

## Seção 4A – Nota de orientação 3.1B

VERSÃO 1  
MAIO DE 2021

SOCIAL WAY 3.0 – SEÇÃO 4A. DESENVOLVIMENTO  
SOCIOECONÔMICO

# NOTA DE ORIENTAÇÃO 3.1B – AQUISIÇÕES LOCAIS

## Isenção de responsabilidade

Nenhuma declaração ou garantia, expressa ou implícita, é fornecida em relação à precisão, integridade ou confiabilidade das informações aqui contidas. Nenhum membro da Anglo American ou de suas afiliadas, consultores ou representantes terá qualquer responsabilidade (por negligência ou outra forma) por qualquer perda resultante de qualquer uso deste material ou relacionada de outra forma com este material.

## Terminologia do grupo

Neste material, os termos "Anglo American", o "Grupo Anglo American", o "Grupo", "nós", "nos" e "nosso" são usados como referência à Anglo American plc e suas subsidiárias e/ou a quem trabalhe para elas de forma geral, ou nos casos em que não é necessário referir-se a uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas. O uso desses termos genéricos neste documento visa apenas proporcionar maior praticidade, e de nenhuma forma indica a forma como o Grupo Anglo American ou qualquer de suas entidades são estruturados, gerenciados ou controlados. O Grupo Anglo American é composto por diferentes pessoas jurídicas. "Subsidiárias" são as entidades sobre as quais o Grupo Anglo American pode exercer o controle de forma direta ou indireta, e as entidades sobre as quais o Grupo Anglo American possui o controle conjunto, sendo denominadas por isso "joint ventures". "Joint ventures gerenciadas" são as entidades sobre as quais o Grupo Anglo American possui controle de gerenciamento ou a capacidade de dirigir as atividades diárias.

## Propriedade intelectual

Somos proprietários de todas as marcas registradas, nomes comerciais, nomes empresariais, marcas de serviço, marcas de design, patentes, direitos de invenção, direitos autorais e direitos relacionados, direitos de obtenção, boa vontade, direitos de banco de dados e todas as outras propriedades intelectuais que apareçam ou estejam contidas neste material.

Exceto conforme expressamente fornecido abaixo: (a) o uso do material não concede nenhum direito, título, interesse ou licença a qualquer propriedade intelectual que apareça ou contenha as ferramentas contidas neste material; (b) o uso ou reprodução da propriedade intelectual está estritamente proibido; e (c) nada neste material deve ser interpretado como concessão, por implicação, impedimento ou de outra forma, de qualquer licença ou direito de usar qualquer propriedade intelectual deste material.

Concedemos a você uma licença revogável, intransferível, não exclusiva e isenta de royalties para usar este material e toda e qualquer propriedade intelectual que possuímos neste material.

Não oferecemos garantia ou declaração expressa ou implícita de que: (a) temos o direito de conceder a licença estabelecida acima e essa licença é concedida somente com base nos direitos que realmente possuímos; (b) a propriedade intelectual contida nas ferramentas é válida ou aplicável; e (c) qualquer uso deste material não deve infringir os direitos de propriedade intelectual de terceiros.

© 2020 Anglo American

Anglo American™,  e  são marcas registradas da Anglo American

# NOTA DE ORIENTAÇÃO 3.1B – AQUISIÇÕES LOCAIS

*Esta ferramenta apoia o desenvolvimento do escopo de trabalho (SoW) quando o site identifica aquisição local (LP) como um componente prioritário. Serão fornecidas orientações com base nos conteúdos necessários para as SoWs delineadas na orientação do Planejamento do desenvolvimento socioeconômico (SED). A ferramenta destina-se a proporcionar um nível suficiente de compreensão da aquisição local no contexto do Plano SED, de modo a que as equipes dos sites possam contratar e trabalhar eficazmente com especialistas em matéria de projetar e implementar projetos de SED.*

## 1 O QUE É A AQUISIÇÃO LOCAL?

Aquisição local (LP) refere-se à compra de bens e serviços de comunidades onde operamos. É impulsionada pela expectativa das comunidades onde operamos, e dos governos locais, de que a cadeia de fornecimento de uma mina deve proporcionar oportunidades econômicas aos membros da comunidade onde operamos.

As campanhas de aquisições locais englobam a gama de atividades que permitem aos membros da comunidade onde operamos concretizar oportunidades na cadeia de fornecimento. Estes incluem geralmente:

- i. identificar categorias de compras com elevado potencial para serem adquiridas localmente;
- ii. enfrentar lacunas e desafios que os fornecedores das comunidades onde operamos enfrentam, de modo a poderem vender com sucesso na mina; e,
- iii. aumentar o apoio organizacional às aquisições locais para que todos os departamentos essenciais – desde operações a aquisições – forneçam o apoio necessário.

Programas de desenvolvimento de fornecedores geralmente são entregues juntamente com campanhas de desenvolvimento empresarial, pois, especialmente para fornecedores menores, geralmente há desafios comuns enfrentados por fornecedores e outras pequenas empresas (consulte a Nota de orientação 4.1a da Ferramenta 4A).

## 2 COMO A AQUISIÇÃO LOCAL SE CONECTA COM NOSSO PLANO DE MINERAÇÃO SUSTENTÁVEL, DESENVOLVIMENTO REGIONAL COLABORATIVO E OUTRAS CAMPANHAS DE NÍVEL DE GRUPO

As campanhas de aquisição local apoiam o objetivo de subsistência da Anglo American de apoiar cinco empregos fora do site para cada emprego no site até 2030. Embora as especificidades das campanhas de compras locais muitas vezes precisem atender aos requisitos regulatórios ou de licenciamento (que geralmente são baseados em requisitos para despesas locais), elas devem ser projetadas tendo em mente as metas de suporte a empregos. Além disso, tendo em conta a ligação a este objetivo, as campanhas de aquisição local precisam incluir, desde o início, uma abordagem robusta para monitorar métricas apoiadas pelo emprego, idealmente desagregadas por gênero.

O Desenvolvimento Regional Colaborativo (CRD) se concentra na promoção do desenvolvimento socioeconômico em um escopo regional mais amplo. Portanto, o programa de aquisição local impulsionado pela plataforma CRD não deve se concentrar apenas nas necessidades de aquisição de uma determinada empresa/parceira da plataforma, mas deve visar o desenvolvimento de fornecedores locais para o setor de mineração mais amplo na região.

#### Quadro 1. Aquisição local: coisas a ter em conta

Conforme descrito nesta nota, os requisitos e metas de aquisição local são muitas vezes estipulados por regulamentos ou compromissos de licenciamento e fazem parte da licença da mina para operar. Em outros casos, as minas podem definir sua própria abordagem para aquisição local. Em qualquer dos casos, há questões essenciais a considerar no início:

- **Definir local:** Local inclui um espectro de definições, variando de nacional e regional até dentro da vizinhança imediata da mina (comunidades de porta de entrada). É fundamental definir "local" no início, em alinhamento com as orientações do Grupo.
- **Definir metas:** As metas de aquisição local podem ser definidas em termos de despesas (em dólares americanos ou moeda local), participação de gastos, empregos apoiados, ou todas as anteriores. É vital que nos alinhemos com estas metas desde o início e definamos uma abordagem de monitoramento e avaliação que nos permita acompanhar as metas.
- **Inclusividade:** Além da localização, pode haver outros fatores e metas a serem considerados (foco do setor, idade do proprietário da empresa, etnia, gênero, etc.). Esses fatores precisam ser definidos, e também é preciso definir as metas associadas e quais métricas devem ser acompanhadas.
- **Definir aquisição:** As aquisições locais tendem a concentrar-se nos fornecedores de nível 1 da mina, mas muitas vezes as maiores oportunidades estão relacionadas com tornar a cadeia de fornecimento mais abrangente mais inclusiva (ou seja, trabalhar com fornecedores importantes para incentivá-los a adquirir localmente). Definir se isto deve ser incluído é frequentemente um elemento importante.
- **Foco na viabilidade a longo prazo:** as intervenções de aquisições locais devem procurar criar capacidade que beneficie as empresas durante um período prolongado e também devem evitar a criação de muitos pequenos fornecedores que competem entre si ou com outras empresas locais existentes.

### 3 QUANDO SE SABE QUE A AQUISIÇÃO LOCAL É UMA QUESTÃO

A necessidade de aquisição local é impulsionada pelas expectativas das comunidades onde operamos e dos governos locais de que a presença de uma mina trará empregos para toda a comunidade – quer na realização de contratos locais, quer em acordos regulamentares/de licenciamento com o governo. Quase sempre, haverá necessidade de uma estratégia de aquisição local em uma mina.

Embora o nosso Plano de mineração sustentável e os requisitos regulamentares/de licenciamento estabeleçam as métricas gerais que precisam de ser alcançadas, as necessidades específicas serão informadas pelo ambiente empresarial local e pelas expectativas da comunidade local.

Cada site deve definir metas apropriadas de aquisição local, juntamente com uma estratégia de aquisição local. Para maximizar o número e o valor das oportunidades de aquisições locais, os sites

devem começar por um exercício de correspondência entre procura/oferta. A procura deve ser segmentada por dimensão do setor, nível existente de aquisição local, barreiras à entrada e, em seguida, comparada com o conjunto de fornecedores da comunidade onde operamos. Uma análise da razão pela qual certas empresas não são capazes de competir fornecerá informações importantes para as áreas de foco de uma estratégia de desenvolvimento de fornecedores.

Para garantir que os sites estão bem posicionados para apoiar as aquisições locais, deverá haver uma análise das barreiras internas à aquisição local. Por exemplo, a falta de compromisso com a LP em toda a organização pode ser abordada através de um melhor recurso de equipes de LP, incluindo gerentes seniores de Cadeia de fornecimento e de Operações em comitês de direção de LP; desenvolvimento e comunicação do caso de negócio para a LP; e ênfase crescente nos indicadores de desempenho para a LP. Os processos de contratação pouco favoráveis a pequenas, médias e microempresas (MPME) poderiam ser resolvidos através de uma gama de mecanismos de preferência MPME, incluindo pacotes de trabalho desmembrados, tipos de trabalho reservados/separação para fornecedores locais, preferência de preços e condições de pagamento favoráveis a MPME.

Tendo alinhado uma estratégia de LP, a mina pode avançar com a implementação. A Anglo American implementou programas de desenvolvimento de fornecedores em todo o mundo e há vários exemplos da Anglo American que podem ser usados para informar o projeto, como o Zimele na África do Sul (veja o quadro 2 abaixo) ou o Promova no Brasil.

#### **Quadro 2. Exemplo de sucesso: Zimele**

Zimele tem sido o programa mais importante da Anglo American na África do Sul há mais de 30 anos. Ele identificou o acesso ao financiamento como uma barreira primária para as MPMEs da comunidade onde operamos que conquistaram com sucesso o negócio local e estabeleceu um mecanismo financeiro que disponibilizou às entidades locais. Em paralelo, os núcleos da Zimele operam como pontos de envolvimento da comunidade para o negócio, estabelecendo ligação com fornecedores potenciais sobre como obter trabalho com a Anglo American e envolvendo equipes de aquisição internas sobre a melhor forma de apoiá-los para alcançar metas de aquisições locais. Quando lançado, foi entendido como uma abordagem inovadora ao desafio das aquisições locais no setor. Em muitas comunidades da África do Sul, Zimele tornou-se sinônimo do envolvimento da comunidade da Anglo American.

Nos últimos anos, a Zimele passou por uma evolução, uma vez que o gerenciamento da facilidade de financiamento mudou para o ABSA Bank, enquanto nossa ONG parceira TechnoServe está prestando assistência técnica a empresas apoiadas, com a intenção de tornar o modelo mais eficiente e de melhorar o desempenho das empresas.

## **4 DESAFIOS AO TRABALHAR EM AQUISIÇÕES LOCAIS**

O principal desafio na aquisição local é que ela precisa de amplo suporte organizacional interno, em particular de "clientes" operacionais, equipes de aquisição e especialistas em desenvolvimento comunitário. Os programas de aquisição local bem-sucedidos procuram não só abordar as questões de capacidade dos fornecedores potenciais, mas também as várias barreiras internas à organização das aquisições locais. Por exemplo, a Cadeia de fornecimento tem de desempenhar um papel de

liderança em oferecer contratos para fornecedores locais; os engenheiros que estão definindo especificações de contrato têm de comprar para a LP e compreender os mecanismos de preferência de LP; os gerentes de contratos e os gerentes de operações têm de encontrar o equilíbrio certo entre apoiar e manter as exigências de eficácia operacional, etc. Assim, ao fechar a lacuna entre os fornecedores das comunidades onde operamos e os negócios, pode haver muitas vezes uma variedade de funções diferentes com as quais é necessário envolver-se. Por esta razão, programas eficazes definem e comunicam o caso de negócio para a LP antecipada. Os indicadores de desempenho que enfatizam a aquisição local eficaz são os principais fatores de possibilidade para garantir um envolvimento significativo em toda a organização.

Um segundo desafio é que a expansão das oportunidades de LP pode às vezes aumentar, e não diminuir, as expectativas locais. Reconhecendo que existem frequentemente metas legais para as aquisições locais, os membros da comunidade podem vir a ver oportunidades como um serviço que lhes é devido, especialmente se certos vizinhos forem bem sucedidos na sua obtenção. Assim, os programas de aquisição local bem-sucedidos precisam de um alto nível de comunicação comunitária para explicar como funcionam, por que razão são justos e o que as empresas precisam fazer para terem sucesso.

Um terceiro desafio é que, embora as aquisições locais sejam muitas vezes um componente crítico para gerar mais riqueza econômica localmente, podem aumentar a dependência da economia local da mina. Isso é particularmente arriscado quando um fornecedor da comunidade onde operamos depende inteiramente da Anglo American. Por isso, os programas de LP adequados para o efeito, muitas vezes procuram fortalecer as ligações com outros compradores, bem como com a Anglo American.

## 5 TEORIA DA MUDANÇA PARA AQUISIÇÕES LOCAIS

O objetivo geral de qualquer projeto deve ser o aumento da riqueza econômica na área de influência, medido pelo valor da LP realizada localmente e pelo número e qualidade de empregos apoiados localmente.

Para atingir este objetivo, as conclusões necessárias são: i) o apoio técnico e comercial é prestado às empresas locais para que possam satisfazer melhor as necessidades das minas; ii) existe um apoio a nível da organização para as aquisições locais, a partir da função Cadeia de fornecimento (por exemplo, separação de contratos, condições de pagamento, padrões de fornecedores, dias de fornecedores) às operações (por exemplo, especificações de contrato, gerenciamento de contratos, apoio ao fornecedor no site) e, iii) os mecanismos de financiamento necessários para apoiar a entrega de contratos são disponibilizados aos fornecedores locais.

Os resultados específicos para impulsionar estas conclusões podem variar mais extensivamente. A teoria de mudança acima pode focalizar nos negócios marginais para contratos porque estão começando (por exemplo, pintura, limpeza), ou pode apoiar negócios relativamente sofisticados enquanto procuram aumentar o nível seguinte de sofisticação e para atender requisitos de compliance cada vez mais robustos.

Tabela 1. Teoria da mudança para aquisições locais

|                                                                 | Parâmetro                                                                                                                                                          | Métricas de amostra                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo</b><br><br><b>Resultado</b>                         | Aumento da riqueza na comunidade                                                                                                                                   | Número de empregos apoiados (externo)<br>Valor de aquisições locais realizadas e % da aquisição realizada localmente (interno)                                                                                                |
| I. Melhoria da capacidade de negócio                            | As empresas têm uma capacidade melhorada para satisfazer os negócios comerciais e técnicos da mina                                                                 | % das empresas apoiadas que reportam mudanças nos comportamentos ou habilidades relevantes                                                                                                                                    |
| II. Melhoria do processo de aquisição e do apoio organizacional | As empresas têm uma capacidade melhorada de navegar nos processos de aquisição com sucesso e são fornecidos apoio operacional para entregar com sucesso o contrato | % das empresas apoiadas que reportam melhorias na capacidade de concorrer para contratos, % das empresas apoiadas que reportam aumento do apoio da empresa, % das aquisições locais como parte do total das aquisições locais |
| III. Capacidade melhorada de acesso ao financiamento            | As empresas são capazes de acessar financiamento oportuno e atraente para cumprir contratos                                                                        | % das empresas apoiadas que são capazes de acessar mecanismos financeiros particulares                                                                                                                                        |
| <b>Saídas</b>                                                   |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                               |
| I. Apoio de capacidade fornecido                                | Oferecimento de treinamento e orientação individual adequadas às necessidades dos indivíduos                                                                       | Número de negócios treinados e orientados.<br>Número de negócios graduados                                                                                                                                                    |
| II. Melhoria do processo de aquisição e do apoio organizacional | Melhores processos e mecanismos de aquisição para que as empresas possam garantir contratos e receber o apoio necessário no site                                   | Vários: número de mudanças nas práticas comerciais que facilitam a concorrência entre fornecedores locais; número de contratos desagregados                                                                                   |
| III. Melhor acesso financeiro                                   | Os parceiros de serviços financeiros apoiaram o desenvolvimento de produtos financeiros bem-sucedidos que atendem às necessidades das empresas locais              | Número de empresas de serviços financeiros apoiadas para desenvolver os produtos necessários no mercado                                                                                                                       |

## 6 MODELOS DE COLABORAÇÃO E PARCERIAS

**Parcerias da organização/implantador:** Normalmente, a Anglo American terá um parceiro principal de implementação (ou conjunto de parceiros) para fornecer apoio técnico às empresas locais.

A contribuição técnica das equipes de mineração é fundamental para que os fornecedores da comunidade onde operamos possam entender as expectativas e os padrões para fazer as melhorias necessárias. Por outro lado, sem o apoio da mina, os fornecedores de comunidades onde operamos podem rapidamente sentir-se não apoiados e não conseguir entregar.

Uma aquisição local eficaz requer, por conseguinte, uma parceria com várias partes interessadas, envolvendo o parceiro de implementação, a Cadeia de fornecimento, as operações, os gerentes de contratos, os engenheiros, etc., bem como o fornecedor da comunidade onde operamos.

**Trabalhar com grandes terceirizados:** Uma parte significativa do valor da cadeia de fornecimento da Anglo American reside nos grandes terceirizados. Uma grande oportunidade para aquisições locais, portanto, reside em incentivar estes terceirizados a comprar localmente, localizar manutenção, desenvolver habilidades, etc. As oportunidades adequadas para a participação local devem ser identificadas com bastante antecedência em relação a licitações para que os terceirizados e as MPMEs tenham tempo suficiente para participar.

**Acesso a financiamento** Por último, os programas de aquisição local têm frequentemente um parceiro de acesso ao financiamento, especialmente dado que tais campanhas geram contratos adjudicados que podem frequentemente ser utilizados pelos fornecedores para acessar o financiamento <sup>(1)</sup>.

## 7 SUSTENTABILIDADE E PROJETOS DE AQUISIÇÕES LOCAIS

A sustentabilidade dos programas de aquisição local deve ser inerente à concepção do projeto. Os projetos devem permitir que as empresas cresçam e contratem mais empregados. O sucesso na reunião de um contrato com a Anglo American deve levar à capacidade de ganhar mais trabalho com outras empresas, permitindo que elas diversifiquem sua base de receita.

## 8 VULNERABILIDADE, INCLUSÃO E DIVERSIDADE

Todos os programas empresariais devem ter uma perspectiva de gênero e também o devido respeito pelos grupos desfavorecidos e marginalizados nas comunidades onde operamos. Isso requer desagregar todos os resultados entre homens e mulheres e em diferentes segmentos da sociedade, buscando diagnosticar os problemas específicos que diferentes grupos enfrentam e determinar como alterar os programas para atender a essa necessidade.

Em termos de desenvolvimento de sua estratégia de aquisições locais, a Anglo American também precisa equilibrar suas metas com a consideração da inclusão. É improvável que uma estratégia que

---

(1) Consulte a Nota de orientação 3-4 da Ferramenta 4A para obter informações sobre como apoiar o acesso ao financiamento.

funcione com negócios que mostram o maior potencial, mas que exclua negócios menores e mais marginalizados, resolva satisfatoriamente as expectativas da comunidade.

## 9 RECURSOS ADICIONAIS

- 1 Anglo American (2016) Supporting local markets to grow: the power of Promova. Disponível em: <https://www.angloamerican.com/about-us/our-stories/supporting-local-markets-to-grow-the-power-of-promova> [Acessado em 29 Abril 2021]
- 2 Anglo American (2021) Zimele: Our Difference. Disponível em: <https://southafrica.angloamerican.com/our-difference/zimele> [Acessado em 29 de abril de 2021]
- 3 Heshusius, K (2020) Beyond Extraction: Economic Opportunities in Mining Communities: Case Study of a Regional Local Economic Development Program in Brazil, Chile, and Peru (2016-2020). Disponível em: <https://publications.iadb.org/en/beyond-extraction-economic-opportunities-mining-communities-case-study-regional-local-economic> [Acessado em 29 de abril de 2021]
- 4 IFC (2011) A guide to getting started in local procurement: For companies seeking the benefits of linkages with local SMEs. Disponível em: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/65550eb7-2bec-47db-95a1-8001f4b90706/IFC\\_LPPGuide\\_PDF20110708.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nzmlKX1](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/65550eb7-2bec-47db-95a1-8001f4b90706/IFC_LPPGuide_PDF20110708.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nzmlKX1) [Acessado em 29 de abril de 2021]
- 5 Anglo American, Kit de ferramentas de aquisições locais (2014)