VIVA TRUST

# AVINA - INCAE

## Uma Aliança para o Desenvolvimento Sustentável da América Latina

VIVA Trust Estudos de Caso

# VIVA Trust Estudos de Caso
# Uma nova série de publicações de VIVA Trust

VIVA Trust apresenta uma nova série de publicações com este Estudo de Caso. A série documentará diversos projetos que tiveram alto impacto em termos do desenvolvimento sustentável de uma sociedade ou suas empresas. Em particular, se analisará o papel da Fundación AVINA e da corporação GrupoNueva para promover o sucesso dos projetos em estudo.

Este primeiro Caso trata de um dos primeiros grandes projetos com os quais Stephan Schmidheiny e AVINA se envolviam na América Latina, e por isso tenho a satisfação especial de anunciar que o nosso fundador, Stephan Schmidheiny, aceitou escrever o prefácio. Espero que o depoimento seja inspirador para todos.

Peter Fuchs
Presidente
VIVA Trust

# Conteúdo

Prefácio: A Experiência do INCAE, Stephan Schmidheiny ..... 6

Estudo de Caso: AVINA-INCAE, Uma Aliança para o Desenvolvimento Sustentável da América Latina, Dr. Roberto Artavia Loría, Rector do INCAE ..... 8

Introdução ..... 10

Resultados-chave ..... 12
Nova mentalidade de desenvolvimento ..... 13
Massa crítica e rede de líderes ..... 14
Alianças estratégicas e outras redes ..... 15
Promoção de liderança ..... 17
Flexibilidade e inovação ..... 19
Difusão do conhecimento ..... 21
Emprego de especialistas na região ..... 24

Impacto sobre INCAE ..... 26
Posicionamento institucional ..... 28
Transferência de tecnologia ..... 30
Expansão geográfica do INCAE-CLACDS ..... 30
Novas alianças internacionais ..... 31

Aliança Financeira ..... 32

Doze Realizações do CLACDS ..... 36

Conclusão ..... 38

Prefácio

# A Experiência do INCAE

Stephan Schmidheiny

Quando fui convidado a fazer o discurso principal na cerimônia de formatura da INCAE Business School, em 1993, escolhi temas que naquele momento eram em grande medida desconhecidos - *desenvolvimento sustentável*, *ecoeficiência* e *responsabilidade social* - para dar uma mensagem de desafio aos formandos, líderes empresariais e também às instituições da região. Disse que previa um ambiente de rápida mudança, tanto no social como nos negócios, ao que todos teríamos que responder e nos adaptar. A resposta que obtive superou minhas expectativas. INCAE começou a atuar com base nas suas próprias experiências de gestão, particularmente sobre seu compromisso com os recursos naturais, e rapidamente fez do desenvolvimento sustentável um tema primordial do seu programa de MBA, que viria a ser um dos melhores de seu segmento no mundo atual.

No final do ano 1995, fui convidado para uma reunião na Harvard Business School de líderes de negócios e professores do INCAE com os presidentes dos países centro-americanos. Nessa ocasião, ficou claro para mim que a região precisava de um assim chamado think tank, ou seja, de um centro de produção de idéias que pudesse desenvolver modelos socioeconômicos para oferecer novas idéias e linhas de ação aos tomadores de decisões das empresas, do governo e das Organizações Não Governamentais (ONGs) em um mundo de mudanças rápidas, em processo de globalização e enfrentando crescentes limitações de recursos. Novamente a resposta do INCAE foi rápida, criativa e empreendedora. Com meu apoio financeiro foi fundado o Centro Latino-Americano para a Competitividade e o Desenvolvimento Sustentável (CLACDS), que rapidamente se transformou em uma fonte de inovação e mudanças reais. Dúzias de políticas governamentais, centenas de projetos e milhares de líderes e pessoas empreendedoras, tanto do setor público como privado, se beneficiaram dos impulsos catalisadores gerados pelo INCAE-CLACDS.

O resultado até o momento é que o INCAE melhorou sua qualificação até tornar-se a melhor escola de negócios da América Latina e posicionar-se entre as dez melhores do mundo, enquanto a América Central tem trabalhado em uma série de clusters, grupos de empresas inovadoras, mais competitivas e ecoeficientes, justamente antes da assinatura do Tratado de Livre Comércio entre América Central e os Estados Unidos que exporá economias nacionais relativamente pequenas a uma concorrência global aberta. AVINA e eu testemunhamos resultados impressionantes provenientes de um grande investimento de esforços pessoais e dos recursos financeiros que doamos. Após cinco anos de substancial apoio e mútuo acordo com as autoridades do INCAE, nossa contribuição financeira se reduziu gradativamente nos anos subseqüentes. O apoio da AVINA foi substituído eficazmente por projetos geradores de renda no think tank e por atividades muito bem-sucedidas de arrecadação de fundos, o que permitiu ao CLACDS alcançar sustentabilidade, tanto financeira como operativa.

A aliança AVINA-INCAE transformou-se em uma verdadeira história de benefícios tanto para os que estavam diretamente envolvidos como para a população da área e os mercados do INCAE. Em dez anos de atividades conjuntas, o alcance do INCAE transcendeu a América Central para incluir projetos em todos os países desde o México até a Argentina. Trabalhar com o INCAE ao longo destes anos foi em muitas formas uma das minhas experiências mais interessantes na América Latina desde que cheguei à região há mais de 30 anos. Recebi uma ampla recompensa por meu esforço filantrópico e, além disso, ao converter-me em membro da organização e suas redes de líderes pude contribuir à definição de seus valores e estratégia e deste modo participar de seu crescente sucesso.

Stephan Schmidheiny
San José – Costa Rica
Janeiro de 2007

# Estudo de Caso

Dr. Roberto Artavia Loría
Rector da INCAE Business School
Alajuela, Costa Rica

# AVINA-INCAE

## Uma Aliança para o Desenvolvimento Sustentável da América Latina

# Introdução

Mapa da América Central, região prioritária de trabalho para INCAE-CLACDS

No dia 25 de outubro de 1995, o empresário e industrial suíço Stephan Schmidheiny participou de uma cúpula de presidentes centro-americanos na Harvard Business School. Depois deste evento, INCAE Business School (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas) propôs a criação de uma nova iniciativa: um centro de pesquisa, difusão de conhecimento e promoção das idéias-chave de competitividade e sustentabilidade entre os líderes da região. Mais tarde, em meados de 1996, essa iniciativa se transformou no Centro Latino-Americano para a Competitividade e o Desenvolvimento Sustentável (CLACDS). Desde o início, o Dr. Schmidheiny foi um sócio-chave do INCAE e da nova entidade, primeiro a título pessoal e depois através de sua recém criada Fundación AVINA (AVINA). Este relatório analisa os resultados dessa aliança ao longo de uma década.

O Dr. Stephan Schmidheiny no seu discurso no "Simpósio de Empresarialismo, Filantropia e Desenvolvimento: Cumprindo o Prometido"; INCAE, no dia 9 de outubro de 2003

# Resultados-chave

## Nova mentalidade de desenvolvimento

O resultado mais importante da aliança AVINA-INCAE é a nova mentalidade utilizada pelos líderes para analisar o desenvolvimento da América Central. Para eles já não é aceitável um processo de desenvolvimento que não tenha como foco a produtividade, a competitividade e a sustentabilidade. A partir das análises baseadas fundamentalmente em macroeconomia e influenciados pelo Consenso de Washington e as políticas do Fundo Monetário Internacional (FMI), a iniciativa de INCAE-CLACDS introduziu marcos analíticos e conceituais mais sintonizados com as realidades microeconômicas, sociais e ambientais da região e seus países.

Podem encontrar-se evidências desta mudança de mentalidade dos líderes nos seus discursos e políticas. As agendas e programas de trabalho das instituições e organizações mais importantes da região na atualidade se sustentam nos temas introduzidos e promovidos por INCAE-CLACDS. Essas instituições incluem:

- Governos (nacionais e locais)
- Think tanks-chave da região
- Empresas
- Grandes universidades e centros de capacitação executiva
- Associações do setor produtivo e
- Instituições financeiras internacionais (IFIs) para a região e seus países

As idéias-chave de competitividade nacional e industrial - melhor clima de negócios, grupos industriais, Responsabilidade Social Empresarial (RSE), promoção de investimentos e muitas outras - foram amplamente adotadas pelos líderes da região graças à intensa difusão realizada por INCAE-CLACDS.

Pamela Cox, Vice-presidente do Banco Mundial para América Latina, afirmou:

*"… a América Central avançou significativamente, assumindo a liderança em muitas áreas vinculadas com o ambiente de negócios e a competitividade nacional. Há muitos programas regionais e nacionais em andamento, bem como muitas instituições que contribuem nesse processo. Desejo dar alguns importantes exemplos: 1) a obra pioneira do Centro Latino-Americano para a Competitividade e o Desenvolvimento Sustentável de INCAE sobre competitividade e seu impacto no desenvolvimento de novos líderes de negócios…"*

## Massa crítica e rede de líderes

O segundo resultado importante, crucial para a sustentabilidade do esforço, foi a criação de uma massa crítica de líderes, instituições, acadêmicos e políticos que entendem e usam consistentemente os marcos e o conhecimento criados por INCAE-CLACDS.

Mais de 6.000 pessoas, de vários setores, indústrias e posições políticas, se integraram à rede de INCAE-CLACDS havendo participado pelo menos de capacitação básica em um ou mais dos marcos de competitividade e sustentabilidade e recebendo atualmente um boletim periódico sobre os assuntos importantes na região e/ou integrando redes locais, nacionais e/ou regionais nos seus campos de interesse e capacidade técnica.

A existência dessa rede cria condições nas quais as inovações relacionadas com a competitividade e a sustentabilidade se divulgam com mais eficiência e são adotadas mais rapidamente pelos líderes e instituições-chave da região. A própria rede se transforma em uma vantagem para a adoção e implementação das novas idéias, marcos e iniciativas.

Como exemplo, na última crise mundial de energia, provocada pelo rápido aumento nos preços do petróleo, resultou muito fácil para INCAE-CLACDS reunir grupos e forças-tarefa nos países para disseminar informação, novas idéias e alternativas tecnológicas em toda a área graças às redes existentes de líderes. Esse mesmo tipo de dinâmica pode ser alcançada (e foi possível) para outros temas importantes, o que faz de INCAE-CLACDS uma importante fonte de novas iniciativas relacionadas a temas centrais para o desenvolvimento sustentável da região.

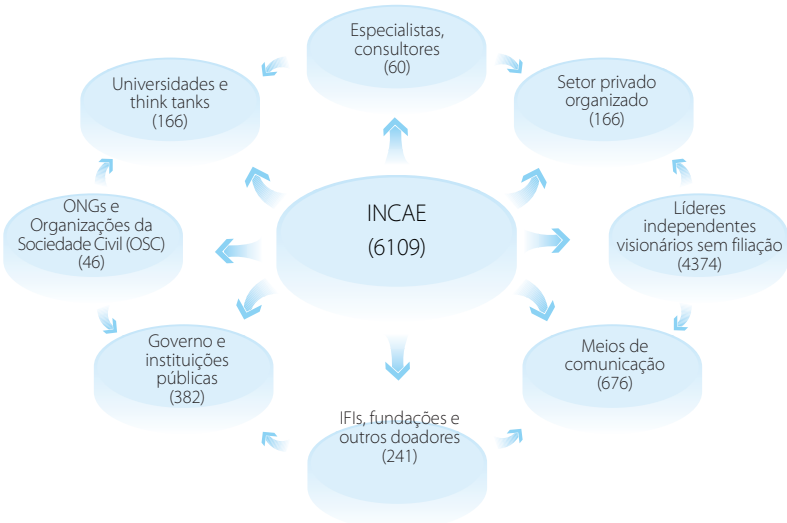


Figura 1
Gráfico da rede regional de líderes do INCAE-CLACDS. O número em cada caixa indica a quantidade de líderes que participam formalmente das iniciativas em cada uma das categorias.

## Alianças estratégicas e outras redes

Uma parte importante do trabalho – e um resultado importante por si só – é o estabelecimento de muitas alianças estratégicas entre instituições reunidas pela dinâmica de INCAE-CLACDS. Muitas destas alianças operam agora fora da rede original de INCAE ou paralelamente a ela, o que constitui um sinal de maturidade, compromisso e sustentabilidade.

INCAE-CLACDS estabeleceu importantes alianças estratégicas também para sua própria sustentabilidade e impacto, já que lhe permitem manter-se conectado com agendas e programas-chave em cada um dos países e na própria região. Por exemplo, foi desenvolvida uma rede de think tanks econômico e de promoção dos investimentos com os quais INCAE-CLACDS mantém programas bilaterais. Essas instituições são:

- FUNDESA e PronaCom, Guatemala
- FUSADES e ANEP, El Salvador
- FIDE e COHEP, Hondurass
- ProNicaragua
- CINDE e ProComer, Costa Rica
- Compite Panamá
- Conselho Nacional de Competitividade, Equador

Emmanuel Seidner, Diretor Executivo de PronaCom, Guatemala, explica:

*"Na América Central, o setor público, a empresa, a academia e a sociedade civil compartilham uma linguagem comum graças aos esforços de INCAE desde 1995… INCAE nos ajudou desde o desenho e o lançamento de nossa agenda de competitividade em 1997… e em 2005 foram fundamentais para o desenho e apresentação da Agenda Nacional de Competitividade 2005-2015, que agora apresenta mais um enfoque integral do desenvolvimento, incluindo iniciativas a favor de uma população mais saudável e educada, modernização e desenvolvimento institucional, equilíbrio ambiental e sustentabilidade, descentralização do governo, melhora da logística e a infra-estrutura tecnológica e promoção e diversificação das exportações… tudo isso nos ajuda a avançar para uma Guatemala mais próspera, eqüitativa e sustentável".*

Da mesma forma que no caso da rede de competitividade e atração de investimentos, INCAE-CLACDS transformou-se em um recurso essencial, tanto analítico como de pesquisa, nas áreas componentes da sustentabilidade. INCAE-CLACDS, e também AVINA, resultaram fundamentais na criação de organizações nacionais com o propósito de promover a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e para a construção de uma rede regional destas instituições. Por exemplo, no evento do lançamento de CentraRSE na Guatemala (a contraparte do Conselho Emprersarial Mundial para el Desenvolvimento Sustentável – WBCSD), Stephan Schmidheiny pronunciou o discurso de abertura. O rector do INCAE também foi convidado como um dos oradores principais e INCAE-CLACDS realizou paralelamente uma reunião regional de sua rede de ONGs sociais e ambientais, com a idéia de oferecer uma massa crítica de especialistas e organizações a este esforço inicial de CentraRSE. O resultado foi um grande sucesso e maior credibilidade para os esforços iniciais de CentraRSE. Os membros desta rede regional são:

- CentraRSE, Guatemala
- Fundemás, El Salvador
- CEDES, Honduras
- UniRSE, Nicarágua
- AED, Costa Rica
- IntegraRSE, Panamá

Há muitas outras redes em áreas tão diversas como educação de negócios, energia renovável e líderes jovens para a sustentabilidade. Esses grupos incluem os Conselhos Nacionais de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável, a Iniciativa Centro-americana de Liderança, o Youth Encounter on Sustainability (YES) do Instituto Federal Suiço de Tecnologia de Zurique (ETH Zurique) e a rede de líderes-parceiros da AVINA, entre muitas outras.

# Promoção de liderança

INCAE-CLACDS também se transformou em um importante centro para educar e capacitar líderes para o desenvolvimento sustentável. A liderança centrada em valores é parte da missão histórica do INCAE assim como AVINA. A associação entre ambas as instituições criou muitas oportunidades para promover a liderança para o desenvolvimento sustentável, muitas destas em aliança com outras instituições que têm valores comuns com INCAE e AVINA.

Um dos melhores exemplos é a rede de jovens líderes (menos de 44 anos) chamada Central American Leadership Initiative (CALI), recentemente formada por INCAE, o Aspen Institute, Fundemás e Technoserve. Este grupo de instituições foi atraído ao INCAE parcialmente em função da liderança deste último em promover a eqüidade e a sustentabilidade, assim como a competitividade e a criação de valor.

INCAE serviu como centro de capacitação para a rede de líderes-parceiros de AVINA em duas ocasiões e foi anfitrião de inovadores eventos internacionais com outras instituições-líderes no campo, incluindo:

- Aliança para a Sustentabilidade Global (MIT, ETH Zurique, University of Tokyo e Chalmers University)
- Simpósio sobre Empresarialismo, Filantropia e Desenvolvimento, quando foi lançado e apresentado formalmente o VIVA Trust
- Simpósio sobre Negócios na Base da Pirâmide, em aliança com WBCSD e seus parceiros latino-americanos

Palestrantes do "Simpósio de Empresarialismo, Filantropia e Desenvolvimento: Cumprindo o Prometido"; Incae, outubro de 2003. Da esquerda à direita: Brizio Biondi-Morra, Presidente da Fundación AVINA; Roberto Artavia Loría, Rector do INCAE; Hernando de Soto, Presidente do Instituto de Liberdade e Democracia; Oscar Arias Sánchez, Prêmio Nobel de Paz e Presidente da Costa Rica, María Emilia Correa; Vice-presidente do GrupoNueva, Stephan Schmidheiny; Sushmita Ghosh, Presidente da Ashoka; James Wolfensohn, Presidente do Banco Mundial; Björn Stigson, Presidente do WBCSD; e Peter Fuchs, Presidente do VIVA Trust.

Hoje, todos os estudantes de MBA do INCAE fazem cursos obrigatórios sobre princípios de desenvolvimento sustentável, gestão de ecoeficiencia e Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e podem fazer um intensivo de cinco cursos em desenvolvimento sustentável. A maioria dos materiais usados nestes cursos provém do processo de pesquisa do CLACDS, que procura empregar eficazmente seus produtos com o fim de criar uma geração de líderes empresariais com um marco diferente para entender o processo de desenvolvimento.

Em relação a isso Jorge Gronda, empresário social do ano 2005 na Argentina, líder-parceiro da AVINA e ex-aluno do INCAE, disse:

*"… INCAE me deu as ferramentas para alcançar o objetivo de tratar de melhorar a qualidade de vida na região onde vivo. Fazendo uma análise mais profunda, me dou conta de que o INCAE, mais que uma escola de negócios, é um lugar para o crescimento pessoal. Seria inútil entender a competitividade, os clusters, os sistemas de negócios e as correntes de valor se estes não estivessem apoiados em valores como a humildade, tolerância, respeito mútuo e honradez. Ninguém pode negar a coerência entre o que INCAE defende e o que faz. Podemos ver esta conduta diretamente no âmbito institucional e também na conduta de sua gente, seja quando estamos interagindo com o reitor ou com o encarregado de logística de seus programas…"*

## Flexibilidade e inovação

Uma das características mais destacadas do apoio da AVINA para o INCAE-CLACDS foi sua anuência a permitir-lhe experimentar e inovar as formas de promover a sustentabilidade na região.

O resultado desta flexibilidade foi um alto grau de projetos inovadores, novas estruturas de organização e a capacidade de resposta e adaptação que caracterizaram os programas do CLACDS na América Central. Um grupo que começou promovendo a competitividade empresarial reconheceu muito rapidamente que esse fator, ainda que muito importante, constituía só um elemento do marco total que se necessitaria para impulsionar a sustentabilidade na região.

Uma vez que o CLACDS começou a tratar de outros temas, se engajou em processos que lidavam com assuntos sumamente diversificados, tornando-se um ativo de análise essencial para muitos grupos e setores da região que nunca antes tinham considerado entrar em uma aliança com uma escola de negócios. Isso incluía ministérios sociais de governos, organizações da sociedade civil, ONGs ambientalistas e outros.

Participantes do novo Programa de Gerência de Sustentabilidade do INCAE durante uma caminhada na floresta em dia chuvoso, uma parte-chave do evento

Dois exemplos de iniciativas inovadoras que receberam apoio de AVINA-INCAE são:

- O Centro de Inteligência sobre Mercados Sustentáveis (CIMS), fundado por um grupo de líderes convidados por INCAE-CLACDS. É uma organização desenhada para vincular produtores agroindustriais com consciência ambiental da América Latina com compradores do mundo desenvolvido que têm uma clara consciência social e ambiental.

- O Projeto Ecobanca é uma iniciativa conjunta entre INCAE-CLACDS, AVINA, o Internationale Weiterbildung und Entwicklung GMBH (InWent) e UNEP (United Nations Environment Programme), estabelecida para ajudar ao setor financeiro da América Latina a criar valor para seus clientes e para a própria região, através de melhor análise, gestão e desempenho ambiental.

INCAE-CLACDS, com apoio da AVINA, criou processos de mudança em muitas destas áreas e temas, pesquisou e documentou esses processos, criou redes de líderes, transferiu tecnologia e apresentou aos líderes o pensamento mais recente sobre desenvolvimento sustentável, tal como o tinha feito com os temas de competitividade empresarial em combinação com o professor de Harvard Business School, Michael Porter. Como parte deste esforço, INCAE introduziu novos cursos de capacitação sobre sustentabilidade no seu programa de estudos do MBA, assim como novos cursos de capacitação executiva, a maioria deles únicos na sua ênfase e conteúdo.

# Difusão do conhecimento

Um resultado desta flexibilidade e inovação foi a elaboração de uma série de marcos para analisar os temas de desenvolvimento sustentável. O marco geral usado para integrar todas as partes pode ser visto na figura 2.

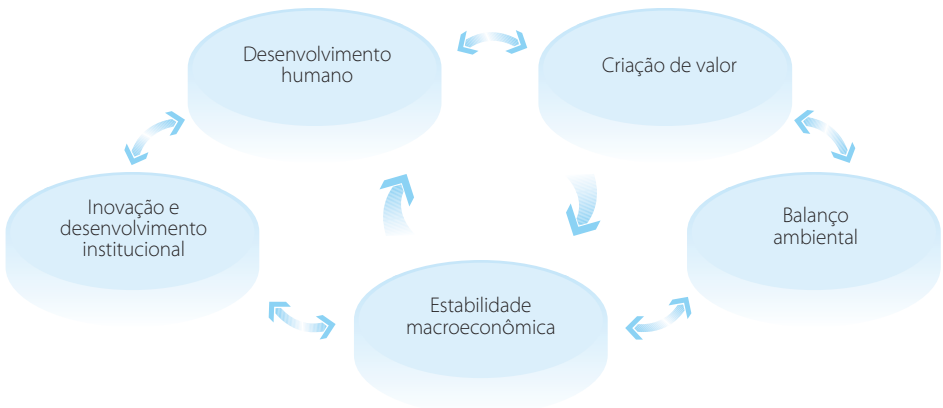


Figura 2
Gráfico do marco de desenvolvimento sustentável introduzido por INCAE-CLACDS

Este marco, desenhado pelo CLACDS, combina as áreas atuais nas quais este trabalha e permite aos tomadores de decisões e aos formuladores de políticas ocupar-se de sua tarefa entendendo a influência e os intercâmbios com outras áreas do desenvolvimento sustentável.

Em cada uma destas cinco áreas está ocorrendo (ou ocorreu em exercícios anteriores) uma significativa mudança na região através da pesquisa, difusão de informação, conhecimento e marcos conceituais, promoção de diálogo entre setores e dentro de cada setor, formulação de estratégias, projetos e programas. Em cada área se abordam os seguintes temas.

### Criação de valor

Grupos nacionais e competitividade da indústria; clima de negócios (infra-estrutura, ambiente de regulação, império da lei, etc.), política comercial e acordos de livre comércio, disponibilidade de capital humano qualificado, atração de investimentos, sistemas nacionais de inovação, empreendedorismo e novas empresas, competitividade de Pequenas e Medianas Empresas (PeMEs) e negócios na base da pirâmide.

### Balanço ambiental

Os temas analisados nesta área incluem: mercados sustentáveis e comércio justo, sustentabilidade produtiva e competitiva de clusters e indústrias, gestão da água em áreas de escassez relativa,

energia renovável, ecobanca e redução da vulnerabilidade econômica e ambiental aos desastres naturais.

### Estabilidade macroeconômica

Foram criados e difundidos parâmetros para verificar a harmonização e homologação das políticas fiscal, comercial, monetária e social. Foi feito um amplo trabalho de desenvolvimento e supervisão de mercados de capital.

### Inovação e desenvolvimento institucional

INCAE-CLACDS esforçou-se para fortalecer instituições-chave em cada país e na região, promoveu o estabelecimento de novas instituições que se consideraram necessárias (principalmente relacionadas com produtividade, inovação, comércio, pesquisa e ciência e atração de investimentos), promoveu incubadoras e aceleradoras de negócios (incluindo os próprios na Nicarágua), apoiou inovadoras organizações e empreendedores sociais que estavam respondendo criativamente aos problemas existentes, documentou muitos destes casos inovadores e promoveu alianças entre as novas organizações. Muitas das redes mencionadas anteriormente são resultados deste processo.

### Desenvolvimento humano

INCAE-CLACDS estabeleceu um processo para documentar as melhores práticas de redução de pobreza, apoiou iniciativas de política de educação, ajudou a formar e capacitar os empreendedores sociais que estavam respondendo com inovação aos desafios do desenvolvimento e promoveu alianças e fertilização recíproca entre programas e projetos bem-sucedidos.

As múltiplas inovações e marcos conceituais gerados por esses processos se difundiram amplamente entre os líderes das redes de INCAE-CLACDS e AVINA através de centenas de reuniões, seminários, apresentações e eventos de diálogo em todos os países da região. A tabela a seguir mostra o número de eventos e reuniões de trabalho patrocinadas que se realizaram na região entre 2000 e 2005, divididos em três categorias:

- Apresentação Informativa e/ou Conceitual (AIC)
- Educação e Capacitação (EC)
- Diálogo Inter ou Intra-setorial (DIS)

| Ano | Total | AIC | EC | DIS |
|---|---|---|---|---|
| 2000 | 59 | 35 | 7 | 17 |
| 2001 | 171 | 119 | 25 | 27 |
| 2002 | 169 | 105 | 27 | 37 |
| 2003 | 110 | 64 | 7 | 39 |
| 2004 | 138 | 95 | 17 | 26 |
| 2005 | 79 | 35 | 5 | 39 |
| Total | 726 | 453 | 88 | 185 |

O intensivo processo de informar, introduzindo novos marcos conceituais e analíticos, educando, capacitando e fomentando o intercâmbio, o diálogo e a fertilização recíproca entre os líderes, muda a mentalidade das pessoas.

Parte da coleção de livros e ensaios produzidos pelo INCAE-CLACDS

## A pesquisa publicada por INCAE-CLACDS incluiu:

**15 livros**
**238 documentos de trabalho formalmente publicados**
**62 estudos de caso**
e
**812 artigos**
(em jornais, revistas e publicações periódicas)

## Emprego de especialistas na região

INCAE-CLACDS atraiu para a América Central vários especialistas importantes e líderes que de outra forma não teriam dedicado seu tempo a uma região tão pequena do mundo. Entre eles:

James Wolfensohn, Presidente do Banco Mundial, INCAE em 2003

**James Wolfensohn** (Banco Mundial)
**Michael E. Porter** (Institute for Competitiveness and Strategy, Harvard)
**Jeffrey Sachs** (Institute for International Development, Harvard e posteriormente do Earth Institute em Columbia University)
**Theo Panayotou** (Institute for International Development, Harvard)
**John Bruton** (Antiguo primeiro-ministro de Irlanda)
**Björn Stigson** (World Business Council for Sustainable Development)
**James E. Austin** (Harvard Business School e Social Enterprise Knowledge Network)
**Hernando de Soto** (Instituto de Libertad y Democracia)

Com o tempo, e com o avanço das pesquisas, INCAE desenvolveu sua própria equipe de especialistas em temas como:

**Competitividade**
Arturo Condo
Niels Ketelhohn
Luis Reyes
Luis Figueroa

**Sustentabilidade**
René Castro
Felipe Pérez
Lawrence Pratt
Sarah Cordero

**Comércio**
Alberto Trejos
Anabel González

**Responsabilidade Social Empresarial (RSE)**
Enrique Ogliastri
John Ickis

**Tecnologia e inovação**
Luis López
Roy Zúñiga
Juan Carlos Barahona

**PeMEs e microfinanças**
Luis Noel Alfaro
Francisco Leguizamón
Carlos Salas

**Inovação e desenvolvimento institucional**
Forrest Colburn
Arturo Cruz
Fernando Sánchez

**Pobreza**
Simone Bunse
Alvaro Ramos

e muitos outros

Jeffrey Sachs, atual Diretor do Earth Institute da Universidade de Columbia apresentando a Agenda Centro-americana para o Século XXI, INCAE em 1999

# Impacto sobre INCAE

O Edifício Stephan Schmidheiny, sede do Centro Latino-Americano para a Competitividade e o Desenvolvimento Sustentável (CLACDS), inaugurado em 1999

A aliança entre INCAE-CLACDS e AVINA teve um enorme impacto sobre o mesmo INCAE.

Ao iniciar-se a aliança, INCAE era uma escola de negócios sumamente bem-sucedida e reconhecida que operava na América Central e em algumas áreas da região Andina. A década de trabalho do CLACDS transformou o INCAE no principal centro de análise e inovação para o processo de desenvolvimento da região centro-americana. INCAE se transformou no centro de reuniões dos líderes da área, que confiam que no INCAE-CLACDS encontrarão análise de qualidade, propostas inovadoras, neutralidade política, visão de longo prazo e diálogo franco. A aliança com AVINA deu ao INCAE-CLACDS um prédio próprio, o edifício Stephan Schmidheiny, que lhes permite atuar como o ponto de reunião para muitas redes e grupos-chave da região.

Deste modo, o poder de convocação do INCAE aumentou local, regional e internacionalmente. Na década passada, foram realizadas no INCAE sete reuniões de cúpula presidencial sobre aspectos da agenda de competitividade regional e sustentabilidade. A cúpula de junho de 1999 envolveu oito presidentes e líderes de negócios da região e de fora dela. Ali Michael E. Porter, Jeffrey Sachs e o então Diretor do CLACDS Eduardo Doryan (que foi nomeado Vice-presidente de Desenvolvimento Humano do Banco Mundial), apresentaram a Agenda Centro-americana para o Século XXI.

Em geral, mais de 12.000 líderes participaram de eventos do INCAE-CLACDS e mais de 6.000 deles continuam se relacionando de alguma forma com o processo no qual participaram. Este poder de convocação se estendeu além da região e INCAE-CLACDS se transformou em um centro-chave de pesquisa e conhecimento para a América Latina.

Entrada principal do Edifício Stephan Schmidheiny

## Posicionamento institucional

O prestígio da escola de negócios e do centro aumentou paralelamente, devido principalmente ao forte compromisso institucional com o vínculo entre competitividade e desenvolvimento sustentável. Isso permitiu um posicionamento institucional baseado na credibilidade para criar competitividade sustentável na região, responsabilidade corporativa e empreendedorismo social, diálogo multisetorial franco, integração regional e liderança e criação de redes. Tudo isso permitiu ao INCAE atrair simpósios acadêmicos internacionais, propostas de intercâmbio educativo, estudantes estrangeiros na sua prática profissional e estudantes estrangeiros das Américas e de outros países. O impacto desse posicionamento incluiu:

A realização de quatro anos consecutivos de qualificação como **a melhor escola de negócios da América Latina** (qualificação da revista América Economia).

**Décima escola internacional de negócios do mundo**
(Wall Street Journal, 2005 e 2006).

**Quarta escola de negócios do mundo emergente**
(Financial Times, 2006).

**A atração de simpósios internacionais** como:
Aliança para a Sustentabilidade Global
Society for Economic Dynamics
International Academy of Management
International Academy of Strategy
Simpósio sobre Empresarialismo, Filantropia e Desenvolvimento
Simpósio sobre Negócios na Base da Pirâmide

**O estabelecimento do INCAE como instituição parceira do World Economic Forum (WEF) para todos os países da América Central, Equador e Bolívia**

**Ser sócio permanente do Youth Encounter on Sustainability (YES/ETH Zurique)**

**Ministrar um seminário anual permanente** para :
estudantes de MBA de University of Minnesota e de
Rotterdam School of Management of Erasmus University
Decanos de universidades latino-americanas para o desenvolvimento sustentável

**Atrair líderes de ONGs e da sociedade civil:**
Duas reuniões anuais de líderes-parceiros da AVINA
Empreendedores sociais apoiados pela Kellogg Foundation

O ranking a continuação, uma combinação de escolas de Europa, Norte América e Centro América, se baseia na pontuação recebida em 21 atributos por selecionadores de pessoal, seus projetos futuros de contratar aí, e o numero de companhias contratando um porcentagem alto de graduados para empregos fora de Estados Unidos. Devido a um cambio na metodologia aplicada, o resultado de 2006 não pode ser comparado com o do ano 2005.

| 2006 | Rango | Universidade (Business School) |
|---|---|---|
| | 1 | ESADE |
| | 2 | IMD |
| | 3 | IPADE |
| | 4 | London Business School |
| | 5 | Thunderbird (Garvin) |
| | 6 | Columbia University |
| | 7 | Tecnológico de Monterrey |
| | 8 | Massachusetts Institute of Technology (Sloan) |
| | 9 | University of Western Ontario (Ivey) |
| | 10 | INCAE Business School |
| | 11 | University of California, Berkeley (Haas) |
| | 12 | Instituto de Empresa |
| | 13 | York University (Schulich) |
| | 14 | University of Chicago |
| | 15 | IESE |
| | 16 | HEC Paris |
| | 17 | University of Pennsylvannia (Wharton) |
| | 18 | Insead |
| | 19 | Erasmus University (Rotterdam) |
| | 20 | Harvard University |
| | 21 | Bocconi University |
| | 22 | University of Toronto (Rotman) |
| | 23 | New York University (Stern) |
| | 24 | Stanford University |

Michael E. Porter durante uma conferência no INCAE, em 1998

## Transferência de tecnologia

Aliando seu poder de convocação, capacidades de pesquisa, alianças internacionais e destrezas educativas e de capacitação, INCAE-CLACDS transformou-se em um importante centro de transferência tecnológica para a região e da região para outras partes do mundo.

Desde os marcos básicos sobre competitividade de Michael E. Porter até o último sobre fontes renováveis de energia ou responsabilidade social corporativa, INCAE-CLACDS oferece à região centro-americana acesso privilegiado a conhecimento de ponta. Esse acesso à tecnologia e a capacidade de transferi-la são valores acrescentados com um efeito incrivelmente alto de multiplicação para os líderes e países da área.

## Expansão Geográfica do INCAE-CLACDS

Um dos resultados mais importantes do processo do INCAE-CLACDS foi a expansão de suas idéias, marcos e conhecimento além das fronteiras da região. O processo, catalizado pelos projetos e a pesquisa do CLACDS, expandiu-se rapidamente à região andina, partes do México e do noroeste da Argentina e em um ou dois temas selecionados no Paraguai, no Chile e no Peru.

O professor John Ickis, do INCAE (ao centro) apresentando o Programa para a Competitividade da Croácia, desenvolvida com o apoio do INCAE-CLACDS, em evento da Associação de Empresários da Croácia

Os especialistas do INCAE-CLACDS foram convidados para processos de curto e longo prazo a lugares tão distantes como a região da Croácia (onde INCAE tem trabalhado por quase cinco anos), o Sri Lanka (Tea Growers Association), a Tailândia (capacitação em competitividade com desenvolvimento sustentável para líderes governamentais e de negócios do Camboja, do Vietnã, da Tailândia, das Filipinas, do Sri Lanka e da Indonésia), a Espanha (Instituto de Empresa em Madri) e a Suíça (onde o INCAE apóia a área de economias emergentes do Youth Encounter on Sustainability (YES) do Instituto Federal Suiço de Tecnologia em Zurique, ETH Zurique).

# Novas alianças internacionais

INCAE-CLACDS se converteu em um parceiro latino-americano favorito das principais universidades do mundo. Além de um crescente número de intercâmbios que incluem universidades nos Estados Unidos, Alemanha, Holanda, Espanha, Taiwan e Austrália, o INCAE tem fortes alianças em áreas chave do desenvolvimento com:

Grupo de estudantes de MBA da Rotterdam School of Management que assistiu cursos de desenvolvimento sustentável no INCAE, em 2004

**Tecnológico de Monterrey**
a principal universidade do México

**Media Lab**
o centro de inovação social e tecnológica do MIT

**ETH**
em Zurique para YES

**University of Minnesota**
sobre temas de sustentabilidade

**Rotterdam School of Management**
sobre temas de sustentabilidade

**Leipzig University**
para estágios

**Bergen University**
na área de dinâmica de sistemas

# Aliança Financeira

A aliança financeira entre INCAE e AVINA tem produzido múltiplos e variados resultados, muitos deles importantes para o futuro da região centro-americana e para INCAE como instituição.

Esta aliança se iniciou como uma relação pessoal com Stephan Schmidheiny, que fez sua primeira doação significativa ao centro em 1996. Isto permitiu ao INCAE ampliar o que se planejou como um centro para a competitividade e transformá-lo em um centro para a competitividade e o desenvolvimento sustentável.

Nos dez anos transcorridos desde o início da relação, Stephan Schmidheiny doou ao CLACDS, pessoalmente ou mediante AVINA, um total de US$ 16.500.543. O Centro alavancou esses recursos e obteve US$ 18,7 milhões adicionais para alcançar um orçamento operativo total, ao longo de dez anos, de US$ 35,2 milhões. As contribuições de Stephan Schmidheiny e AVINA representaram 46,9 porcento do orçamento total até 2006, quando cessaram as doações tal como se tinha acordado mutuamente em 1999.

O plano de 1999 indicava que a porção do orçamento proporcionado por AVINA se reduziria progressivamente, o que obrigaria a CLACDS a se tornar mais eficaz em arrecadação de fundos e na sua capacidade para atrair outros sócios e investidores. Essa meta se alcançou em março de 2006, quando AVINA cessou efetivamente de contribuir em termos financeiros com o CLACDS. No entanto, AVINA continua sendo sócia na criação de redes e no desdobramento de programas e idéias. As contribuições financeiras de Stephan Schmidheiny e de AVINA estão sintetizadas na seguinte tabela:

| | |
|---|---|
| CLACDS | US$16.500.543 |
| Capacitação de líderes-parceiros de AVINA | 118.108 |
| Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) | 598.306 |
| Young Leaders for Sustainable Development (PLEDS) | 726.762 |
| Simpósio sobre Empresarialismo, Filantropia e Desenvolvimento | 224.493 |
| Projeto Galápagos | 152.000 |
| Simpósio sobre Negócios na Base da Pirâmide | 50.000 |
| TOTAL | US$18.370.212 |

A estratégia de doação teve sucesso porque manteve a atividade do CLACDS enquanto estimulava o CLACDS e o INCAE a melhorar suas destrezas de arrecadação de fundos. INCAE-CLACDS se transformou em melhor arrecadador de fundos:

1. ao definir melhor sua proposta de valor para os doadores e sócios potenciais
2. ao melhorar sua avaliação de desempenho, prestação de contas e procedimentos de auditoria
3. ao aumentar a visibilidade de seus produtos e resultados para os meios, sócios e outros interessados
4. ao selecionar melhor e de acordo com seus objetivos os possíveis doadores e sócios

Como resultado desse processo, o nível de doações para INCAE, sem contar as contribuições ao CLACDS, aumentou quase dez vezes, de uma média de US$ 250.000 ao ano a mais de US$ 2,3 milhões por ano, incluindo mais doadores e sócios de longo prazo e em áreas tão diversificadas como infra-estrutura e desenvolvimento, modernização tecnológica, bolsas de estudo para estudantes e recursos para pesquisa.

Uma significativa porção do novo apoio foi dedicada a respaldar programas trazidos ao INCAE por CLACDS, AVINA e o conceito de desenvolvimento sustentável. Por exemplo, cinco das atividades mais bem-sucedidas em termos de estabelecer novas alianças, nova pesquisa e novos projetos foram:

Vista de uma cerimônia de formatura no Fórum Luis Poma, uma nova instalação construída como parte da crescente filantropia empresarial à academia impulsionada por INCAE-CLACDS

**Liderança baseada em valores,** em aliança com o Aspen Institute, Fundemás e Technoserve (seis anos, US$ 2 milhões, financiado pelos líderes de negócios de América Central).

**Inovações institucionais de excelência para vencer a pobreza,** em aliança com a Fundación Poma (quatro anos, US$250.000).

**Melhores práticas em responsabilidade social corporativa e empreendedorismo social,** em aliança com BAT-Caribbean & Central America (cinco anos, US$ 488.000).

**The Pellas Fund Leadership Scholarships** (dez anos, US$ 2,5 milhões).

**Programas de construção de infra-estrutura** no valor de US$ 2,5 milhões de uma série de diversos doadores (incluindo importantes líderes de negócios da região como Carlos Pellas, Ricardo Poma, Stanley Motta, Xavier Argüello, F. Alfredo Pellas, Silvio Solórzano, Rodolfo Jiménez, Enrico Giordano y André Garnier, entre muitos outros)

Desta forma a aliança AVINA-INCAE promoveu a filantropia de longo prazo na América Central e, através deste novo estilo de apoio, o financiamento da promoção e sustentabilidade de novas e importantes idéias e conceitos.

# Doze Realizações do CLACDS

O CLACDS executou mais de 150 projetos ao longo de dez anos. Nem todos conseguiram mudar seu setor ou estimular novos líderes, mas todos geraram conhecimento, lições documentadas e processos que modificaram para sempre o nível de discussão do tema na região. Em vez de listar todos os projetos, esta última seção comenta as doze realizações mais importantes do processo global do CLACDS:

1. Criou programas nacionais e regionais de competitividade em todos os países da América Central, no Equador, no noroeste da Argentina, no sul da Bolívia e na Croácia.

2. Mudou as estratégias competitivas e de investimento em setores produtivos essenciais de todos esses países, assim como na Venezuela, Colômbia, Peru e Sri Lanka.

3. Ajudou a desenhar e/ou mudar leis e regulamentos-chave relacionados com a produtividade do clima de negócios nos países da América Central e no Equador.

4. Promoveu e fomentou a integração regional na América Central, desenhando projetos e estabelecendo confiança e diálogo entre os líderes da região.

5. Ajudou depois do Furacão Mitch e criou um documento de lições aprendidas que já ajudou na gestão de outras emergências nacionais e regionais.

6. Estabeleceu e fomentou redes regionais de líderes e instituições em relação com temas-chave de seu interesse (competitividade, responsabilidade social corporativa, turismo, etc.).

7. Transformou-se em um canal para trazer à região os programas, as idéias e o conhecimento de importantes universidades e think tanks no mundo inteiro.

8. Introduziu um marco integral e marcos de apoio nos temas mais importantes de competitividade, sustentabilidade e integração regional.

9. Transformou-se em um centro de inovação e mudança para os setores produtivos e sem fins lucrativos dos países.

10. Divulgou conhecimento entre milhares de estudantes, executivos, empreendedores sociais e líderes de negócios sobre os temas de competitividade, sustentabilidade e integração regional.

11. Ajudou a iniciar uma cultura e uma prática de filantropia acadêmica entre os líderes de negócios da região.

12. Criou um cluster de acadêmicos, empresas e líderes da sociedade civil que darão continuidade ao processo de promover o desenvolvimento sustentável em toda a região.

# Conclusão

Ainda que seja difícil demonstrar em termos quantitativos, na América Central ocorreu uma transformação significativa. Agora há muitos líderes nesta região comprometidos com o desenvolvimento sustentável e tudo o que ele representa. Estão ocorrendo importantes mudanças no ambiente de negócios, nos setores produtivos, nas organizações da sociedade civil, nas formas em que os governos definem e avaliam o desenvolvimento, na gestão de recursos críticos e em muitas outras áreas já abordadas ou que estão sendo abordadas pelo processo do INCAE-CLACDS em parceria com AVINA.

O estilo e o nível de contribuição estabelecidos por Stephan Schmidheiny tiveram como resultado um processo único na sua capacidade de ser formal e criativo, respeitoso da cultura, mas ao mesmo tempo inovador e promotor de mudanças em nível de organizações implementadoras e de seus setores alvo. Esse estilo de apoio permitiu ao INCAE-CLACDS gerar importantes inovações conceituais, metodológicas e reais diante dos desafios do desenvolvimento em uma significativa região do mundo emergente.

O resultado global é um processo sustentável de mudança, tanto na região como dentro do INCAE. Ele ocorreu graças ao compromisso de muitos líderes que apóiam o processo iniciado por este exemplar esforço que incluiu o apoio financeiro de Stephan Schmidheiny assim como sua participação no Conselho Diretivo do INCAE Business School, no Comitê Diretor do CLACDS e em muitas das reuniões e diálogos que ocorreram ao longo dos anos.

# Sites das instituições mencionadas no relatório

| | |
|---|---|
| **Sócios-chave:** | |
| Stephan Schmidheiny | www.stephanschmidheiny.net |
| INCAE-CLACDS | www.incae.edu |
| VIVA Trust | www.vivatrust.com |
| Fundación AVINA | www.avina.net |

**Aliados de INCAE-CLACDS mencionados no texto (por ordem de aparição):**

| | |
|---|---|
| FUNDESA | www.fundesa.org.gt |
| FUSADES | www.fusades.com.sv |
| ANEP | www.anep.org.sv |
| COHEP | www.cohep.com |
| FIDE | www.hondurasinfo.hn |
| ProNicaragua | www.pronicaragua.org |
| CINDE | www.cinde.org |
| Compite Panamá | www.compitepanama.com |
| Consejo de Competitividad de Ecuador | www.ecuadorcompite.gov.ec |
| CentraRSE | www.centrarse.org |
| FUNDEMAS | www.fundemas.org |
| CEDES | www.cedes.org.sv |
| UniRSE | www.unirse.org |
| AED | www.aedcr.com |
| IntegraRSE | www.integrarse.org.pa |
| Alliance for Global Sustainability | www.globalsustainability.org |
| World Business Council for Sustainable Development | www.wbcsd.org |
| Harvard Business School | www.hbs.edu |
| Harvard Institute of Strategy and Competitiveness | www.isc.hbs.edu |
| Earth Institute | www.earth.columbia.edu |
| Social Enterprise Knowledge Network | www.sekn.org |
| World Economic Forum | www.weforum.org |
| Croatian Competitiveness Council | www.konkurentnost.hr |
| Tecnológico de Monterrey | www.itesm.mx |
| Media Lab | www.media.mit.edu |
| Instituto de Empresa | www.ie.edu |
| Rotterdam School of Management | www.rsm.nl |
| Leipzig University | www.uni-leipzig.de |
| Bergen University | www.uib.no |

**Meios de comunicação mencionados no texto:**

| | |
|---|---|
| Wall Street Journal | www.wsj.com |
| América Economía | www.americaeconomia.com |
| Financial Times | www.ft.com |

Publicado por

VIVA
TRUST

www.vivatrust.com

## Publiçaões adicionais por VIVA Trust

"Crises e Oportunidades – Reflexões y Experiências", Janeiro 2004
Disponível em Espanhol, Inglês e Português

"Experiências Iniciais VIVA – Diálogo, Pontes, Parcerias", Junho 2004
Disponível em Espanhol, Inglês e Português

"Liderazgo, Liderança, Leadership – Testemunhos Pessoais", Janeiro 2005
Disponível em Espanhol, Inglês e Português

"Cultura y Transformación Social", Dezembro 2005
Disponível em Espanhol

"Minha Visão , Minha Trajetória", Janeiro 2006 (Segunda Edição)
Por Stephan Schmidheiny
Disponível em Espanhol, Inglês e Português

Pdf download: www.vivatrust.com
Cópias impressas: info@vivatrust.com

Disponível em Português, Espanhol, Inglês e Alemão
Desenvolvido e desenhado por Stocker Group S.A.
www.stockergroup.com

Impresso por Morgan Impresores Chile
ISBN: 978-956-8471-14-9

VIVA
TRUST

Publicado por VIVA Trust , Abril 2007