objetivo de atender e satisfazer às demandas e necessidades de seu

¹ Ressalva-se o uso, no presente trabalho, do termo “organização” em detrimento do termo “empresa” por se tratar de um produto oriundo de uma Cooperativa.

público-alvo, identificado como cliente. Ao mesmo tempo que procura focar suas ações no mercado, o marketing, como forma de gestão empresarial, pressupõe um compromisso de investimentos internos e externos e a previsão de seu conseqüente retorno. (YANAZE, 2007, P. 07).

Segundo a TEO, marketing significa estratégia, atividade de longo alcance e alcance a longo prazo, aplicável a qualquer negócio conduzido com disciplina, visando ao respeito capaz de consolidar a confiança. O decisivo neste processo será a comunicação com o cliente consumidor e a qualidade do serviço prestado, entendendo que o preço é relativo à causa da comunidade produtora do produto ou serviço e suas reais necessidades para o alcance dos resultados esperados. Sendo assim, a elevação da qualidade de vida da comunidade produtora é uma das justificativas para o valor atribuído ao produto ou serviço.

O marketing, hoje, se apresenta como uma ferramenta que busca atender as necessidades dos clientes e satisfazer o desejo dos consumidores, sobretudo porque o público em geral está cada dia mais exigente, praticando o consumo consciente e transferindo para as empresas responsabilidades que deveriam ser atendidas por meio da implantação de políticas públicas. Desta forma, as atividades do marketing, quando bem aplicadas, podem trazer benefícios sociais.

É comum as pessoas utilizarem os termos “cliente” e “consumidor” como sinônimos, mas vale a diferenciação. Cliente é quem compra ou decide por ela, podendo ser ou não o usuário do produto ou serviço. Consumidor é quem obtém o benefício principal, quem usufrui. De qualquer forma, o consumo é a causa primária do marketing.

As pessoas jurídicas e físicas sofrem, diariamente, influências do macroambiente, compostos pelos ambientes econômico, sociocultural, político-legal, tecnológico, natural e demográfico. No entanto, o composto do marketing, orquestrado pelo produto, preço, distribuição e comunicação também exercem poder no momento de decisão da compra, podendo criar expectativas e desejos de compra, quando relaciona produtos, implícita ou explicitamente, com a satisfação das necessidades humanas.

A comunicação de marketing tem o papel de apresentar, informar, persuadir, lembrar e preparar o cliente para realizar uma ação. As ferramentas de apoio à comunicação de marketing recebem várias classificações, a depender do autor e de sua área de formação. Aqui entende-se que ela pode ser efetivada por meio da publicidade e propaganda, da promoção de venda, do merchandising, das relações públicas e da assessoria de imprensa.

Costuma-se utilizar os termos “publicidade” e “propaganda” como sinônimos para identificar a propagação de mensagens de forma massiva. Alguns autores da área diferenciam as duas práticas sendo a propaganda paga e a publicidade espontânea. Yanaze (2007, p. 336) entende que os termos tem o mesmo significado, caracterizando a veiculação sem o devido pagamento como publicidade ou propaganda não paga. Segundo Pinheiro e Gullo (2008, p. 49), a propaganda é mais utilizada nas fases de introdução e crescimento do ciclo de vida de um produto/marca por ser muito efetiva para despertar a atenção e o interesse do consumidor.

A ação de promoção de venda cria uma razão adicional para a compra de forma direta, incentivando a venda temporariamente. Ela pode ser dirigida a diferentes públicos: ao consumidor (amostragem, demonstração e degustação de produtos, brindes, concursos, sorteios, vales-brinde, cuponagem, desconto no preço e no produto, selos de reembolso, feiras, salões, showrooms, oferta de produto), aos canais de distribuição (estímulo de ofertas, concursos, convenções, treinamento), ao próprio fabricante, envolvendo o público interno da instituição (benefícios e cursos, reuniões de marketing e de vendas, convenção anual de vendas, concursos internos) e promoção de marcas de produtos a nível institucional por meio da realização de eventos temáticos.

O merchandising enriquece e valoriza o clima promocional no ponto de venda. Cria uma atmosfera a fim de estimular o impulso para a compra. O propósito é que a atenção do cliente não seja dividida entre a marca e seus concorrentes. O trabalho de merchandising é acompanhar e administrar a trajetória de um produto, desde o estoque do produtor até o consumidor, passando pelo ponto de venda, utilizando-se dos recursos da exhibitécnica, ou seja, a boa exposição física e o layout atraente da área de venda.

As técnicas de Relações Públicas ajudam a alavancar e resguardar a imagem de uma instituição. Assim, é função do profissional da área planejar, implementar e avaliar continuamente as atividades de interação da instituição com os diferentes públicos com o qual se relaciona.

A assessoria de imprensa realiza um conjunto de ações com o objetivo de estabelecer canais de comunicação entre a instituição e os profissionais de

imprensa. Também seleciona e define o conteúdo e a melhor maneira de fomentar os variados públicos com informação.

4.4.2 – Definição e Objetivo

O fato de que nenhuma instituição ou ser humano está isolado do mundo, e que, por esta razão, sua relação com outros públicos é inevitável, reforça a ideia de que a comunicação se faz presente em todo o processo de marketing. Yanaze (2007, p. 328) apresenta 13 objetivos que compõem a comunicação: despertar consciência; chamar atenção; suscitar interesse; proporcionar conhecimento; garantir identificação, empatia; criar desejo, suscitar expectativa; conseguir a preferência; levar à decisão; efetivar a ação; garantir e manter a satisfação pós-ação; estabelecer interação; obter fidelidade e gerar disseminação.

A construção de uma imagem sólida no mercado deve ser sonhada, idealizada e perseguida com determinação e disciplina. Planejar implica, justamente, em identificar um resultado final que seja aceitável como tal, é um exercício em busca de resultados futuros. E nesse aspecto, a construção mental precede a elaboração material.

Margarida Kusch (2002, p. 28) afirma que com o planejamento estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa e interna. Chega-se a um diagnóstico organizacional, capaz de indicar as ameaças e oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no mundo dos negócios, político e social. A partir desse mapeamento é possível reavaliar a situação e definir a missão, redefinir o negócio, elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular

macro estratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o orçamento e implantar as ações.

As atividades de assessoria de comunicação não devem ser realizadas com base no imprevisto, e sim ter como norma a organização e a constante avaliação dos resultados. O planejamento assume, desta forma, uma importância fundamental, evitando que até mesmo as situações mais inesperadas peguem o assessor desprevenido. Reduz a ocorrência de riscos para o entorno e a incerteza no processo de formulação de decisões estratégicas a partir da análise das oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo.

Edson Natale (2004, p. 23) encara o planejamento como um sistema dotado de mente, corpo e alma. A mente trata do futuro, das tendências, ideias e desejo. A alma cuida das relações entre as pessoas, do trabalho em equipe. O corpo determina as etapas, recursos, prazos e responsáveis. Para ele, planejar, portanto, é antecipar o que pode acontecer e, então, preparar-se para agir de forma mais adequada. Já Elisa Koplín e Luiz Astor Ferraretto (1983 *apud* Richers, 1993, p. 41) trazem a sistematização das etapas do planejamento em quatro fases: análise, adaptação, ativação e avaliação.

A análise é aquela etapa onde o assessor conhece a instituição, seus públicos e o contexto em que ela se insere. Também deve identificar os problemas e as falhas de comunicação da entidade. Em seguida, partirá para a adaptação, ajustando a realidade detectada anteriormente à projeção de ações necessárias. Nesta fase, serão definidas tanto as políticas quanto os planos. O próximo passo será a ativação, quando os planos serão colocados em prática, seguindo todas as determinações estipuladas. Por último virá a avaliação, que estudará os resultados de todos os planos e estratégias empregados, a fim de constatar se foram ou não os mais adequados.

Deixar de medir o sucesso da atuação da assessoria pelo retorno em páginas de jornal ou segundos televisivos, e vincular toda avaliação à contribuição para viabilizar o negócio da organização é um dos principais desafios apresentados por João José Azevedo Curvello ao planejamento de comunicação. “Ainda que seja fácil concordar com a impossibilidade de medir tudo quando se fala de ativos intangíveis como os da comunicação, é imprescindível vincular os resultados de comunicação aos objetivos e metas da estratégia da organização” (2003, p. 136).

Dessa forma, entende-se por planejamento o conjunto de informações previamente coletadas e analisadas, que norteiam a definição de atividades, de forma ordenada e com lógico encadeamento entre elas, a serem executadas num prazo predeterminado buscando o alcance de objetivos e metas estabelecidos, processo seguido de avaliação dos resultados. As avaliações devem ocorrer em três momentos: ao término da elaboração do programa, no desenvolvimento das ações e ao término de sua execução. É, portanto, um processo abrangente que define metas, objetivos, público-alvo da organização e, acima de tudo, as políticas de comunicação a serem adotadas.

4.4.3 – Etapas de Formulação

Para que as políticas de comunicação atendam aos interesses da instituição e de seus públicos de relacionamento, faz-se necessário um olhar voltado para a organização como um todo. Entendendo a elaboração do planejamento estratégico de comunicação como uma função do profissional de Relações Públicas, Kunsch (2003, p. 35) defende:

O planejamento estratégico de relações públicas, conforme já destacamos, deve ser orientado pelas informações estocadas e obtidas com o planejamento estratégico geral da organização. Nesse sentido, os programas de ação propostos devem ser coerentes com a definição da missão, dos valores, dos negócios, dos objetivos e das metas estabelecidas por ela, que, numa sinergia, hão de convergir para uma comunicação excelente e simétrica.

O modelo básico de um planejamento integrado de comunicação deve conter, segundo Pimenta (2004, p. 113), as considerações iniciais sobre as ações propostas de comunicação; análise da instituição; objetivos com a comunicação e a descrição das atividades propostas para o alcance dos objetivos. Roger Cahen (1990) classifica as atividades em três níveis: processos básicos, que envolvem atividades permanentes, rotineiras e demandam acompanhamento, análise e revisão constantes; atividades de nível “A”, que são constantes, rotineiras e demandam envolvimento e apoio de diversos setores da empresa e atividades de nível “B”, mais complexas, demandando mais tempo e investimento para sua implantação. A elaboração de projetos de duração específica, como o lançamento de uma marca no mercado, exigem preparação de longo prazo e envolvem ações por ele caracterizadas como de processos básicos ou de nível “A”.

Pinheiro e Gullo (2008, p. 197) indicam três passos para a elaboração e operacionalização do planejamento estratégico da comunicação integrada de marketing. Em um primeiro momento a instituição deve estabelecer seu planejamento estratégico, com base nas características dos produtos/marcas que comercializa, dos mercados onde atua e pelos objetivos que almeja alcançar em seu negócio. Posteriormente, é realizado um levantamento das informações de mercado, detalhando seu posicionamento junto à concorrência e aos consumidores, levando em consideração: o histórico da organização; a situação, com base na análise das

forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; o mercado, seus segmentos e tendências; o perfil do consumidor; a concorrência; a descrição dos produtos; a embalagem; a marca; a política de preço e de lucro; a distribuição; o desempenho de vendas, com base nos objetivos e estratégias adotadas; o aspecto financeiro e atual desempenho; a comunicação e o calendário das ações desenvolvidas no último ano; o posicionamento; a verba atual e a recomendada. A terceira e última etapa caracteriza-se pela elaboração do planejamento em si, recomendando as ações a serem desempenhadas para que os objetivos da organização sejam alcançados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**. Material retirado da internet. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br>>. Acesso em 01 set. 2005.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.

CAIM, Fábio. et al. **Marketing & Comunicação para Pequenas Empresas: o marketing e a comunicação organizacionais sem complicação, para novos empresários e aprendizes permanentes**. São Paulo: Novatec, 2006.

CORRÊA, Roberto. **Comunicação Integrada de Marketing: Uma visão global**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CURVELLO, João José Azevedo. Legitimação das Assessorias de Comunicação nas Organizações. In: DUARTE, Jorge Antonio Menna (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo, Atlas, 2003. p. 121- 139.

ETHOS - Instituto de Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. **Responsabilidade Social Empresarial nas Organizações de Varejo - Guia Conceitual e Prático: Setor de Panificação**. Disponível em: <http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/documents/guia_rse_panificacao.pdf> Acesso em: dez. 2009.

ETHOS - Instituto de Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e ANDI - Agência de Notícias dos Direitos da Infância. **Empresas e imprensa: pauta de responsabilidade: Uma análise da cobertura jornalística sobre a RSE / [coordenação de texto Guilherme Canela]**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

ETHOS - Instituto de Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **RSE na Mídia: Pauta e Gestão da Sustentabilidade / [coordenação do projeto Emílio Martos, Patrícia Saito]**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Como divulgar ações sociais de empresas**. São Paulo, 2006.

GUEDES, Rita de Cássia. **Responsabilidade social e cidadania empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo: PUC/SP, 2000.

KOPLIN, Elisa e FERRARETTO, Luiz Astor. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática.** Porto Alegre, Sagra_DC Luzzatto, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea: Comunicação e Sociedade,** São Paulo, v. 1, n. 32, p.69-88, 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo, Pioneira, 2002.

LABORATÓRIO INTEGRADO DE MARKETING E CULTURA. **Políticas de Comunicação Corporativa 02.** São Paulo, Editora-Laboratório do Curso de Editoração/ECA-USP, 2007.

LUBISCO, Nídia M. L. e VIEIRA, Sônia C. **Manual de estilo acadêmico: monografias, dissertações e teses.** 2. ed. Salvador: EDUFBA, 2003.

NATALE, Edson. **Guia brasileiro de produção cultural 2001.** São Paulo, NATALE MPA, 2001.

NATALE, Edson. **Guia brasileiro de produção cultural 2004.** São Paulo, NATALE MPA, 2004.

ODEBRECHT, Norberto. **Sobreviver, Crescer e Perpetuar.** Publicações Odebrecht, 2008.

ODEBRECHT, Norberto. **De Que Precisamos?.** Publicações Odebrecht, 2007.

ODEBRECHT, Norberto. **Educação Pelo Trabalho.** Publicações Odebrecht, 1991.

OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação Integrada de Marketing: Conceitos, técnicas e práticas.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial.** Campinas, Editora Alínea, 2004.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Comunicação Integrada de Marketing: Gestão dos elementos de comunicação: Suporte às estratégias de marketing e negócios da empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PINHO, José Benedito. **Comunicação em Marketing.** 8a. ed. São Paulo: Papirus, 2006.

PINHO, José Benedito. **Relações Públicas na Internet**: Técnicas e estratégias para informar i influenciar públicos de interesse. São Paulo: Summus , 2003. (Novas busca em comunicação; v. 68)

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5 ed. São Paulo: Summus, 1986.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Jornalismo empresarial**: teoria e prática. São Paulo: Summus, 1987.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thompson Learning, 2002.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **A evolução de uma ferramenta estratégica**. São Paulo: Aberje, 1998. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/antigo/gaudenci.htm>>. Acesso em: 27 mar. 2005.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação**: Avanços e Aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

APÊNDICE A – Terreno fértil para a realização

No município de Igrapiúna, no Baixo Sul da Bahia, a comunidade do assentamento Mata do Sossego experimenta uma nova proposta de organização da produção agrícola. Com orientação técnica e apoio administrativo, integrou-se à Cooperativa dos Produtores de Palmito do Baixo Sul (Coopalm) e aumentou sua renda média familiar mensal de R\$ 150 para R\$ 700.

As 82 famílias assentadas eram desarticuladas, improdutivas e conviviam com altos índices de violência. Após um processo de mobilização e seleção, 39 delas iniciaram o cultivo do palmito de pupunha. A comunidade evoluiu não só em relação à renda, mas em termos de desenvolvimento humano, social e ambiental, tornando-se exemplo de assentamento.

Uma parceria com o Banco do Brasil, com a contratação de operações de crédito rural via Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), torna possível a atividade produtiva. “O recurso é liberado de uma única vez para a Coopalm, que repassa as parcelas aos produtores, respeitando o calendário agrícola”, explica Roberto Lessa, que acompanhou a comunidade desde o início do projeto, em 2005, e hoje é responsável pelo Núcleo de Aliança Cooperativa da Fundação Odebrecht, instituição que também apoia a iniciativa.

A Coopalm acompanha os financiamentos, a elaboração de projetos e a prestação de contas. Com assistência técnica, os moradores da Mata do Sossego plantaram 50 hectares com recursos liberados pelo Pronaf previstos para apenas 39

ha de plantio. “Estamos alcançando o que sempre sonhamos”, comemora o agricultor José Marculino dos Santos.

Mobilizados para aprender

Agenor de Souza [foto] e outros 63 cooperados da Mata do Sossego se mobilizaram quando não conseguiram a quantidade necessária de mudas de pupunha para o início do plantio em 2007. Aprenderam novas técnicas e implantaram um germinador comunitário, passando a produzir suas próprias mudas. O resultado foi acima do esperado e, na época, o excedente foi vendido para abastecer seu antigo fornecedor.

Palmito certificado

O palmito produzido pela Coopalm tem os certificados ISO 9001 (Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Gestão Ambiental), APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), além do Rainforest Alliance Certified, que auxilia o consumidor a identificar produtos agrícolas de origem responsável.

ANEXO A - Plano de Ação da Coopalm

PA 2009 – ROBERTO LESSA

Coopalm

I - NEGÓCIO

Instalar bases sólidas (disciplina, estrutura, investimentos e ferramentas) para um modelo replicável de cooperativa de produção agrícola.

II – FILOSOFIA/PRIORIDADES

1. Apoiar de maneira efetiva e definitiva a estruturação organizacional e administrativa da Coopalm.
2. Construir ferramentas e fundos que possibilitem o ciclo produtivo eficiente.
3. Formar Equipe Multidisciplinar com foco na captação de recursos.
4. Recuperar e/ou ampliar a produtividade das famílias cooperadas.
5. Ampliar as áreas de cultivo, com base tecnológica, assistência técnica e crédito responsável, que permitam a alta produtividade.

III - RESULTADOS E PRAZOS PACTUADOS

1. Ter Estatuto Social reformado e adequado à realidade atual da cooperativa e que permita maior agilidade e segurança sua e dos investidores sociais.
Prazo: 30 de abril
2. Ter reestruturado e manualizado os procedimentos e controles internos da Coopalm com base no relatório da PWC.
Prazo: 30 de novembro

3. Ter instalado, manualizado e colocado em funcionamento de rotina os seguintes Fundos: Fundos de Insumos, Fundo de Apoio ao Preparo da Terra, Fundo Garantidor e Fundo de Plântulas.
Prazo: 30 de abril

4. Ter as seguintes ferramentas implantadas, normatizadas e manualizadas: prontuários de campo, avaliação dos cooperados, avaliação dos líderes educadores e indicadores de padrão de desempenho, normatizadas e manualizadas.
Prazo: 30 de junho

5. Ter selecionado e treinado equipe para captação de recursos junto ao Banco do Brasil e captado R\$ 3,8 milhões em Pronaf via Banco do Brasil ou banco correspondente.
Prazo: 30 de junho

6. Ter elaborado todos os projetos pré-aprovados pelo BNDES para o ano de 2009.
Prazo: 30 de novembro

7. Ter firmado instrumento jurídico que garanta, em 2010, a desoneração dos principais custos (R\$ 300 mil) da biofábrica da cooperativa sem a perda da liderança.
Prazo: 30 de junho

8. Ter aumentado o Rendimento Industrial (média anual) do Palmito de 3,5 para 3,0 hastes/pote de 300gr, proporcionando um incremento de 14%.
Prazo: 30 de dezembro

9. Ter recuperado 230 Hectares de Pupunha.
Prazo: 30 de dezembro

10. Ter Aumentado a Produtividade dos Plantios de palmito dos Cooperados da Coopalm de 1.886 para 2.408 hastes por hectare (incremento de 15%)
Prazo: 30 de dezembro

11. Ter implantado 85 hectares de pupunha seguindo as regras básicas de implantação em anexo.
Prazo: 31 de agosto

12. Ter preparado bases para o plantio de 115 hectares em 2010.

Prazo: 30 de dezembro

IV - FATORES CRÍTICO E APOIOS REQUERIDOS

FC: Dificuldade de entendimento do apoio da Fundação pelo Conselho de Administração da Cooperativa.

AR: Medidas políticas estratégicas - MM

Prazo: 30 de março

FC: Inexistência de instrumento jurídico que nos permita ação com legitimidade

AR: Medidas políticas estratégicas e jurídicas – MM.

Prazo: 30 de março

V - SUBSTITUTO

A identificar até 30 de novembro.

ANEXO B - Programa de Trabalho da Área de Comunicação da Fundação

Odebrecht

PRIORIDADES E PROPOSTAS PARA A ÁREA DE COMUNICAÇÃO DA FUNDAÇÃO ODEBRECHT (2009 – 2010)

Tudo que é sustentável tem o padrão de rede. Todas as evidências disponíveis corroboram essa afirmativa. Ecossistemas, organismos vivos e partes de organismos são os melhores exemplos de entidades sustentáveis de que dispomos. Ora, todos esses tipos de sistemas têm o padrão de organização de rede: estruturam-se e funcionam como redes.

Augusto de Franco²

1. NEGÓCIO

Apoiar o Plano de Ação do Presidente Executivo da Fundação Odebrecht, Maurício Medeiros, especificamente na prioridade **Comunicação**, contribuindo para a realização da missão da Fundação Odebrecht e para a promoção eficaz e eficiente do fluxo de informações entre os públicos-alvo³.

2. FILOSOFIA

T.E.O.: Princípios, Conceitos e Critérios da Tecnologia Empresarial Odebrecht.

3. PREMISSAS

Instrumentos norteadores:

- Plano de Ação de Maurício Medeiros (2009-2011) – Anexo 01;
- Política de Comunicação e Imagem da Odebrecht S. A. – Anexo 02.

² Escritor, consultor e um dos articuladores da Escola-de-Redes dedicada à investigação teórica e à disseminação de conhecimentos sobre redes sociais.

³ Adaptando a Política de Comunicação e Imagem da Odebrecht S. A., os públicos da Fundação Odebrecht são: I. **Público Interno** – O conjunto de pessoas que realiza as ações da Fundação Odebrecht - Integrantes e Colaboradores do Programa no Baixo Sul / II. **Públicos Diretamente Relacionados** – Demais Integrantes da Organização Odebrecht; Comunidades beneficiadas no Baixo Sul; Poderes locais (executivo, legislativo e judiciário); Governos municipais, estadual, federal; Instituições do Terceiro Setor; Investidores sociais; Imprensa. / III. **Público Geral** – A sociedade como um todo (cujo acesso se dá, predominantemente, pelos meios de comunicação).

Para uma **Comunicação Sustentável**, é preciso:

I – Construir e efetivar uma posição de conector estratégico de pessoas e instituições que têm as mesmas necessidades, objetivos e interesses e, assim, se ajudam mutuamente –

Parcerização e Atuação em Rede;

II – Focar no fortalecimento de uma imagem e identidade positivas – **Utilidade Pública;**

III – Ter como base o princípio “no que eu posso lhe ser útil” ao invés de “o que você pode fazer por mim” – **Espírito de Servir.**

4. MACRO PRIORIDADES DA COMUNICAÇÃO DA FO

I – IMAGEM

- a) Dar visibilidade nacional e internacional ao Programa no Baixo Sul – foco no seu potencial de replicabilidade;
- b) Fortalecer a Imagem da Fundação Odebrecht e de suas ações sociais como paradigma e referência aos Negócios da Organização Odebrecht;
- c) Contribuir para o fortalecimento da Imagem da Organização Odebrecht como empresa socialmente responsável.

II – PRODUTIVIDADE

- a) Otimizar e potencializar os atuais produtos de comunicação e criar novos com foco na conquista e fidelização de novos e melhores parceiros;
- b) Disseminar informações úteis e inteligentes das e para as Oscips, Cooperativas e Parceiros integrados ao Programa no Baixo Sul;
- c) Sistematizar uma memória das principais conquistas e resultados da Fundação Odebrecht, com imagens, dados e fatos relevantes.

III – FORMAÇÃO DE PESSOAS

- a) Promover o envolvimento e comprometimento da Equipe FO, visando à obtenção de melhores Resultados;
- b) Difundir os Valores Éticos, estruturais das Concepções Filosóficas da T.E.O., praticando a Humildade, com Disciplina, que gera Respeito e consolida a Confiança, dedicando Tempo, Presença e Exemplo com Motivação, Entusiasmo, Produtividade e Espírito de Servir;

- c) Desenvolver os integrantes da Equipe de Comunicação, identificando o potencial de cada membro, dando-lhes espaço para a prática da criatividade produtiva e desafios que estimulem seu desenvolvimento, por meio da Educação pelo Trabalho.

5. ATUAIS RESPONSABILIDADES DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO

1. **Produção de textos:** Sites, Boletim Digital, Folderes, Painel Eletrônico, Revista Eletrônica e Jornal Impresso da FO, Revista Odebrecht Informa, Relatório Anual, Estandes, Núcleo da Cultura, etc; **VB e MMz**
2. **Produção de ações institucionais⁴ e eventos⁵; MMz e AG**
3. **Programa de Relacionamento com a Imprensa:** Coordenação e Execução; **VB**
4. Representação da FO em **Redes do Terceiro Setor e Fóruns:** GIFE, RedEAmérica e Grupo Aberje Bahia; **VB**
5. **Articulação de ações com a Organização Odebrecht:** atendimento a demandas (principalmente da Área de Comunicação da Holding) e suas empresas parceiras - Cia de Notícias, Versal, YA e Venosa Design; **VB e MMz**
6. **Produção de material audiovisual:** cobertura de eventos, produção de fotos e vídeos e alimentação do CEDOC – em parceira com o **Núcleo do Conhecimento**; **VB e MMz**
7. **Realização de palestras:** em Escolas e Universidades e apoio a estudantes na execução de trabalhos acadêmicos sobre a FO; **VB e AG**
8. **Tributo ao Futuro:** Apoio a Ticiania Leon e equipe nas questões de Comunicação; **VB e MMz**
9. **Publicações:** controle da venda, apoio nas reedições e doação dos livros da T.E.O. e coordenação dos pedidos de publicações da Holding; **RB**

⁴ Com foco mais estratégico, são atividades associadas ao fortalecimento da imagem institucional da FO e dos projetos sociais apoiados. Está relacionado ao desenvolvimento de campanhas, visitas, ou atividades para estreitamento de relações com integrantes e parceiros, etc.

⁵ Caracteriza-se por ações eventuais (acontecimentos) que envolvem o deslocamento de pessoas a determinada localidade para assistir, participar ou palestrar. Podem ser inaugurações, convenções, feiras, congressos, etc. Todo evento é uma ação institucional, mas nem toda ação institucional é um evento.

10. **Sistema de relacionamento da FO:** atualização e distribuição de publicações; **RB**
11. **Programa de Brindes:** Coordenação e execução; **RB e VB**
12. **Clipping:** Produção, Circulação e Arquivamento; **MMz**
13. **Materiais e documentos institucionais e papelaria:** organização, controle de estoque e apoio ao **Núcleo do Conhecimento** na produção; **RB**
14. **Atendimento ao público:** respostas a e-mails e cartas recebidas. **RB**

6. PROPOSTAS DE NOVOS DESAFIOS PARA A ÁREA DE COMUNICAÇÃO

As tendências, oportunidades e circunstâncias precisam ser transformadas em cenários capazes de gerar idéias e propostas de crescimento.

Norberto Odebrecht

1. **Agenda Estratégica de MM:** Otimizar atuais e criar novas ações e produtos de comunicação para envio a contatos selecionados – conquistar e fidelizar novos e atuais parceiros – com o apoio do **Núcleo do Conhecimento** (Anexo 03); **AG e RB (execução) / VB e MMz (produção)**
2. Planejamento e Execução de ações para promover a **integração entre equipes da FO e difusão da T.E.O.** (promoção de palestras para cada área apresentar seus desafios as demais / implantação dos “Círculos de Leitura” da TEO); **MMz e AG**
3. Implantação, no boletim digital⁶, do **projeto DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE**, com artigos mensais escritos por especialistas / parceiros sobre **como superar grandes desafios para promover o desenvolvimento integrado e sustentável** (Anexo 04); **VB e AG**
4. Retomada da publicação **A CAMINHO DA SUSTENTABILIDADE**⁷ - com o apoio do **Núcleo do Conhecimento**, criar publicação **trimestral** com os principais resultados alcançados (focados nas prioridades de MM) – estudar viabilidade de formatos

⁶ A ideia é que o Boletim Digital assuma, gradativamente, um viés de produto de comunicação para o público interno e diretamente relacionado;

⁷ Já a publicação “A Caminho da Sustentabilidade” – título provisório – deverá ter um caráter de produto de comunicação voltado para fidelizar e conquistar novos parceiros e investidores sociais.

impressos e eletrônicos. Analisar também a possibilidade de publicações em **espanhol e inglês**, para atender integrantes da Odebrecht e parceiros (atuais e potenciais) internacionais. Desta forma, considerando apenas os integrantes Odebrecht, estaríamos atingindo um público aproximadamente de 30%; **VB e MMz**

5. **Identificação e formação de Comunicadores** do Programa no Baixo Sul da Bahia nos projetos apoiados e nas comunidades da região (etapa I: dinâmica de recalque de informações dentro da FO / etapa II: dinâmica de recalque de informações no Baixo Sul / etapa III: realização de palestras para jovens sobre o Programa no Baixo Sul); **AG**

6. Criação de **Programa de Relacionamento com o Integrante Odebrecht**:
 - 6.1. **criação de um produto de comunicação**, via email, com foco na difusão da T.E.O. e para Integrantes da Odebrecht – **publicação de reflexões de Norberto Odebrecht** (apoio de **Francisco Senna**); **MMz e VB**

 - 6.2. **distribuição de folder informativo sobre a atuação da Fundação Odebrecht** nos escritórios da Odebrecht no Brasil e/ou encartado na revista Odebrecht Informa; **RB e VB**

 - 6.3. apoiar equipe do **Núcleo do Conhecimento** na consolidação do projeto **Painel Eletrônico** nos escritórios da Odebrecht (publicar vídeos produzidos pelo Tributo ao Futuro / implantação, quando consolidado, de “mini-telejornal” do Baixo Sul); **VB e AG**

 - 6.4. **criação de campanha de divulgação** da nova arquitetura de marca dos produtos das cooperativas apoiadas pela Fundação Odebrecht – com apoio do **Núcleo do Conhecimento e Núcleo de Aliança Cooperativa** – incentivo ao consumo consciente e responsável do integrante Odebrecht. **MMz**

7. **Inscrição em prêmios Governamentais, Empresariais e do Terceiro Setor** - divulgar o Programa no Baixo Sul em meios especializados em Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social; **VB e AG**

8. **Estudo do aproveitamento de recursos virtuais** para incorporação no site da Fundação Odebrecht e divulgação do trabalho da FO (You Tube, Wikipédia, etc) – em parceria com o **Núcleo do Conhecimento; MMz**

9. Criação de **Campanha dos 45 anos da Fundação Odebrecht: MMz e VB**
 - 9.1. **Hot site e campanha na internet;**

 - 9.2. **Publicação comemorativa** – Desafios da Sustentabilidade.

1. APRESENTAÇÃO

O Modelo de Desenvolvimento Integrado da APA do Pratigi está orientado para a promoção de ações capazes de gerar **Resultados impactantes** ao **desenvolvimento regional, integrado e sustentável**, valorizando suas experiências e aproveitando os dispositivos da **Lei 9.790** que criou as **OSCIPs - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público**, com **foco** no alcance dos **Oito Objetivos do Milênio** propugnados pela **ONU** e **subscritos pelo Brasil**, tendo a **Educação de Jovens Talentos** voltada para a inserção nas suas **Unidades Familiares**, como um dos **seus pilares**, via **OSCIPs e Cooperativas**.

Sua implementação é feita mediante descentralização, efetivando a convergência dos propósitos verdadeiros, da **Utilidade Pública (FO)**, do **Interesse Público (OSCIP's)** e do **Interesse Social (Cooperativas)**.

O sucesso dos Resultados obtidos na Área de Proteção Ambiental (APA) do Pratigi, onde está a concentração das



ações, servirá de modelo replicável para **OSCIPs** e **Cooperativas**, compondo o Sistema de APAs do Baixo Sul, assim como de outras regiões da Bahia, do Brasil e do Mundo, a partir do intercâmbio de experiências e práticas Internacionais promovidas pelo “*Núcleo de Estudos e Práticas em Governança Participativa e Desenvolvimento Comunitário*”, coordenado pela ONU.

Esta **APA** tem como **Representante legal** das **Comunidades nela inseridas**, a **AGIR** - **Associação Guardiã da APA do Pratigi**, atuando nos três Ecopolos que a compõe.

A coordenação das ações, a integração de resultados, assim como o **Acompanhamento, Avaliação e Julgamento do desempenho dos responsáveis das OSCIPs integradoras**, será realizada pela Fundação, cuja estruturação organizacional do Modelo para realizar estas responsabilidades está demonstrada na Macroestrutura na página 9.

A operacionalização⁸ se dará por **OSCIPs** e **Cooperativas**, tendo como fonte de recursos suas receitas próprias, aportes da Fundação Odebrecht e de investidores e/ou parceiros sociais públicos e privados.

O participação do Governo nos âmbitos Federal, Estadual e Municipal, este último formado pelas Prefeituras dos Municípios integrantes da APA do Pratigi por **intermédio do Consórcio Intermunicipal**, legal e formalmente constituído, será um dos **marcos da sustentabilidade pretendida**.

Os Oito Objetivos do Milênio da ONU que foram subscritos por 192 países, incluindo o **Brasil**, se constituem **em prioridades** que são **comungadas** pelo **Programa**, **em especial** as que se constituem em causa (em destaque) e que, uma vez solucionados, **irão impactar positiva e diretamente** nos demais:



⁸ **OSCIPs** - Âmbito Estratégico-Empresarial.

Cooperativas – Âmbito Empresarial-Operacional.

- **Acabar com a fome e a miséria;**
- **Educação básica e de qualidade para todos;**
- **Qualidade de vida e respeito ao meio ambiente;**
- **Todos trabalhando pelo desenvolvimento.**

Este **Plano de Ação** será o norteador da construção dos **Programas de Ação** e respectivos **Resultados** das **OSCIPs** e das **Cooperativas**, a partir das Prioridades definidas, para que os **mesmos tenham integração e sinergia**.

Salvador, 09 de dezembro de 2008.

Maurício Medeiros

Presidente da FO

2. VISÃO E MISSÃO DA FUNDAÇÃO ODEBRECHT

VISÃO

Consolidar o modelo da **TEO** de **Desenvolvimento Coordenado, Integrado, Sinérgico e Sustentável** a ser “franqueado” aos projetos Sócio-Ambientais.

MISSÃO

Educar para a Vida, pelo Trabalho, para Valores e Limites.

Além da visão de futuro e missão da Fundação Odebrecht, esta, projeta a seguinte visão e missão para as OSCIPs e Cooperativas.

2.1. OSCIPs - Interesse-Público

Visão

Modelo de desenvolvimento integrado e sustentável atrativo ao agroecoturismo temático e científico, capaz de ser replicável em regiões outras do Brasil e do Mundo.

MISSÃO E FOCO

Educar para a Vida, pelo Trabalho, para Valores e Limites.

2.2 Cooperativas - Interesse Social.

Visão

Mobilizar a população rural em equipes homogeneamente vocacionadas, **viabilizando eliminar a exclusão Social**.

MISSÃO E FOCO

Gerar riqueza moral e material com *foco* na **Sobrevivência**, minimizando os custos administrativos e produtivos, potencializando e **Partilhando os Resultados (sobras)**.

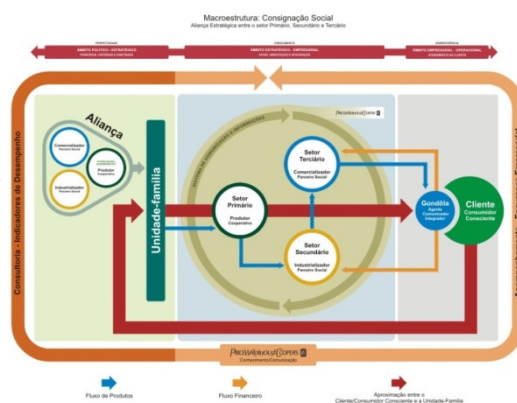
3. PREMISSAS ESTRATÉGICAS

I. QUANTO À GOVERNANÇA PARTICIPATIVA.

1. A participação da ONU é, simultaneamente a certificação e atestado de que o modelo é replicável em outras regiões do mundo com intercâmbio permanente dos aprendizados.
2. A participação das cinco Prefeituras Municipais, de forma coordenada e sinérgica se dá por intermédio do **Consórcio Intermunicipal da APA do Pratigi**.
3. A **PriceWaterhouseCoopers** é a responsável pela certificação dos números, auditando indicadores e informações das **OSCIPs** e **Cooperativas**.

II. QUANTO ÀS OSCIPs E COOPERATIVAS.

4. As OSCIPs e Cooperativas devem definir as suas estratégias de sustentabilidade e buscar continuamente a sua realização para que se tornem agentes do seu próprio destino.
5. As Unidades-Família de Produtores, **com líderes com perfil adequado, se constituem na base sólida das Cooperativas.**
6. A **Educação Cooperativista** que conduza à mobilização e sensibilização das comunidades pelos próprios Cooperados **será o marco do sucesso das mesmas.**
7. Conscientizar os Cooperados com o sentimento de “pertencimento” sobre a Cooperativa.
8. A Aliança Cooperativa será o modelo de comercialização a ser conquistado, unindo produtores ao consumidor final numa Aliança Estratégica, consolidando o Ato Cooperativo. O Setor Secundário e o Setor Terciário se colocam à serviço do Setor Primário, conforme representado na figura abaixo.



IV. QUANTO À EDUCAÇÃO DE JOVENS.

9. A educação deve estar voltada para valores éticos, limites, deveres e direitos; enfim, para a cidadania.
10. A educação produtiva deve privilegiar **mais a prática que a teoria**, voltada para **especializações técnicas**.
11. **Valorizar a cultura do ganha-ganha** entre os diversos atores.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO ATUAL

I. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:

OPORTUNIDADE	PRIORIDADE
1. Reconhecimento do Programa no âmbito dos governos Federal, Estadual e Municipal.	a) Aprofundar a relação com o Ministério da Integração Nacional e outros Ministérios.
2. Reconhecimento do Programa no âmbito internacional – ONU.	a) Consolidar o Projeto de Governança Participativa e Desenvolvimento Comunitário junto à ONU.
3. Conselho de Governança – via Programas nas OSCIPs e Cooperativas.	b) Realizar o memorando de entendimentos com a ONU. c) Conquistar recursos financeiros para OSCIPs e Cooperativas com instituições internacionais. d) Dar visibilidade ao Programa na esfera local (Comunidade), nacional e internacional.
4. Estabelecimento do Consórcio Intermunicipal.	a) Consolidar a dinâmica do Consórcio Intermunicipal por intermédio da Secretaria Executiva. b) Apoiar a realização da modernização administrativa e tributária das Prefeituras Municipais.

AMEAÇAS	PRIORIDADE
1. Baixa capacidade de sustentabilidade das OSCIPs e Cooperativas.	a) Apoiar de maneira efetiva e definitiva a estruturação organizacional e administrativa das OSCIPs e Cooperativas. b) Formar equipes multidisciplinares com foco na captação de recursos.

II. QUANTO AO AMBIENTE INTERNO:

PONTOS FORTES	PRIORIDADE
1. Forte motivação do Investidor Social.	a) Implantar um sistema de comunicação de gere informações inteligentes e úteis sobre pessoas, indicadores de desempenho dos negócios e da comunicação.
2. Lideranças educadoras com motivação para disseminar conhecimentos.	b) Formar novos e melhores líderes locais para as OSCIPs e Cooperativas.

PONTOS FRACOS	PRIORIDADE
1. Não consciência dos cooperados que quanto à cultura cooperativista.	a) Mobilizar e sensibilizar as comunidades na questão associativista e cooperativista. b) Disponibilizar ferramentas e fundos que possibilitem o ciclo produtivo eficiente.
2. Falta sensibilização de outros investidores sociais para aportar recursos financeiros.	a) Realizar o aporte do Banco do Brasil, BNDES e outras instituições públicas e privadas.

5. MACRO PRIORIDADES

I - IMAGEM

- 1) Sistematizar o modelo de Desenvolvimento Integrado Sustentável da APA do Pratigi.
- 2) Dar visibilidade nacional e internacional ao modelo.

II - PRODUTIVIDADE

- 1) Otimizar a organização e buscar a sustentabilidade das OSCIPs e Cooperativas.
- 2) identificar, restaurar e consolidar os Corredores Ecológicos da APA do Pratigi.
- 3) Implementar a administração da malha rodoviária.
- 4) Implantar e operacionalizar sistema de comunicação com base nas pessoas, indicadores de desempenho dos negócios e da comunicação entre líderes e liderados.

III - LIQUIDEZ

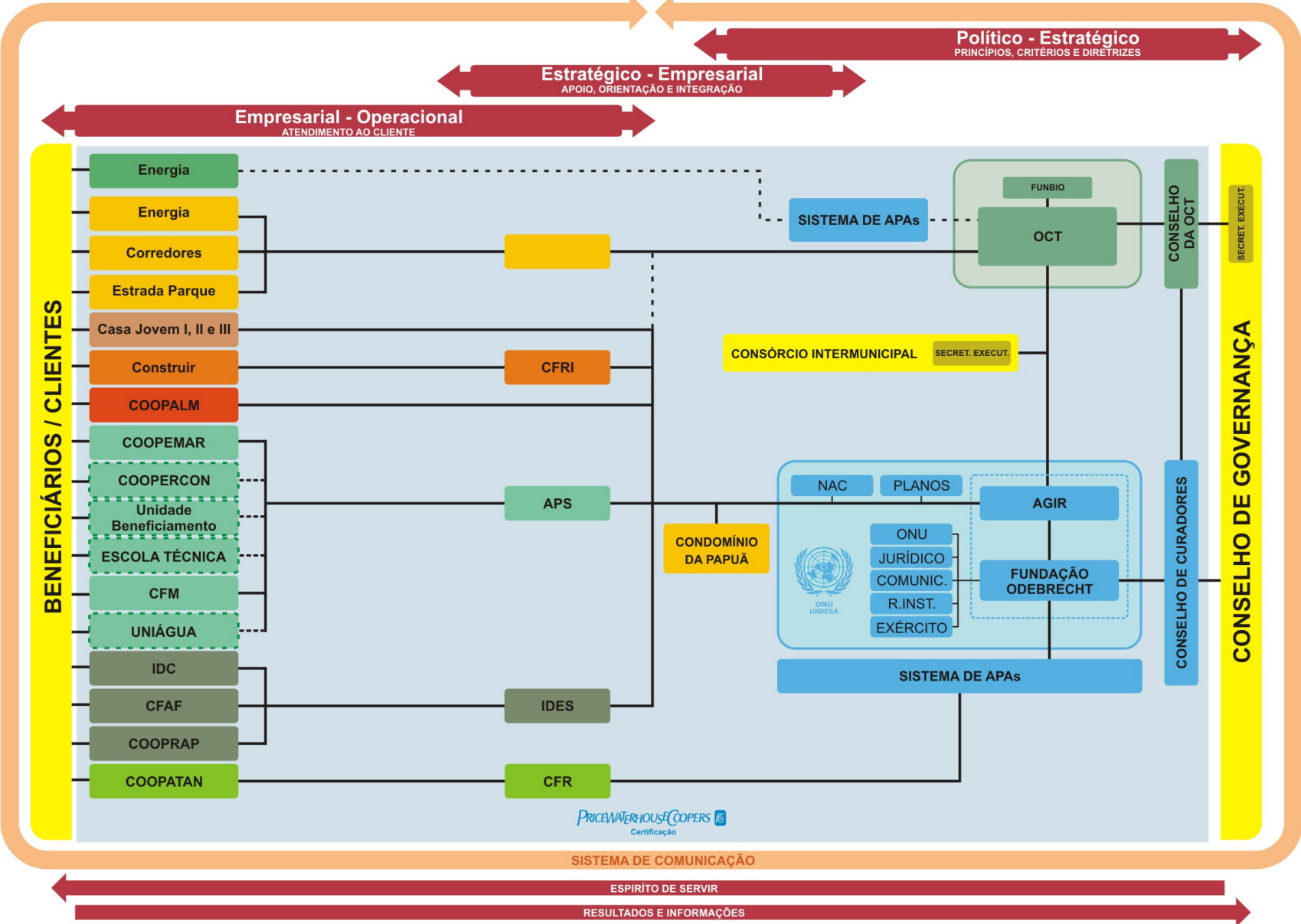
- 1) Erradicar a pobreza e reduzir desigualdades sociais promovendo inclusão social.
- 2) Gerar trabalho digno e renda justa sustentada, em condições contínuas.
- 3) Conquistar investidores sociais.

IV – FORMAÇÃO DE PESSOAS

- 4) Zerar o analfabetismo.
- 5) Promover a educação para que as pessoas sejam agentes do seu próprio destino.
- 6) Desenvolver os atuais líderes e integrar novos e melhores Empresários, visando ao desenvolvimento de LÍDERES de LÍDERES.

6. MACROESTRUTURA ORGANIZACIONAL

MACROESTRUTURA DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO E SUSTENTÁVEL DA APA DO PRATIGI



7. EQUIPE DIRIGENTE

I. EQUIPE DIRIGENTE

Associação Guardiã da APA do Pratigi – AGIR: Fausto Azevedo
Apoio Jurídico da Fundação Odebrecht: Augusto Cruz
Aliança Cooperativa da Aquicultura: Fausto Azevedo
Casa Familiar do Mar – Fausto Azevedo
Casa Familiar Rural de Igrapiúna – Christophe Houel
Casa Familiar Rural de Presidente Tancredo Neves – Juscelino Macedo
Certificação e Auditoria: PriceWaterhouseCoopers: Graciela Reis
Aliança Cooperativa do Palmito: Roberto Lessa
Cooperativa dos Produtores Rurais de Tancredo Neves – Coopatan: Carlos Claro
Fundação Odebrecht – Maurício Medeiros
Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Baixo Sul – IDES: Liliana Leite
Núcleo de Estudos e Práticas de Governança Participativa: Rogério Arns
Núcleo de Integração e Marketing: Marcos Diniz
Organização de Conservação de Terras – OCT: Joaquim Cardoso Filho
Planejamento e Acompanhamento/Financeiro: Instituto Planos: Ângelo Veiga
Relações Institucionais: Clóvis Faleiro
Comunicação: Francisco Senna
Relações institucionais com o Exército: Pedro Paulo

ANEXO I – MACRO PRIORIDADES E PRIORIDADES ESPECÍFICAS

I - IMAGEM

1) SISTEMATIZAR O MODELO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO SUSTENTÁVEL DA APA DO PRATIGI.

PRIORIDADE ESPECÍFICA	DELEGAÇÃO
Implementar o modelo de participação das OSCIPs no Programa, à semelhança de uma franquia social.	Augusto Cruz
Consolidar o Projeto de Governança Participativa e Desenvolvimento Comunitário junto a ONU.	Rogério Arns e Joaquim Cardoso.
Realizar o memorando de entendimentos com a ONU.	Rogério Arns
Consolidar a dinâmica do Consórcio Intermunicipal por intermédio da Secretaria Executiva.	Isaac Newton com apoio de Joaquim Cardoso

2) DAR VISIBILIDADE NACIONAL E INTERNACIONAL AO MODELO.

PRIORIDADE ESPECÍFICA	DELEGAÇÃO
Quantificar, Qualificar e aprofundar a relação com o Ministério da Integração Nacional.	Maurício Medeiros.
Dar visibilidade ao Programa na esfera local (Comunidade), nacional e internacional.	Líderes de OSCIPs, Líderes das Cooperativas, Rogério Arns, Isaac Newton e Joaquim Cardoso.
Participar dos principais concursos sociais, nacionais e internacionais.	Líderes de OSCIPs, Cooperativas, Rogério Arns e Isaac Newton.

II - PRODUTIVIDADE

1) OTIMIZAR A ORGANIZAÇÃO E BUSCAR A SUSTENTABILIDADE DAS OSCIPs E COOPERATIVAS.

PRIORIDADE ESPECÍFICA	DELEGAÇÃO
Apoiar de maneira efetiva e definitiva a estruturação organizacional e administrativa das OSCIPs e Cooperativas.	Líderes de OSCIPs e Cooperativas.
Construir ferramentas e fundos que possibilitem o ciclo produtivo eficiente.	Marcos Diniz e os Líderes de OSCIPs e Cooperativas.
Formar equipes multidisciplinares com foco na captação de recursos.	Líderes de OSCIPs e Cooperativas com apoio de Marcos Diniz.
Apoiar a realização da modernização administrativa e tributária das Prefeituras Municipais.	Isaac Newton com apoio de Joaquim Cardoso

2) IDENTIFICAR, RESTAURAR E CONSOLIDAR OS **CORREDORES ECOLÓGICOS** DA APA DO PRATIGI.

PRIORIDADE ESPECÍFICA	DELEGAÇÃO
Implementar o projeto dos corredores ecológicos em campo.	Fausto Azevedo e Joaquim Cardoso.
Implementar a regularização fundiária discriminatória.	Fausto Azevedo e Joaquim Cardoso.

3) IMPLEMENTAR A ADMINISTRAÇÃO DA MALHA RODOVIÁRIA.

PRIORIDADE ESPECÍFICA	DELEGAÇÃO
Dinamizar a pavimentação da Estrada Parque em apoio ao Governo do Estado - DERBA.	Fausto Azevedo.
Assumir a administração da malha rodoviária da Estrada Parque da Cidadania atualmente sob responsabilidade do Governo do Estado.	Fausto Azevedo

4) IMPLANTAR E OPERACIONALIZAR SISTEMA DE COMUNICAÇÃO COM BASE NAS PESSOAS, INDICADORES DE DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS E DA COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS.

PRIORIDADE ESPECÍFICA	DELEGAÇÃO
Operacionalizar o sistema de comunicação que alie os indicadores operacionais com os econômico-financeiros e tendências, certificados pela Price e validados pelo investidor social.	Ângelo Veiga em apoio a Maurício Medeiros ⁹ .
Disseminar informações inteligentes e úteis do programa como um todo das OSCIPs e Cooperativas integrantes.	Líderes de OSCIPs e Cooperativas
Implantar um sistema transparente de acompanhamento, avaliação, julgamento e respectiva partilha de resultados.	Ângelo Veiga

III - RENTABILIDADE COM LIQUIDEZ

1) ERRADICAR A POBREZA E REDUZIR DESIGUALDADES SOCIAIS PROMOVENDO INCLUSÃO SOCIAL.

PRIORIDADE ESPECÍFICA	DELEGAÇÃO
Recuperar e/ou ampliar a produtividade das unidades-família.	Líderes das Cooperativas
Ampliar as áreas de cultivo, com base tecnológica, assistência técnica e crédito responsável, que permitam a alta produtividade.	Líderes das Cooperativas
Criar oportunidade de trabalho e renda, desvinculado da indústria madeireira, nos Ecopolos, para evitar o desmatamento-formiga.	Todos os líderes de OSCIPs e Cooperativas.

⁹ Quem implanta Sistema de Comunicação e Informações compreende as Responsabilidades do Líder do Negócio. Vide Responsabilidades do Líder – Capítulo 27 de Educação pelo Trabalho.

Ampliar oportunidade de educação profissional integrada com as cadeias produtivas.	Líderes das OSCIPs.
Estimular a agricultura familiar.	Líderes das Cooperativas.

2) GERAR TRABALHO DIGNO E RENDA JUSTA SUSTENTADA, EM CONDIÇÕES CONTÍNUAS.

PRIORIDADE ESPECÍFICA	DELEGAÇÃO
Oportunizar a inserção dos jovens egressos das casas familiares nas cooperativas.	Líderes das OSCIPs e Cooperativas.
Gerar oportunidades de trabalho aproveitando as potencialidades das cadeias produtivas.	Líderes das OSCIPs e Cooperativas.
Disponibilizar ferramentas e fundos que possibilitem o ciclo produtivo eficiente.	Líderes das Cooperativas.

3) CONQUISTAR INVESTIDORES SOCIAIS.

PRIORIDADE ESPECÍFICA	DELEGAÇÃO
Realizar o aporte do Banco do Brasil, BNDES e outras instituições públicas e privadas diretamente para as OSCIPs e Cooperativas.	Marcos Diniz
Conquistar recursos financeiros com instituições internacionais. Projetos “construídos” no Núcleo da Pesquisa e Prática da APA do Pratigi.	Rogério Arns, Issac Newton e Joaquim Cardoso

IV – FORMAÇÃO DE PESSOAS

1) ZERAR O ANALFABETISMO.

PRIORIDADE ESPECÍFICA	DELEGAÇÃO
Alfabetizar a população da APA do Pratigi em parceria com a Secretaria de Educação do Estado – Programa TOPA.	Líder de OSCIP

2) PROMOVER A EDUCAÇÃO PARA QUE AS PESSOAS SEJAM AGENTES DO SEU PRÓPRIO DESTINO.

PRIORIDADE ESPECÍFICA	DELEGAÇÃO
Formar cooperados com perfil adequado.	Líderes de Cooperativas
Mobilizar e sensibilizar as comunidades na questão associativista e cooperativista.	Líderes de OSCIPs e Cooperativas.

3) DESENVOLVER OS ATUAIS LÍDERES E INTEGRAR NOVOS E MELHORES EMPRESÁRIOS, VISANDO AO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES DE LÍDERES.

PRIORIDADE ESPECÍFICA	DELEGAÇÃO
Formar Líderes locais com conhecimentos e perfil adequado para assumir os Conselhos e os cargos executivos das OSCIPs e cooperativas.	Líderes de OSCIPs e Cooperativas.
Formar equipes multidisciplinares com foco na captação de recursos.	Líderes de OSCIPs e Cooperativas.

ANEXO II - VALORES INALIENÁVEIS

Servirão como orientador a todos aqueles que se virem diante da necessidade de tomar uma decisão.

Constituem-se em verdadeiros mandamentos para os parceiros do Programa, estejam eles nos Investidores Sociais, nas OSCIPs ou nas Cooperativas.

Estão construídos por uma frase marcante, seguidas das orientações que contribuem no entendimento do seu significado.

1. O SER HUMANO É A MEDIDA DE TODOS OS VALORES DAS INSTITUIÇÕES (OCIPS E COOPERATIVAS).

- Identifique constantemente pessoas com espírito, caráter, motivação e talento para integrar e manter na sua equipe.
- Incentive a busca permanente por maior produtividade nos seus liderados.

2. OS COOPERADOS DEVEM DOMINAR SEU NEGÓCIO PARA SATISFAZER SIMULTANEAMENTE AO CONSUMIDOR FINAL E AOS PARCEIROS SOCIAIS DOS SEGUNDO E TERCEIRO SETORES.

- Tenha na cooperativa a forma de viabilizar a qualidade de vida da sua família.
- Participe da Cooperativa com se fosse sua própria casa.

3. A EDUCAÇÃO PELO TRABALHO, PARA VALORES E LIMITES, É CONDIÇÃO INDISPENSÁVEL PARA A FORMAÇÃO DE VERDADEIROS CIDADÃOS.

- Todo cooperado tem o dever de mobilizar e sensibilizar novos cooperados.
- O sucesso da cooperativa depende do exemplo dos seus cooperados.
- A formação de novos líderes é tarefa indelegável dos atuais.

4. OS QUE PRESTAM APOIO NAS OSCIPS E COOPERATIVAS DEVEM ESTAR IGUALMENTE ORIENTADOS PARA OPORTUNIDADES E RESULTADOS.

- Avalie com precisão cirúrgica a necessidade dos custos do apoio.
- A burocracia do apoio deve se restringir à segurança institucional.

5. OS COOPERADOS TÊM O DIREITO DE PARTILHAR OS RESULTADOS QUE DIRETAMENTE CONTRIBUÍRAM PARA GERAR QUE SE TRADUZAM EM RENTABILIDADE COM LIQUIDEZ.

- Ganha mais quem gera melhores resultados.

6. OS SERES HUMANOS DEVEM ESTAR SEMPRE ABERTOS PARA RECONHECER E SEMPRE PRONTOS PARA CORRIGIREM, RAPIDAMENTE, OS SEUS ERROS.

- Se errar é humano, erra mais quem trabalha mais.
- Tenha compromisso com “o que é o certo” sem se preocupar com “quem está certo”.

7. A IMAGEM QUE IMPORTA E FAZ A DIFERENÇA É AQUELA CONSTRUÍDA JUNTO ÀS COMUNIDADES PELO RECONHECIMENTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS.

- A imagem junto à sociedade é mais importante que dinheiro em caixa.

8. OS INTEGRANTES DO MODELO TÊM O DEVER DE PROMOVER A SEGURANÇA INSTITUCIONAL, A SUA QUALIDADE DE VIDA E DE SEUS COLABORADORES A PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE.

ANEXO D - Minuta do Plano de Comunicação da Organização Odebrecht

ODEBRECHT
plano de comunicação e imagem

**Minuta para leitura e contribuições dos membros
do Comitê de Imagem – 11/05/09**