



COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO  
DOS SERVIÇOS AMBIENTAIS (CDSA)

# PLANO ESTRATÉGICO

## COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS SERVIÇOS AMBIENTAIS (CDSA)

Janeiro, 2021  
Rio Branco, Acre



Por meio do:



COMPANHIA DE  
DESENVOLVIMENTO DE  
SERVIÇOS AMBIENTAIS S/A



ACRE  
ESTADO DE FUTURO.  
GOVERNO DE TODOS

# EXPEDIENTE

**GLADSON DE LIMA CAMELI**  
Governador do Estado do Acre

**WHERLES FERNANDES DA ROCHA**  
Vice Governador do Estado do Acre

**FLÁVIO PEREIRA DA SILVA**  
Secretário de Estado-Chefe da Casa Civil

**ANDERSON ABREU DE LIMA**  
Secretário de Estado de Indústria,  
Ciência e Tecnologia – SEICT  
(Acionista Majoritário)

**CARLOS OVÍDIO DUARTE ROCHA**  
Diretor-Presidente da ANAC  
Agência de Negócios do Estado do Acre S.A  
(Acionista Minoritário)

## DIRETORIAS EXECUTIVAS DA CDSA

**JOSÉ LUIZ GONDIM DOS SANTOS**  
Diretor Presidente

**ROSANGELA SILVA DE OLIVEIRA BENJAMIM**  
Diretora Técnica

**CELSO NASCIMENTO DE SOUZA**  
Diretor de Gestão

## CONSELHO ADMINISTRATIVO

**FRANCISCO ERNANDES FREIRE NEGREIROS**  
Presidente do CONAD  
Suplente: **LUIZ GONZAGA CALIXTO NETO**

**FRANCISCA OLIVEIRA DE LIMA COSTA**  
Vice-Presidente do CONAD  
Suplente: **JOAQUIM LUIZ YAWANAWA**

**ERICK VENANCIO DE LIMA NASCIMENTO**  
Membro Efetivo do CONAD  
Suplente: **CRÍSTOPHER CAPPER**  
**MARIANO DE ALMEIDA**

## CONSELHO FISCAL

**WELLINGTON DIVINO CHAVES DE SOUZA**  
Presidente do Conselho Fiscal  
Suplente: **MARCOS VINICIUS OLIVEIRA DE MORAIS**

**JOSÉ RICARDO LEITE DE MEDEIROS**  
Vice-Presidente do Conselho Fiscal  
Suplente: **EMERSON CARLOS DOS SANTOS SILVA**

**LUMA ANDRÉ MAIA LAMEIRA**  
Membro efetiva do Conselho Fiscal  
Suplente: **ROSEMBERGUE ALMEIDA AGUIAR**

## ASSESSORIAS TÉCNICAS

**LEONARDO DAS NEVES CARVALHO**  
Assessor Jurídico

**ROSEMBERGUE ALMEIDA AGUIAR**  
Assessor Financeiro

**THALES AUGUSTO MORENO DE FARIAS**  
Assessor de Controle Interno

**ARI PALU JUNIOR**  
Assessor de Tecnologia

**MARIA ANTONIETA DE LIMA SILVA**  
Assessora Administrativa

**JOSÉ RICARDO LEITE DE MEDEIROS**  
Assessor de Patrimônio

**SUELANE CAVALCANTE GOMES MARQUES**  
Assessora de Contabilidade

**SANDREIA FERREIRA DA CONCEIÇÃO**  
Assessora de Compras

**ADRIANO SALES SANTOS**  
Assessor Técnico

**MAURO TAVERNARD**  
Assessor de Comunicação

## COMUNICAÇÃO

**ÂNGELA RODRIGUES**  
Coordenadora do Plano de Comunicação  
do Programa REM Acre Fase II

## APOIO TÉCNICO E INSTITUCIONAL

Instituto de Pesquisas Ambientais da Amazônia IPAM

**EUGÊNIO PANTOJA**  
Diretor de Políticas Públicas e Desenvolvimento  
Territorial

**GABRIELA SAVIAN**  
Diretora Adjunta de Políticas Públicas

**JARLENE GOMES**  
Pesquisadora e Coordenadora de Projetos

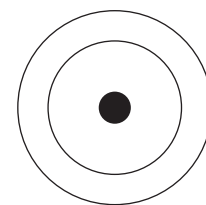


## LISTA DE SIGLA

CDSA	Companhia de Desenvolvimento de Serviços Ambientais
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CO <sub>2</sub>	Gás Carbônico
CONAD	Conselho de Administração da CDSA
CONAREDD+	Comissão Nacional para Redução das Emissões de Gases de Efeito Estufa Provenientes do Desmatamento e da Degradação Florestal
COP	Conferência das Partes
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESG	Environmental, Social and Governance
GEE	Gases do Efeito Estufa
ILPF	integração lavoura-pecuária-florestas
IMC	Instituto de Mudanças Climáticas e Regulação dos Serviços Ambientais
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
IPAM	Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia
KFW	Banco de Desenvolvimento da Alemanha
MBRE	Mercado Brasileiro de Redução de Emissões
MMA	Ministério do Meio Ambiente
NDC	Contribuição Nacionalmente Determinada
ONU	Organização das Nações Unidas
PNMC	Política Nacional sobre Mudança do Clima
REDD+	Redução das Emissões por Desmatamento e Degradação florestal
REM	Programa Global REDD Early Movers
SISA	Sistema Estadual de Incentivos a Serviços Ambientais
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UNFCCC	Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas

# S U M Á R I O

Apresentação.....	5
1. Contextualização.....	6
2 Metodologia.....	11
3. Análise do Ambiente .....	12
Matriz SWOT .....	13
Fortalezas.....	13
Oportunidades.....	13
Fraquezas.....	14
Ameaças .....	14
4. Missão .....	15
Visão .....	16
Valores.....	17
5. Eixos e Objetivos Estratégicos.....	18
6. Atividades, Resultados e Impactos dos Eixos e Objetivos Estratégicos.....	20
7. Mapa Estratégico.....	30
8. Definição de Tarefas e Produtos/Serviços.....	33
9. Metas Estratégicas.....	39
10. Monitoramento e Avaliação .....	40
11. Fontes de Recursos e Financiamento.....	41
12. Implementação da Estratégia .....	42
13. Considerações Finais .....	45
Referências.....	46



# APRESENTAÇÃO

O Plano Estratégico da Companhia de Desenvolvimento de Serviços Ambientais S/A, é parte integrante da reformulação da atuação da Companhia com uma nova orientação estratégica e organização institucional focada para a construção de uma cultura empresarial e empreendedora para o cumprimento de suas atribuições, competências e natureza jurídica. A reformulação e estruturação apresentada no plano, promoverá o desenvolvimento e execução de programas e subprogramas no âmbito do Sistema Estadual de Incentivos a Serviços Ambientais – SISA; no desenvolvimento da regulamentação para contabilidade de carbono; a reestruturação financeira e a arquitetura institucional para a integração dos programas, projetos e ações voltadas ao estabelecimento de uma economia de baixa emissão de gases de efeito estufa.

Por ser um processo dinâmico e permanente, porém organizado e sistêmico, este planejamento não se exaure neste documento, pois como o próprio nome define, ele traz os fundamentos e subsídios estratégicos da Companhia de forma a orientá-la em seu desenvolvimento organizacional, na organização dos processos, no posicionamento institucional, delimitação de seu escopo de atuação, ambição de mercado e reconhecimento externo. Para tal, o plano apresenta a análise do ambiente, a nova missão, visão, valores, eixos e objetivo, metas estratégicas e impacto global.

O Plano Estratégico não alcança o nível de detalhamento dos programas e projetos do SISA, pois estes serão objetos do Produto 3 desta mesma consultoria como estratégia de captação de recursos, porém ele avança no nível do desdobramentos dos objetivos estratégicos que vai desde as atividades, produtos e serviços a serem implementados, resultados e impactos pretendidos.

O documento está dividido em 13 (treze) tópicos com seus detalhamentos e descrições, sendo eles: **1)** Contextualização; **2)** Metodologia; **3)** Análise do Ambiente; **4)** Missão, Visão Estratégicas e Valores;

**5)** Eixos e Objetivos Estratégicos; **6)** Atividades, Resultados e Impactos dos Eixos e Objetivos Estratégicos; **7)** Mapa Estratégico; **8)** Definição de Tarefas e Produtos/Serviço; **9)** Metas Estratégicas; **10)** Monitoramento e Avaliação; **11)** Fontes de Recursos e Financiamento; **12)** Implementação da Estratégia; **13)** Considerações Finais.

A aplicação do Plano Estratégico deve se refletir em todas as ações, processos, procedimentos e tomadas de decisão dos colaboradores e dos dirigentes para que o foco institucional se mantenha na realização da missão, alcance da missão, objetivos e metas estratégicas. Desta forma, o propósito da CDSA será atendido e a organização estará cada mais sendo fortalecida e seu sucesso alavancado.

Por se tratar de um documento técnico, sua leitura deve ser incentivada aos colaboradores da Companhia e seu uso, difusão interna e internalização dos seus elementos devem ser permanente. Boa leitura e bom uso do instrumento.



Foto: Rosângela Benjamim

**JOSÉ LUIZ GONDIM DOS SANTOS**

Diretor Presidente da Companhia de Desenvolvimento de Serviços Ambientais S/A

# Contextualização

1

A mudança climática é um dos maiores desafios do nosso tempo. Seus impactos, que afetam desde a produção de alimentos até o aumento do nível do mar – aumentando o risco de inundações catastróficas – têm desestabilizado as sociedades e o meio ambiente de uma maneira global e sem precedentes. (ONU, 2018)<sup>1</sup>. O aumento da temperatura média da superfície terrestre resultante das emissões antrópicas de gases de efeito estufa constitui um critério objetivo para mensurar a mudança global do clima, servindo ao propósito de estabelecer limites superiores para prevenir a interferência antrópica perigosa no sistema do clima. (NDC, Brasil 2018). Os maiores vilões nessa história são a queima dos combustíveis fósseis e o desmatamento das florestas (CEBDS, 2018)<sup>2</sup>.

O desmatamento e a degradação florestal são atividades que emitem Gases Causadores do Efeito Estufa - GEE, sobretudo gás carbônico (CO<sub>2</sub>), que causam a mudança do clima. De acordo com o Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima, o setor de florestas e outros usos da terra teve participação de 12% nas emissões globais no período de 2000 a 2009. Além de contribuir para o efeito estufa, o desmatamento gera outros impactos negativos para a sociedade e o meio ambiente. Ameaçando espécies da fauna e da flora com a destruição de habitats, afetando diretamente o meio de vida de milhões de pessoas, comprometendo a oferta hídrica de outros tantos milhões e contribuindo para a perda de solos férteis e a erosão. O desmatamento e as queimadas afetam também o clima local reduzindo a umidade nas áreas atingidas e podendo afetar o fluxo das chuvas no território. (MMA, 2016)<sup>3</sup>

As florestas têm o potencial de mitigar, pelo menos, um terço das emissões cuja redução é necessária para alcançar o objetivo global, construído no Acordo de Paris. Elas também conservam um capital natural ainda não estimado, considerando os mais variados serviços ecossistêmicos, como fornecimento de matérias-primas, água, regulação do clima, ciclagem de materiais, entre muitos outros. Para conter a mudança climática extrema, foi firmado o Acordo de Paris, um tratado mundial com mais de 195 países que possui um único objetivo: reduzir o aquecimento global. Ele foi negociado durante a COP21, em Paris, e foi aprovado em 12 de dezembro de 2015. Entrou em vigor oficialmente no dia 4 de novembro de 2016, tempo recorde para um acordo climático dessa envergadura. Suas medidas e metas passam a valer para todos os 195 países signatários do acordo a partir de 2020. (CEBDS, 2018).



Foto: Secom/Acre

1 | <https://news.un.org/pt/story/2018/03/1616601>

2 | <https://cebds.org/acordo-de-paris-e-ndc-brasileira/#X5-hXohKJIU>

3 | Florestas, Desmatamento e Mudança do Clima Publicado: Sexta, 23 de Setembro de 2016, 16h33: <http://redd.mma.gov.br/pt/o-que-e-redd#:~:text=O%20desmatamento%20e%20a%20degrada%C3%A7%C3%A3o,causam%20a%20mudan%C3%A7a%20do%20clima.&text=O%20desmatamento%20e%20as%20queimadas,fluxo%20das%20chuvas%20no%20territ%C3%B3rio>

## Políticas Públicas Estratégicas

O Brasil ratificou o Acordo de Paris em setembro de 2016, efetivando sua Contribuição Nacionalmente Determinada (NDC) ao Acordo. Em termos de mitigação, o Brasil compromete-se a reduzir as emissões de gases de efeito estufa em 37% até 2025 e indica uma redução de emissões de 43% até 2030, a referência em ambos os casos é o índice de emissões observado no ano de 2005. (NDC 2018).

Para o setor de florestas e de mudança do uso da terra, a NDC do Brasil prevê metas claramente atreladas a REDD+, notadamente:

- fortalecer o cumprimento do Código Florestal, em âmbito federal, estadual e municipal;
- fortalecer políticas e medidas com vistas a alcançar, na Amazônia brasileira, o desmatamento ilegal zero até 2030 e a compensação das emissões de gases de efeito estufa provenientes da supressão legal da vegetação até 2030;
- restaurar e reflorestar 12 milhões de hectares de florestas até 2030, para múltiplos usos;
- ampliar a escala de sistemas de manejo sustentável de florestas nativas, por meio de sistemas de georreferenciamento e rastreabilidade aplicáveis ao manejo de florestas nativas, com vistas a desestimular práticas ilegais e insustentáveis.

Destaca-se ainda a medida prevista para o setor agropecuário, que deve também proporcionar impactos positivos para os esforços de redução do desmatamento:

- no setor agrícola, fortalecer o Plano de Agricultura de Baixa Emissão de Carbono (Plano ABC) como a principal estratégia para o desenvolvimento sustentável na agricultura, inclusive por meio da restauração adicional de 15 milhões de hectares de pastagens degradadas até 2030 e pelo incremento de 5 milhões de hectares de sistemas de integração lavoura-pecuária-florestas (ILPF) até 2030.

Neste contexto, destaca-se a Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC)<sup>4</sup> que tem como uma de suas diretrizes a utilização de instrumento financeiros e econômicos para promover ações de mitigação e adaptação à mudança do clima e, também, visa o estímulo ao desenvolvimento do Mercado Brasileiro de Redução de Emissões (MBRE). Assim, impõe a necessidade de se buscar um modelo de desenvolvimento que seja pautado pela baixa emissão de gases de efeito estufa (GEE) e na preservação das funções ecológicas dos ecossistemas. O compromisso soberano do Brasil com a proteção da vegetação nativa e a integridade do sistema climático para o bem-estar das gerações presentes e futuras é reiterado na Lei nº 12.651/2012<sup>5</sup>, Código Florestal.

Outro marco importante no tema, por meio do Decreto Federal nº 8.576/2015, reformulado e revogado pelo Decreto Federal nº 10.144/2019<sup>6</sup>, foi a criação da Comissão Nacional para Redução das Emissões de Gases de Efeito Estufa Provenientes do Desmatamento e da Degradação Florestal, Conservação dos Estoques de Carbono Florestal, Manejo Sustentável de Florestas e Aumento de Estoques de Carbono Florestal - REDD+ (CONAREDD+), que é responsável por coordenar, acompanhar e monitorar a implementação da estratégia nacional para REDD+ e por coordenar a elaboração dos requisitos para o acesso a pagamentos por resultados de políticas e ações de REDD+ no Brasil. Uma medida importante para o Brasil concretizar o reconhecimento no âmbito da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC), de esforços nacionais para redução das emissões de gases de efeito estufa provenientes do desmatamento e degradação florestal; incluindo o papel da conservação florestal, do manejo sustentável de florestas e do aumento dos estoques de carbono florestal (REDD+). A partir da institucionalização da CONAREDD+ foi elaborada a Estratégia Nacional de REDD+, cujo objetivo geral é contribuir para a mitigação da mudança do clima por meio da eliminação do desmatamento ilegal, da conservação e da recuperação dos ecossistemas florestais e do desenvolvimento de uma economia florestal sustentável de baixo carbono, gerando benefícios econômicos, sociais e ambientais.

4 | [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm)

5 | [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm)

6 | [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10144.htm#art12](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10144.htm#art12)

## Oportunidades Privadas

Pelo lado privado, estimativas do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), mostram que os créditos de carbono oriundos da preservação da Amazônia poderiam render US\$ 10 bilhões ao ano para o Brasil. Um estudo da petroléira Shell calculou que o País poderia absorver da atmosfera 2,7 bilhões de toneladas de gases por ano - conforme a companhia, para conter o aquecimento global, é preciso cortar 11 bilhões de toneladas por ano. A Natura, por exemplo, de 2007 a 2018, compensou 3,6 milhões de toneladas de gases, gerando R\$ 1,6 bilhão. Em 2019, investiu R\$ 33,5 milhões nas comunidades impactadas, incluindo 38 projetos que geraram créditos de carbono. Nos processos internos, investe em materiais de menor impacto, e os projetos de produtos incluem as emissões nos custos.

O programa "Compromisso com o Clima", lançado em 2017, com apoio da Natura e do Itaú Unibanco, em parceria com o Instituto Ekos Brasil, credenciou 11 projetos de geração de créditos de carbono, selecionados em editais de 2017 a 2019, de oito organizações, entre empresas e entidades sem fins lucrativos. A Irani Papel & Embalagem aderiu à plataforma no ano passado, vendeu crédito de carbono por anos, levantando R\$ 16 milhões até 2018, mas viu a demanda internacional cair recentemente. A fabrican-

te de embalagens de papel já negociou com o Itaú Unibanco e agora conversa com a Natura. O Itaú em 2017, compensou 47,3 mil toneladas de gases emitidos de 2012 a 2015. Em 2018, compensou 98 mil toneladas referentes a emissões de 2016 e 2017. Em 2019, quando a Irani vendeu créditos, o Itaú Unibanco comprou 60,3 mil toneladas para compensar a poluição de 2018.

A construtora imobiliária MRV aderiu à plataforma voluntária de negociação, este ano, para comprar créditos e compensar as emissões associadas às suas obras. A empresa, que neutraliza todas suas emissões desde 2015, investindo R\$ 150 mil ao ano, em média, quer fechar a primeira negociação este ano, disse Raphael Lafetá, diretor de relações institucionais e sustentabilidade.

Do lado dos compradores, são 18 organizações, incluindo as empresas apoiadoras - além de Natura, Itaú e MRV, apoiam o programa a B3, dona da Bolsa, as Lojas Renner, a Raia Drogasil e o escritório de advocacia Mattos Filho. O Instituto Ekos Brasil não revela valores, pois as transações são fechadas entre compradores e vendedores. Segundo Othero, os projetos apoiados neutralizaram a emissão de 1,274 milhão de toneladas de gases.

## O Protagonismo do Acre

Estas políticas nacionais e as oportunidade econômicas privadas decorrentes do mercado de carbono de outros ativos ambientais, convergem e reforça as iniciativas em curso no estado do Acre. O estado tem uma ampla experiência no desenvolvimento e na implementação de políticas públicas voltadas para a redução do desmatamento, a valoração dos ativos florestais e a produção sustentável no meio rural. Dentre estas políticas, destaca-se o Sistema de Incentivos aos Serviços Ambientais (SISA).

O SISA é um conjunto de princípios, diretrizes, instituições e instrumentos capazes de proporcionar a valorização econômica da preservação do meio ambiente por meio do incentivo a serviços ecossistêmicos. O arcabouço legal do SISA foi estabelecido com a Lei estadual 2.308/2010<sup>7</sup>, incluindo uma arquitetura institucional que permitem ao estado do Acre criar elos com mercados emergentes de serviços ambientais (Alencar *et. al.*, 2012).



O SISA é composto dos seguintes programas:

- I. Incentivo a Serviços Ambientais - Carbono
- II. Conservação da Sociobiodiversidade;
- III. Conservação das Águas e dos Recursos Hídricos
- IV. Conservação da Beleza Cênica Natural
- V. Regulação do Clima
- VI. Valorização do Conhecimento Tradicional Ecosistêmico, e
- VII. Conservação e Melhoramento do Solo.

A estruturação do SISA vem propiciando a busca de investimentos decorrentes da redução de emissões do desmatamento para programas de cunho socioambiental de forma a incentivar as baixas taxas de conversão florestal, a exemplo do Programa Global REDD Early Movers – REM, apoiado pelo Banco Alemão KfW. O SISA é reconhecido como uma das primeiras políticas públicas de REDD jurisdicional e é considerado o mais avançado no mundo com grande potencial de expansão e inovação ao atual contexto político de fortalecimento do agropecuária de baixo carbono.

O programa de Incentivo a Serviços Ambientais – Carbono (conhecido também como ISA Carbono) faz referência a sistemas de verificação das atividades por meio do monitoramento da cobertura florestal para a medição da redução de emissões de CO<sub>2</sub> oriundas do desmatamento e degradação florestal a partir de uma linha de base. O responsável pelo monitoramento das atividades do programa ISA Carbono é o Instituto de Mudanças Climáticas (ICM), o qual tem a função de realizar o registro do carbono, acompanhar as transações e a contabilidade dos créditos de redução de emissões (Alencar *et. al.*, 2012).

A combinação do SISA com outras políticas do governo promoveu a redução nas taxas de desmatamento de um patamar de 1.078 Km<sup>2</sup> em 2004 para 279 Km<sup>2</sup> no ano de 2015. No entanto, a taxa atual quase que triplicou, chegando a 682 km<sup>2</sup> em 2019 (INPE, 2020)<sup>8</sup>, apresentando uma tendência de crescimento para os próximos anos. Uma situação que poderá comprometer a consolidação do desenvolvimento de baixa emissão de carbono atualmente em curso no Estado, caso não se aplique medidas de alternativas econômicas à essa tendência.

Para que o Acre continue o processo de desenvolvimento econômico de baixas emissões e obtenha os benefícios de uma nova ordem econômica decorrente da mudança climática, é essencial promover a dinamização de uma economia de baixas emissões de GEEs criando prosperidade sem desmatamento ilegal ou degradação ambiental e florestal. Para tanto, a criação de modelos financeiros e estratégia para atrair investimentos e prospecção de mercado a serem adotados é fundamental para promover a manutenção, conservação e uso sustentável das florestas no estado do Acre.

Neste sentido, a valoração dos ativos ambientais, a manutenção das reservas legais e a consequente conservação dos recursos naturais, como água, clima, solo, carbono e outros, no âmbito das cadeias produtivas que se utilizam dos fatores de produção relacionados à terra, representam um potencial agregação de valor à produção, uma vez que a tendência do mercado global de commodities é praticar preços diferenciados para empreendimentos com essas características ou ainda serem beneficiado por incentivos fiscais e/ou econômicos por partes de governos. Para isso, é essencial estabelecer um processo de mudança de direção e paradigmas, e investir esforços e fomentar atividades voltadas à pesquisa científica, aplicação de tecnologias, inovação e empreendedorismo em negócios vinculados ou derivados de ativos ambientais, assim como nas cadeias produtivas da agropecuária.

7 | <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=116550>

8 | <http://www.obt.inpe.br/OBT/assuntos/programas/amazonia/prodes>

## Sobre a CDSA

Outro fator relevante fundamental para contribuir para a economia de baixas emissões do estado é criar e implementar uma estratégia de mobilização e captação de recursos, assim como, a implementação de projetos para o desenvolvimento econômico de baixas emissões. Essa é uma das atribuições da a CDSA, de acordo com Lei estadual 2.308/2010<sup>9</sup>, uma sociedade de economia mista em forma de sociedade anônima, é responsável pela captação e gestão de recursos financeiros de todas as fontes, inclusive aqueles gerados por ativos ambientais, que podem financiar a implementação de planos e projetos. A CDSA é composta por estrutura de administração formada pela Assembleia Geral, instância máxima da Companhia, um conselho de administração e a diretoria e executiva, sendo essas subordinadas a um Conselho Fiscal, e subordinada à legislação que regem as Sociedades Anônimas.

Na autorização legal que criou a CDSA, fica expresso como finalidades da Companhia as de:

- a. desenvolver estratégias voltadas à captação de recursos financeiros e investimentos nos programas, subprogramas e planos de ação
- b. captar recursos financeiros oriundos de fontes públicas, privadas ou multilaterais, sob a forma de doações e/ou investimentos
- c. criar os planos de ação e projetos a eles relacionados
- d. assessorar a concepção e execução de projetos especiais de serviços ambientais, por expressa solicitação dos potenciais proponentes
- e. executar programas, subprogramas, planos de ação e projetos

- f. estabelecer parcerias para a criação e execução de subprogramas, planos de ação e projetos de serviços ambientais
- g. gerir e alienar, na medida de suas competências, os ativos e créditos resultantes dos serviços e produtos ecossistêmicos oriundos dos programas, subprogramas, planos e projetos e
- h. outras previstas em regulamento ou estabelecidas no ato de criação da Companhia.

Em face dessas finalidades e atribuições, o fortalecimento institucional da CDSA e a redefinição de suas estratégias de atuação contribuirão para fortalecer ainda mais o Sistema de Incentivos aos Serviços Ambientais e superar o desafio do baixo nível de investimento e captação para apoio e investimento no desenvolvimento econômico de baixas emissões no Acre. O plano estratégico que se apresenta também contribuirá para criar e promover as condições política, institucionais e legais de governança, *compliance*, transparência e segurança jurídica exigida pelos mercados nacionais e internacionais de ativos ambientais, em especial o de crédito de carbono.

9 | <http://www.aLac.leg.br/leis?p=8269>



# Metodologia

## 2

A reorganização e fortalecimento da CDSA é imprescindível para a consolidação da política do SISA assim como para a consolidação do desenvolvimento econômico de baixas emissões de GEEs no Estado. Neste sentido, o planejamento estratégico proporciona organização e direcionamento às ações, possibilitando a identificação dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades para uma atuação com direcionamento dos esforços para o alcance dos resultados ordenados em um plano de ações que visem atingir os objetivos definidos (OLIVEIRA, 2006).

O planejamento é uma técnica para indicar previamente o objetivo de empresas ou projetos, esclarecer metas e antecipar as tarefas e os meios necessários para atingi-los, (ALBUQUERQUE, 2006). Para conduzir uma empresa, um roteiro ou um projeto, é essencial um planejamento, sistematização, o gerenciamento e a liderança. A missão do planejamento é umas das mais importantes, embasa outras tarefas cotidianas. (ALBUQUERQUE, 2006). Porém, por mais que seja um instrumento orientador imprescindível, ele não é imutável no tempo, deve ser flexível e capaz de se adequar a cada momento as imprevisibilidades que acontecem (CHIAVENATO, 2007).

Para a elaboração do plano estratégico da CDSA, a metodologia considerou a construção em ambiente coletivo em três oficinas, o histórico organizacional, a cultura e as experiências dos participantes que trabalham na organização, a estrutura física e tecnológica, entre outros aspectos. As atividades foram conduzidas por meio da metodologia participativa de planejamento, com intuito de viabilizar a interação entre os participantes, oportunizando e moderando o debate sobre a realidade e o futuro desejado para a Companhia. Alternou-se aspectos conceituais e construções práticas, esclarecendo alguns itens da matriz de planejamento de acordo com a necessidades de

entendimento dos participantes. A participação e envolvimento foram os condutores dos trabalhos. Essa metodologia foi uma ferramenta importante para que os participantes participassem efetivamente da construção do plano.

O planejamento seguiu um roteiro que abordou os conceitos e importância do planejamento para a gestão das organizações; conceitos e definições operacionais sobre Matriz SWOT<sup>10</sup>, construção da Matriz SWOT. Na sequência das atividades de planejamento distribuídas ao longo das oficinas realizadas, foram apresentadas explicações conceituais, orientações e construção da missão, visão de futuro, objetivo estratégico, eixos estratégicos e impacto global em escopo estratégico. Para fechar o processo de planejamento, foi tratado sobre o conceito e construção dos objetivos por eixos, linha de ação, resultados esperados, metas e indicadores.

Após cada oficina, foram realizadas avaliações e ajustes textuais para melhor definição dos elementos que compõem o plano, bem como uma análise e correção desses elementos para assegurar uma lógica de desencadeamento dos componentes do plano. Por fim, foi construído o Mapa Estratégico como forma de visualização mais prática dos resultados e também como instrumento de comunicação interna e externa da Companhia.

Para o refinamento do conteúdo do plano estratégico, a equipe da CDSA em conjunto com a equipe do IPAM, promoveu a análise das proposições buscando a consistência necessária para alcançar um plano robusto e factível. Nesta fase, foram realizadas pesquisas e elaboração de textos, estruturação dos eixos e avaliação das principais ações sustentadoras para alcance dos objetivos, missão e visão, metas e impactos pretendidos.

10 | SWOT é uma sigla em inglês dos termos Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades para o seu negócio) e Threats (ameaças para o seu negócio).

# Análise do Ambiente

A análise SWOT é uma forma eficiente de identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no seu ambiente de atuação. A Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário (ENAP, 2014).

No contexto do planejamento estratégico da CDSA, especificamente na aplicação da Matriz SWOT, foi possível realizar uma análise do ambiente dos fatores internos e externos da instituição no intuito de reconhecer com maior precisão o contexto no qual está inserida, assim como os desafios, fortalezas, riscos e oportunidades dentro de seu escopo de atuação e identificar os fatores que dificultam ou favorecem a execução das atividades, desempenho, desenvolvimento e consolidação das ações para o alcance dos objetivos e resultados.

Nesta análise, foi considerado também o histórico e o protagonismo do Estado do Acre na implementação de políticas ambientais, na redução de emissões de gases de efeito estufa provenientes do desmatamento e degradação florestal, incluindo o papel da conservação florestal, do manejo sustentável de florestas e do aumento dos estoques de carbono florestal.

Considerou-se, por fim, um olhar institucional interno, observando os avanços na implementação das ações previstas em ato normativo ou no estatuto da CDSA, as potencialidades para o contexto e cenário atual, assim como as lições aprendidas e as principais oportunidades de atuação na consolidação implementação dos programas e projetos no âmbito do SISA e novos mercados de ativos ambientais.

Para compreensão dos desafios a serem superados e das oportunidades a serem viabilizadas pela a atuação da CDSA, com a finalidade de otimizar o desenvolvimento, implementação e consolidação dos projetos, das políticas públicas para o alcance dos objetivos e resultados pretendidos, foram identificados as principais fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças, destacadas no quadro a seguir:

## MATRIZ SWOT

	FORTALEZAS (FATORES INTERNOS)	OPORTUNIDADES	
<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser uma agência de captação de recursos;</li> <li>• Ter em sua estrutura uma arcabouço legal para negócios de ativo ambiental;</li> <li>• Possuir uma supervisão adequada quanto ao tema na Secretária de Inovação Ciência e Tecnologia (SEICT);</li> <li>• Atribuição legal para elaborar e desenvolver os programas do SISA;</li> <li>• Ter experiência na captação de recursos;</li> <li>• Representa uma iniciativa pioneira inovadora para novos negócios;</li> <li>• Possui um potencial de diversificação de planos de negócios: imobiliários.</li> <li>• Capacidade de propor estratégia de desenvolvimento mercados local e regional / conectar produtor e consumidor;</li> <li>• Conhecimento de mercado de carbono por parte de seus dirigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retomada do interesse do mercado por créditos de carbono;</li> <li>• Potencial interação com o mercado de ativos ambientais global;</li> <li>• Disponibilidade de ativos ambientais;</li> <li>• Foco nos mecanismos de mercado para negócios;</li> <li>• Reestruturação da governança a luz dos padrões empresariais;</li> <li>• Possibilidade de alienar ativos do estado e facilitar privados;</li> <li>• Protagonismo do Acre em âmbito internacional;</li> <li>• Potencial regulamentação de mercado de carbono em âmbito nacional e internacional no Acordo de Paris;</li> <li>• Interesse de investidores internacionais em aplicar a ativos na Amazônia;</li> <li>• Possibilidade de acesso à potenciais financiadores por meio Consórcio Interestadual de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Legal e da Força Tarefa de Governadores para Clima e Florestas</li> </ul>	<b>Ambiente Externo</b>

MATRIZ SWOT			
	FRAQUEZAS (FATORES INTERNOS)	AMEAÇAS	
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de infraestrutura adequada;</li> <li>Baixa disponibilidade de dotação orçamentária e financeira;</li> <li>Equipe reduzida e pouca expertise;</li> <li>Ausência de padrões metodológicos de valoração de ativo ambiental;</li> <li>Retroalimentação de informações temáticas;</li> <li>Falta de dados e organização para a tomada de decisão;</li> <li>Governança institucional 100% pública;</li> <li>Descontinuidade de ações;</li> <li>Contabilidade dos crédito de carbono frágil;</li> <li>Ausência de política de <i>compliance</i> na Companhia;</li> <li>Baixa captação de recursos financeiros e de plano de comunicação;</li> <li>Ausência de uma estratégia de captação de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demora na regulamentação no mercado regulado no âmbito do Acordo de Paris;</li> <li>Indefinição da política nacional sobre REDD+;</li> <li>Interferências política na definição dos projetos;</li> <li>Ausência de liderança institucional para organizar e harmonizar a atuação do arranjo institucional do SISA;</li> <li>Desconhecimento, por parte de órgãos governamentais, sobre a finalidade e função da CDSA por parte de outros órgãos;</li> <li>Falta de identidade e segurança jurídica;</li> <li>Risco de perda do protagonismo do Acre em âmbito internacional;</li> <li>Crescente interesses em projeto privados de créditos de carbono;</li> <li>Baixa atuação do Comitê de Validação e do Comitê Científico do SISA;</li> <li>Aumento e tendência de crescimento do desmatamento no estado do Acre.</li> </ul>	Ambiente Externo

**Tabela 1.** Matriz SWOT – Análise de Ambiente

A análise e avaliação estratégica do ambiente interno e externo da CDSA proporcionou subsídios importantes para a definição dos demais componentes do plano estratégico que são missão, visão, objetivo estratégico, eixos estratégicos e impacto global, bem como o detalhamento desse componentes.

No próximo item serão apresentadas as definições dos componentes do plano estratégico, iniciando pela missão e visão, e posteriormente pelos eixos e objetivos estratégicos e seus detalhamentos.

# Missão, Visão Estratégicas e Valores

4

## Missão

A missão de uma organização é a sua finalidade, sua razão de ser. O critério de sucesso definitivo para uma organização é o desempenho no cumprimento da missão. Nesta etapa são definidas referências ideais para a atuação da organização que independem de quaisquer restrições temporais ou de recursos". Essas referências são, na verdade, os parâmetros de avaliação perante os quais a organização considera o seu desempenho estratégico e seu progresso no que se refere ao conjunto de situações ideais (PORTO, 1998). A missão organizacional enriquecida pela visão estratégica (que veremos na segunda etapa da metodologia) balizam toda a atuação organizacional, em suas esferas estratégicas, táticas e operacionais. (PORTO, 1998)

A missão revela e comunica uma finalidade profunda e motivadora para todos os atores envolvidos com a realidade organizacional. Revela a vocação, o chamado da alma de uma instituição. Em suma, a missão é o fundamento existencial da organização (ENAP, 2014).

Considerando as forças e fraquezas internas, as oportunidades e as ameaças externas, as atribuições legais da CDSA e as contribuições de sua equipe

técnica, foi discutida, definida e pactuada a Missão e Visão institucional. Esta construção foi precedida pela conceituação de Missão, a partir daí foram formulados os principais problemas a serem superados. O baixo nível de investimento e captação nas cadeias de serviços ambientais e do agronegócio de baixas emissões do estado do Acre foi o principal problema identificado. Esse problema inspirou a formulação da Missão Institucional da Companhia. Ela foi definida com um propósito claro de acelerar a viabilidade de empreendimentos e negócios, a partir dos ativos ambientais do estado, não abrindo mão dos princípios da cooperação e do valor da integração. Partindo dessas premissas, foi definida como missão da CDSA:

## MISSÃO

Gerar oportunidades de investimento e conectar mercados de serviços ambientais e do agronegócio para o desenvolvimento econômico de baixas emissões do Estado do Acre.

## Visão

Em seguida passou-se a se definir a visão institucional da Companhia, de forma a assegurar que mesma seja inspiradora para as ações internas e externas de como a instituição quer ser vista.

A visão é a idealização de um futuro desejado. Ela deve ser expressa de forma sucinta, inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos. A visão indica o que a organização gostaria de se tornar e como gostaria de ser reconhecida pelas partes interessadas ou atores com os quais se relaciona. (ENAP 2014).

Foi compreendida como algo que se almeja para o futuro, ou seja, qual é a situação em que a CDSA deseja estar em um período de tempo e como ela poderá e quer ser vista no futuro. Representando, portanto, aonde ela quer chegar e o que deseja alcançar num futuro próximo.

A definição da visão levou em consideração a análise de ambiente que detectou as fragilidades institucionais, como a contabilidade dos créditos de carbono frábil, a ausência de política de *compliance* na Companhia; a ausência de uma estratégia de captação de recursos, assim como uma governança composta essencialmente por representantes de órgãos públicos. Essa avaliação permitiu também que a definição da visão deveria impulsionar a solução das fragilidades e orientar a elaboração do plano tático e operacional da Companhia. Assim, como um alvo a ser alcançado, chegou a definição da seguinte visão:

# VISÃO

Ser referência em governança, segurança jurídica, *compliance* e transparência para atração de investimentos, e na gestão de ativos e créditos resultantes dos serviços ambientais.



## Valores

Para a construção dos valores da CDSA que irão nortear a atuação subjetiva para o alcance de sua missão, visão e objetivos foram utilizados os conceitos usuais da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Seus conceitos expressam que os valores são um conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização. Normalmente, os valores surgem agregados à missão, como uma simples relação ou de forma mais elaborada, como crenças ou políticas organizacionais. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização. (ENAP, 2014).

No caso da CDSA os valores foram estabelecidos como fundamentos inarredáveis para a atuação estratégica, tática e operacional; para guiar as decisões, ações e relações dos seus colaboradores com instituições parcerias, iniciativa privada, cooperação nacional e internacional; bem como orientar a gestão administrativa, financeira e técnica da Companhia. Neste sentido, os seguintes valores foram estabelecidos:

# VALORES

- a) Sustentabilidade
- b) Eficiência e eficácia
- c) Ação proativa, criativa e empreendedora
- d) Ética e transparência
- e) Respeito a diversidade
- f) Qualidade processuais
- g) Respeito aos princípios ESG<sup>11</sup>.

Definidas a missão, visão estratégica e valores da Companhia, a partir da análise de ambiente, passou-se a construção dos eixos e objetivos estratégicos os quais foram consolidados conforme detalhamento a seguir.

11 | ESG: Sigla em inglês conhecida internacionalmente para designar as melhores práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização.

# Eixos e Objetivos Estratégicos

5

Os eixos e objetivos estratégicos foram construídos a partir da análise de ambiente, onde se identificaram como problemas estruturantes para a atuação da CDSA:

- a. baixa diversificação de arranjos estruturantes para investimento;
- b. ausência de sistemática e banco de projetos;
- c. ausência de rede de relações corporativas;
- d. ausência de instrumentos de políticas corporativa de *compliance*;
- e. ausência de plano e canal de comunicação com *stakeholders*;
- f. deficiência de estrutura física e reduzindo corpo técnico.

A partir dessas constatações, a estrutura de eixos e objetivos estratégicos buscou refletir a necessidade de consolidação do arranjo político, organizacional, jurídico e técnico para garantir o alcance da missão e da visão estratégicas, assim como elevar o grau de eficiência, alcance de resultados e profissionalização da Companhia. A seguir são apresentados os 5 (cinco) eixos e seus respectivos objetivos estratégicos:



EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>I. Arranjos Financeiros inovadores e captação de recursos</b>	Propor e implantar arranjos financeiros, econômicos e de investimentos inovadores, proporcionando condições para captação de recursos para implementar programas, projetos e ações com foco nos novos mercados de serviços ambientais.
<b>II. Planejamento, Projetos e Execução</b>	Elaborar e apoiar a execução de planos de negócios e projetos específicos para o desenvolvimento de ativos ambientais.
<b>III. Relações Corporativas, Comunicação e Marketing</b>	Estabelecer negócios com empresas, fundos de investimentos e mercados de ativos ambientais, promovendo a valorização das oportunidades e viabilidade dos negócios.
<b>IV. Governança e Conformidade Corporativa</b>	Garantir padrões de conformidade corporativa legal e regulamentar. Este eixo busca incentivar e criar condições para implementar as boas práticas de governança como promotoras dos processos que promovam conformidade corporativa.
<b>V. Gestão administrativa, técnica e financeira</b>	Prover meios e recursos para o cumprimento da missão e objetivos empresariais. A gestão administrativa é a base para todos os processos operacionais e gerenciais de uma companhia. Já a gestão técnica e financeira, por sua vez, é a que faz a roda girar e viabiliza estratégias alinhadas ao seu propósito e missão

# Atividades, Resultados e Impactos dos Eixos e Objetivos Estratégicos

Para concretizar os eixos e os objetivos estratégicos, o exercício seguinte foi a construção das atividades, resultados e impactos de cada uma delas. A seguir essa itens são descritas por eixos:

## EIXO I:

### Arranjos Financeiros inovadores e captação de recursos

A aumento do ativo financeiros da CDSA é um dos desafios a serem superados para que a Companhia aumente a capacidade de implantação dos planos, programas e projetos de sua competência e ao mesmo tempo consiga investir em outras iniciativas de negócios na sua área de atuação. Neste sentido, criar, estruturar e normatizar novos arranjos financeiros e econômicos, que sejam capazes de atrair novos investimentos é de fundamental importância. Assim as atividades, resultados e impactos foram definidos conforme a seguir:

# EIXO I

Foto: Secom/Acre



EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES
<p><b>I</b></p> <p><b>Arranjos Financeiros inovadores e captação de recursos</b></p>	<p>Propor e implantar arranjos financeiros, econômicos e de investimentos inovadores, proporcionando condições para captação de recursos para implementar programas, projetos e ações com foco nos novos mercados de serviços ambientais.</p>	<p>I. Criação de Arranjos Financeiros, Econômicos e de Investimentos. Articulação para Institucionalização e Regulamentação dos arranjos;</p> <p>II. Ação integrada para valoração dos ativos ambientais estaduais;</p> <p>III. Conversão dos ativos ambientais e ativos financeiros</p> <p>IV. Escrituração dos ativos ambientais na contabilidade estatal;</p> <p>V. Estratégias de captação / Processo de negociação e captação com fundos soberanos;</p> <p>VI. Estudo de viabilidade técnica e análise jurídica sobre a utilização de ativos ambientais para composição da dívida do Estado;</p>
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos e cooperações financeiras que tragam recursos para a execução dos planos, programas e projetos específicos;</li> <li>• Mecanismos Econômicos e Financeiros Inovadores elaborados e Aprovados pelo CONAD;</li> <li>• Arranjos Financeiros, Econômicos e de Investimentos definidos e normatizados;</li> <li>• Padrões de valoração de ativos ambientais definidos e aplicados;</li> <li>• Capitalização financeira da CDSA;</li> <li>• Ativos ambientais e seus créditos contabilizados na CDSA.</li> </ul>		
<b>IMPACTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O aumento sustentado do ativo financeiro e econômico capitalizando a CDSA e proporcionando implementação dos planos, programas e projetos de sua competência e investindo em negócios com ativos ambientais.</li> <li>• Ativos ambientais monetizados contribuindo para aumentar o grau de empréstimos e a quitação da dívida pública do estado.</li> </ul>		

## EIXO II:

### Planejamento, Projetos e Execução

As ações de planejamento, elaboração e execução de projetos são imprescindíveis para a atuação da CDSA, com vistas a estruturação de negócios relacionados aos ativos ambientais. Este eixo será dedicado aos dos seguintes programas do SISA:

- I. incentivo a serviços ambientais - carbono;
- II. conservação da sociobiodiversidade;
- III. conservação das águas e dos recursos hídricos;
- IV. conservação da beleza cênica natural;
- V. regulação do clima;
- VI. valorização do conhecimento tradicional ecossistêmico; e
- VII. conservação e melhoramento do solo.

As atividades aqui propostas serão direcionadas para a concretização e operacionalização dos programas.

Foto: Secom/Acre



EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES
<b>II</b> <b>Planejamento, Projetos e Execução</b>	Elaborar e apoiar a execução de planos de negócios e projetos específicos para o desenvolvimento de ativos ambientais.	I. Planejar ações estruturantes e estratégias de criação e implementação de planos e projetos;
		II. Elaborar planos de ação e projetos relacionados aos programas* do SISA;
		III. Assessorar para concepção e execução projetos de PSA privados;
		IV. Implementar programas, subprogramas, planos e projetos para o desenvolvimento de ativos ambientais;
		V. Planejar ações estruturantes e estratégias de criação e implementação de planos e projetos;
		VI. Estudo de viabilidade técnica e análise jurídica sobre a utilização de ativos ambientais para composição da dívida do Estado;
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas do SISA elaborados e em implementação;</li> <li>• Planos de ação criados com a inserção de uma carteira de projetos;</li> <li>• Projetos de PSA privados sendo assessorados pela CDSA;</li> <li>• Programas, subprogramas, planos e projetos para o desenvolvimento de ativos ambientais implementados;</li> </ul>		
<b>IMPACTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos investimentos e na captação de recursos para desenvolver as cadeias de ativos ambientais e agropecuária de baixo carbono.</li> <li>• Novos negócios sendo implementados no Acre por meio dos programas do SISA.</li> </ul>		

\*Os Programa que se refere, são os criados pela Lei 2.308/2010 que cria o Sistema Estadual de Incentivos a Serviços Ambientais – SISA, os quais serão priorizados, sendo eles:

- ISA-Carbono;
- Conservação da beleza cênica natural;

- Conservação da sociobiodiversidade;
- Conservação das águas e dos serviços hídricos;
- Regulação do clima;
- Valorização cultural e do conhecimento tradicional ecossistêmico; e
- Conservação e o melhoramento do solo.

## EIXO III:

### Relações Corporativas, Comunicação e Marketing

O estabelecimento e fortalecimento das relações corporativas contribuem para que a Companhia tenha um posicionamento íntegro e uma aceitação no mercado e na sociedade; acessem fontes de recursos em diferentes seguimentos de mercado e atinja seus objetivos estratégicos. Para esse fim, além da governança cooperativa e dos *compliances*, a comunicação e o marketing são peças chave e serão efetivadas neste eixo de forma transparente e clara sobre sua missão e objetivos serão chaves no processo.

Outro elemento relevante a ser adotado nesse eixo é a estratégia de captação de recursos. Para implementar essa estratégia será necessário investir na formação das capacidades internas, adaptar e internalizar ferramentas e metodologias de negociação. A adoção do plano para captação de recursos, elaborado e aplicado pela CDSA, permitirá uma ação estruturada e organizada para atração de investimentos, apoio e doações. Para alcançar os objetivos desse eixo, serão realizadas as atividades com seus resultados e impactos:

Foto: Secom/Acre





EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES
<p><b>III</b> <b>Relações Corporativas, Comunicação e Marketing</b></p>	<p>Estabelecer negócios com empresas, fundos de investimentos e mercados de ativos ambientais, promovendo a valorização das oportunidades e viabilidade dos negócios.</p>	<p>I. Elaboração e implementação da estratégia de captação;</p> <p>II. Fortalecimento das capacidades da CDSA para negociação empresarial;</p> <p>III. Desenvolvimento de estratégia de comunicação e marketing;</p>
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negócios com ativos ambientais nos mercados nacionais e internacionais prospectados;</li> <li>• Capacidades em negociações empresariais de ativos ambientais fortalecidas;</li> <li>• Estratégias de comunicação e marketing elaboradas e implementadas, a fim de atrair investimentos e negócios para a CDSA;</li> </ul>		
<b>IMPACTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de investimentos em negócios e empreendimentos de baixas emissões no Estado do Acre.</li> <li>• CDSA sendo reconhecida nacional e internacionalmente como benchmarking na gestão de ativos ambientais.</li> </ul>		

## EIXO IV:

### Governança e Conformidade Corporativa

A CDSA construirá um ambiente corporativo confiável, com a implantação de políticas de conformidades, fortalecimento da governança organizacional garantindo boas práticas de gestão corporativas em padrões empresariais avançados e reconhecidos nacional e internacionalmente. Outro ponto importante para o eixo é gerenciar os possíveis riscos e promover as respectivas mitigações.

Nesse sentido estão propostas as seguintes **atividades e seus respectivos impactos e resultados:**

Foto: Secom/Acre



EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES
<p><b>IV</b> <b>Governança e Conformidade Corporativa</b></p>	<p>Garantir padrões de conformidade corporativa legal e regulamentar.</p>	<p>I. Criação de um Programa Anticorrupção;</p> <p>II. Criação e fortalecimento de políticas de governança corporativa;</p> <p>III. Estruturação do controle interno e fluxos de trabalho;</p> <p>IV. Desenvolvimento de mecanismo para mitigar e fortalecer a gestão de riscos;</p> <p>V. Elaboração de um política de confidencialidade e segurança que garanta a segurança corporativa;</p>
<p><b>RESULTADOS ESPERADOS</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política anticorrupção implantada, orientando a cultura, a ética e a integridade da organização.</li> <li>• Política de governança e <i>compliance</i> instituída e sendo aplicada em padrões internacionais.</li> <li>• Instrumentos de conformidade e governança das atividades da CDSA implantados.</li> </ul>		
<p><b>IMPACTO</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento no grau de confiança de financiadores, investidores e doadores proporcionando mais captação de recursos financeiro.</li> <li>• Investimentos sendo aportados em negócios relacionados aos programas do SISA no estado com baixo nível de riscos.</li> <li>• Zero casos de corrupção ou desvios de finalidades na CDSA.</li> </ul>		

## EIXO V:

### Gestão administrativa, técnica e financeira

A gestão administrativa é a base para todos os processos operacionais e gerenciais da Companhia. Já a gestão técnica e financeira, por sua vez, é a que faz os processos seguirem e viabiliza estratégias alinhadas a sua missão e visão. Ter na estrutura do plano estratégico da CDSA ações que estrutura e fortaleça a gestão administrativa, técnica e financeira eficiente é crucial para que grande parte das decisões administrativas sejam devidamente executadas.

Os processos de gestão serão guiados para os resultados, o que é decisivo para os negócios a serem realizados pela CDSA sejam implantados e cresçam de forma sustentada, permitindo aos gestores a excelência nos procedimentos e nos subsídios administrativos, financeiros e técnicos para as tomadas de decisão seja para a atuação operacional e comercial, seja para às decisões de gerenciamento de pessoas, fiscais e tributários. O documento orientador de gestão administrativa, técnica e financeira deverá ainda ser aprovado no Conselho de Administração (CONAD) da CDSA.

Para viabilizar estratégias que afetam diretamente todos os setores da companhia, serão destacados nesse eixo as seguintes **atividades, resultados e impactos:**



Foto: Secom/Acre

EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ATIVIDADES
<p><b>V</b></p> <p><b>Gestão administrativa, técnica e financeira</b></p>	<p>Prover meios e recursos para o cumprimento da missão e objetivos organizacionais.</p>	<p>Fortalecer a estrutura organizacional da CDSA</p>
RESULTADOS ESPERADOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de gerenciamento administrativo e financeiro elaborado e em implementação.</li> <li>• Plano orçamentário anual e plurianual elaborado e em implantação.</li> <li>• Manual de boas práticas processuais elaborado e implantado.</li> <li>• Controle de gastos efetivado.</li> </ul>		
IMPACTO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da eficiência e eficácia na gestão administrativa, financeira e técnica reduzindo burocracia, gastos e efetivando resultados financeiros para cumprimento das metas institucionais.</li> </ul>		

# Mapa Estratégico

7

Com base nas definições elaboradas em relação a missão, visão, os cinco eixos e objetivos estratégicos, apresentamos para melhor visualização dos componentes, o Mapa Estratégico. Foi também incluído o impacto global do plano estratégico:

## SITUAÇÃO PROBLEMA

Baixo nível de investimento e captação nas cadeias de serviços ambientais e do agronegócio de baixas emissões do Estado do Acre.

## MISSÃO

Gerar oportunidades de investimentos e conectar mercados de serviços ambientais e do agronegócio para o desenvolvimento econômico do Estado do Acre.

## VISÃO

Ser referência em governança, segurança jurídica e transparência para atração de investimentos, e na gestão de ativos e créditos resultantes dos serviços ambientais.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Investimentos e mercados de serviços ambientais efetivados, gerando aumento dos índices socioeconômicos no Estado do Acre.

**Figura 1.** Mapa Estratégico

## EIXOS ESTRATÉGICOS

**1.**

Arranjos  
Financeiros,  
Econômicos e de  
Investimentos

**2.**

Planejamento  
e Projetos

**3.**

Relações  
Corporativas,  
Marketing e  
Comunicação

**4.**

Governança e  
Conformidade  
Corporativa

**5.**

Gestão  
Corporativa

## PROBLEMÁTICA DE EIXOS ESTRATÉGICOS

**1.**

Baixa  
diversificação  
de arranjos  
estruturantes  
para investimento

**2.**

Ausência de  
sistemática  
e banco de  
projetos

**3.**

Ausência de  
rede de relações  
corporativas  
e canal de  
comunicação com  
stackholders

**4.**

Ausência de  
instrumentos  
de políticas  
corporativa

**5.**

Deficiência  
de estrutura  
e reduzido  
corpo técnico

## IMPACTO

Serviços Ambientais e Agronegócio de baixas emissões promovendo a conservação ambiental, o bem-estar e o crescimento econômico.





# Definição de Tarefas e Produtos/Serviços

Na sequência da elaboração do plano estratégico e para que cada vez mais sejam definidas e estabelecidas as ações concretas para o alcance dos objetivos e das atividades, abaixo passamos a apresentar as tarefas de cada atividade por eixo e seus respectivos produtos a serem alcançados:

EIXOS ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>I. Arranjos Financeiros inovadores e captação de recursos</b>	Propor e implantar arranjos financeiros, econômicos e de investimentos inovadores, proporcionando condições para captação de recursos para implementar programas, projetos e ações com foco nos novos mercados de serviços ambientais.	
ATIVIDADES	TAREFAS	PRODUTOS/SERVIÇOS
<b>Criação de Arranjos Financeiros, Econômicos e de Investimentos</b>	Levantar e sistematizar iniciativas e oportunidades inovadoras de mecanismos financeiros e econômicos (Base de informações) – Critérios para os investimentos	Portifólio Dinâmico de Arranjos econômicos e Financeiros inovadores Permanentemente atualizadas
	Criar um Laboratório de Inovação de Instrumentos econômicos e financeiros em serviços ambientais	Arranjos econômicos e financeiros inovadores elaborados
	Desenvolver o mecanismo – fundos de investimentos, green bonds, criptomoedas (Incluindo um fundo de ativos)	Tese (Avaliação de viabilidade dos Mecanismos financeiros Análise de Viabilidade; Tese (conceito Técnico e Científico do Conselho).
	Criar e articular regulação de incentivos para a atração para PSA privados .	Normativa de incentivos ao PSA privado.

ATIVIDADES	TAREFAS	PRODUTOS/SERVIÇOS
<b>Articulação para Institucionalização e Regulamentação dos arranjos</b>	Realizar reuniões prévias com órgão regulador	Deliberações sobre regulações dos arranjos
	Submeter normativas/mecanismos ao órgão regulador	Documento base para regulação dos arranjos
	Acompanhamento do processo de regulamentação	Processos de aprovação dos regulamentos dos arranjos
<b>Ação integrada para valoração dos ativos ambientais estaduais</b>	Definir e priorizar os serviços e produtos ecossistêmicos a serem valorados	Notas técnicas para diretrizes de definição e priorização dos PSA
	Elaborar os estudos/inventários sobre os potenciais de produtos e serviços ecossistêmicos priorizados	Estudos e inventários realizados dos produtos e serviços ecossistêmicos priorizados
	Articular com órgão regulador e outros para o estabelecimento da metodologia de valoração	Notas técnicas/TDR instruindo a metodologia de valoração para embasar decreto governamental
<b>Conversão dos ativos ambientais e ativos financeiros</b>	Verificar a existência de contas contábeis	Auditagem e criação de contas contábeis
	Estabelecer e aplicar metodologias contábeis ambientais para conversão	Ativos convertidos conforme metodologia exigida no mercado
	Procedimento legal autorizativo para integralização dos ativos ambientais na contabilidade da CDSA	Aprovação de ato em assembleia legislativa para integralização dos ativos ambientais na contabilidade da CDSA
<b>Escrituração dos ativos ambientais na contabilidade estatal</b>	Aplicação metodológica contábil para integralização dos créditos decorrentes dos ativos ambientais na contabilidade da CDSA	Metodologia aplicada conforme Lei nº 4.320/1964 pela SEFAZ/AC
<b>Estratégias de captação/Processo de negociação e captação com fundos soberanos</b>	Identificar necessidades de investimentos e definir as prioridades de aplicação por subprogramas do SISA	Nota técnica com análise de prospecção e estratégias de captação para aplicação em subprogramas do SISA
	Elaborar o plano de captação	01 Plano de Desenvolvimento da Produção, Infraestrutura e Saúde (PPIS)
	Apresentar o plano ao conselho administrativo do CDSA	Ata de deliberação sobre o Plano de Desenvolvimento da Produção
	Encaminhar para as relações corporativas	Portaria orientadora para os procedimentos de captação por plano, programa e projeto

ATIVIDADES	TAREFAS	PRODUTOS/SERVIÇOS
<i>Estudo de viabilidade técnica e análise jurídica sobre a utilização de ativos ambientais para composição da dívida do Estado</i>	Elaborar um estudo de viabilidade técnica e análise jurídica sobre a utilização de ativos ambientais para composição da dívida do estado	Plano de viabilidade técnica e análise jurídica sobre a utilização de ativos ambientais para composição de dívida do Estado elaborado e aplicado
	Identificar potenciais instituições financeiras para negociação de dívida	
	Compor equipe técnica de negociação	
	Realizar reuniões de prospecção com instituições financeiras	
	Realizar procedimentos e autorizações legais para composição de dívidas	

EIXOS ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>II. Planejamento, Projetos e Execução</b>	Elaborar e apoiar a execução de planos de negócios e projetos específicos para o desenvolvimento de ativos ambientais.	
ATIVIDADES	TAREFAS	PRODUTOS/SERVIÇOS
<i>Planejar ações estruturantes e estratégias de criação e implementação de planos e projetos</i>	Diagnosticar oportunidades e fragilidade das cadeias de ativos ambientais	Diagnóstico do potencial das cadeias produtivas de ativos ambientais
	Construir ecossistemas institucionais de estruturação das cadeias produtivas de ativos ambientais	Formar a rede de produtores de cadeias produtivas de ativos ambientais
	Construir as ferramentas de monitoramento e avaliação dos planos e projetos	Metodologia de monitoramento e avaliação dos planos e projetos de desenvolvimento de ativos ambientais
<i>Criar planos de ação e projetos;</i>	Elaborar uma matriz de quais são os projetos prioritários a serem elaborados	Uma matriz de projetos prioritários
	Identificar e definir os projetos prioritários	
	Elaborar os planos de negócios e projetos	Portfólio de planos de negócios e projetos

ATIVIDADES	TAREFAS	PRODUTOS/SERVIÇOS
<i>Assessorar para concepção e execução projetos de PSA privados</i>	Criar um núcleo de assessoramento técnico	Núcleo de assessoramento técnico
	Estabelecer procedimentos e metodologias de concepção e execução dos projetos privados	Protocolo para execução de projetos privados
	Acompanhamento dos compliances dos projetos privados	Plano de compliance
<i>Implementar programas, subprogramas, planos e projetos para o desenvolvimento de ativos ambientais</i>	Definir governança para implementação por projetos e planos	Sistema de governança de planos e projetos
	Garantir aplicação do Plano de Salvaguardas socioambientais do SISA	Plano de monitoramento das salvaguardas

EIXOS ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>III. Relações Corporativas, Comunicação e Marketing</b>	Estabelecer negócios com empresas, fundos de investimentos e mercados de ativos ambientais, promovendo a valorização das oportunidades e viabilidade dos negócios.	
ATIVIDADES	TAREFAS	PRODUTOS/SERVIÇOS
<i>Implementação da estratégia de captação</i>	Realizar mapeamento de potenciais mercados, empresas, financiadores, fundos de investimentos, etc	Pelo menos 02 negócios prospectados
	Realizar Road shows de captação no Brasil e no exterior	Pelo menos 02 roadshows realizados
	Participação em eventos e rodadas de negócios	Pelo menos 02 participação de eventos
<i>Fortalecimento das capacidade para Negociação empresarial</i>	Formar capacidades internas em técnicas de negociação	Pelo menos 02 cursos de negociação empresarial
	Adaptar e internalizar de ferramentas e metodologias de negociação	Pacote de metodologias de negociação aplicadas ao contexto de mercado de ativos ambientais
	Definir critérios para perfil de parceiros e investidores, considerando os princípios do SISA	Protocolo de parcerias (Due Diligence)
	Estabelecer que padrões de valoração de ativos e documentação prévia para efetivação da negociação	Políticas de padrões de valoração de acordo com as melhores práticas de mercado
	Processo de negociação para submissão ao conselho	Processo devidamente instruído para submissão

ATIVIDADES	TAREFAS	PRODUTOS/SERVIÇOS
<i>Desenvolvimento de estratégia de comunicação e marketing</i>	Elaborar um plano de comunicação e marketing	Plano de comunicação e marketing
	Elaborar e alimentar mídias sociais de comunicação	Pacote de multimídia social
	Promover espaço multimídia e divulgação digital	01 Espaço multimídia
	Atualizar e consolidar a plataforma de ativos ambientais do Acre	Plataforma atualizada
	Realizar eventos de divulgação e rodadas de negócios com tecnologias inovadoras	Rodadas de negócios e eventos de divulgação

EIXOS ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>IV. Relações Corporativas, Comunicação e Marketing</b>	Estabelecer negócios com empresas, fundos de investimentos e mercados de ativos ambientais, promovendo a valorização das oportunidades e viabilidade dos negócios.	
ATIVIDADES	TAREFAS	PRODUTOS/SERVIÇOS
<i>Programa Anticorrupção;</i>	Elaborar critérios de perfil dos membros para composição da diretoria, conselhos e comitês	Elaboração e aprovação da governança corporativa no CONAD
	Estabelecer um Ecossistema de responsabilidades institucionais, decorrentes dos contratos e negociações de ativos dos serviços ambientais provenientes dos subprogramas do SISA	
<i>Controle interno</i>	Estruturar o controle Interno	Criação de fluxos e procedimentos de controle de legalidade e conformidade
	Estabelecer fluxos de trabalho que garantam a atuação efetiva do Controle Interno	
	Monitorar e gerir processos negociais financeiros e contábeis	
	Monitorar e gerir processos internos	
<i>Gestão de riscos</i>	Elaborar de um plano de gestão de riscos operacionais	Definição de matriz de risco para as atividades corporativas e seus mecanismos de mitigação
	Desenvolver mecanismo para mitigar os riscos para os projetos e aumentar o potencial retorno de recursos financeiro dos projetos	
<i>Segurança corporativa</i>	Elaborar um política de confidencialidade e segurança da informação e não competição	Cartilha orientadora de compliance e governança de dados sensíveis
	Elaborar mecanismos para garantir a disponibilidade e manutenção dos dados corporativos	

EIXOS ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
<b>I. Relações Corporativas, Comunicação e Marketing</b>		Estabelecer negócios com empresas, fundos de investimentos e mercados de ativos ambientais, promovendo a valorização das oportunidades e viabilidade dos negócios.	
ATIVIDADES	TAREFAS	PRODUTOS/SERVIÇOS	
<b>Fortalecer a estrutura organizacional da CDSA</b>	Elaborar o plano de gestão administrativa e financeira	Plano de Gestão Institucional	
	Definir perfil da equipe administrativa e técnica		
	Desenhará o organograma e fluxos dos processos;		
	Realizar capacitação técnica das equipes	Plano de aplicação de subvenção anual	
	Mapear as necessidades de produtos e serviços da CDSA		
	Elaborar o plano de aplicação anual da CDSA e submeter a provação do conselho de administração		
	Executar o plano de aplicação		



Foto: Secom/Acre

# Metas Estratégicas

A CDSA adotará metas e indicadores plurianuais que assegure a implementação efetiva do plano estratégico, além daqueles específicos para cada programa e projetos de sua competência. Como

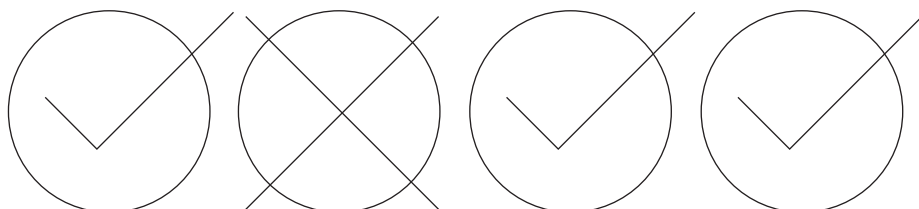
metas estratégicas a serem alcançadas pela Companhia até 2025 e para direcionar as ações, desta foram pactuadas as seguintes metas:

EIXOS ESTRATÉGICOS	METAS ESTRATÉGICAS ATÉ 2025
<b>I. Arranjos Financeiros inovadores e captação de recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de três arranjos financeiros/econômicos, pelo menos, e em implementação;</li> <li>• Capitalização de 60 milhões de dólares, aproximadamente, em ativos ambientais internalizados pela CDSA;</li> <li>• 01 estratégia de negociação da dívida do estado por meio de ativos ambientais;</li> </ul>
<b>II. Planejamento, Projetos e Execução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de quatro Programas do SISA em implementação;</li> <li>• 50 milhões dólares em contratos empresariais em ativos ambientais associado a negócios específicos decorrentes dos programas e projetos do SISA</li> <li>• 50 milhões de dólares, aproximadamente, em mercados nacionais e internacionais através de contratos de ativos ambientais do estado do Acre;</li> </ul>
<b>III. Relações Corporativas, Comunicação e Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar quatro campanhas de divulgação e marketing nacional e internacional;</li> <li>• Captação de 20 milhões de dólares, oriundos de recursos não reembolsáveis da cooperação nacional e internacional contribuindo com a implementação dos Programas e Projetos do SISA;</li> <li>• Equipe da CDSA com 100% de habilidades em técnicas de negociação de ativos ambientais;</li> </ul>
<b>IV. Governança e Conformidade Corporativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de um Programa de Anticorrupção elaborado e em implantação;</li> <li>• 03 Políticas de governança corporativa estabelecidas;</li> </ul>
<b>V. Gestão administrativa, técnica e financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxos e processos administrativos e financeiros, do controle interno, 100% de de forma virtual e com boas práticas de gestão;</li> </ul>

# Monitoramento e Avaliação

Será desenvolvido um sistema de monitoramento e avaliação de resultados e impactos do planejamento estratégico com objetivo de produzir informações, relatórios de monitoramento, avaliação e análise crítica da gestão e implementação do mesmo, de seus programas estruturantes, projetos, produtos e serviços, com a finalidade de subsidiar a tomada de decisão dos gestores do CDSA, bem como parceiros e prestadores de serviços, quanto aos esforços necessários para aprimoramento da implementação, acompanhamento, comunicação dos resultados e impactos e controle social. O CDSA firmará parcerias com universidades, centro de pesquisas, cooperação internacional e sociedade civil com vistas ao desenvolvimento do sistema de monitoramento e avaliação e a definição de indicadores de efetividade e impactos.

Porém, para acompanhar a performance e efetividade dos resultados e impactos, além do alcance das metas já estabelecidas, será elaborada uma matriz de indicadores e metas intermediárias anuais que serão agregadas para o cumprimento das metas estratégicas até 2025. Essa matriz será integrada ao sistema de monitoramento e avaliação que for desenvolvido.





# Fontes de Recursos e Financiamento

11

Este item requer uma atenção especial, pois será peça chave na implementação das estratégias e alcance dos resultados e impactos do CDSA. Considerando a realidade econômica, fiscal e tributária da União e conseqüentemente dos Estados, as fontes e aplicações de recursos, além buscar inovação dentro da legalidade, serão regidas pela eficiência alocativa, eficiência operacional e economicidade.

As fontes de recursos para a implementação estão previstas, além das estabelecidas e lei e nas normativas:

- Provenientes de alienação dos ativos ambientais;
- De doações nacionais e internacionais;
- Os auxílios contribuições e subvenções concedidas por entidades públicas ou privadas;
- Os saldos do exercício;
- As doações e legados;
- O produto de alienação de seus bens livres;
- O produto de operações de crédito;
- As rendas eventuais, inclusive as resultantes de depósito e de aplicação financeira;
- Os créditos e ações;
- Os recursos voluntários recebidos em razão de convênios, contrato de repasse, ajustes, termos de cooperação ou outros instrumentos congêneres;
- Outros rendimentos que lhe caibam por disposição legal ou contratual ou por decisão judicial.



Foto: Secom/Acre

# Implementação da Estratégia

Para efeito da concretização deste planejamento, será considerado o conceito objetivo de implementação de estratégia da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2011)<sup>12</sup> que compreende a colocação da estratégia em ação. Ou seja, como serão organizados os processos administrativos e operacionais para que sejam produzidos os efeitos, resultados e impactos reais decorrentes das estratégias, iniciativas, programas e projetos para o alcance da missão, visão e objetivos do planejamento estratégico elaborado e pactuado para a atuação da CDSA.

A implementação da estratégia, obedecerá aos princípios estabelecidos no Art. 37 da Constituição Federal, tais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, além dos dispostos nas Leis aplicadas à administração pública.

Para fins deste planejamento o arranjo de implementação terá os seguintes componentes:

- a. GOVERNANÇA E GESTÃO
- b. MODALIDADES DE EXECUÇÃO
- c. COMUNICAÇÃO E ALINHAMENTO
- d. INSTRUMENTOS OPERACIONAIS

Foto: Secom/Acre



## a. GOVERNANÇA E GESTÃO

A aplicação da governança da CDSA, com suas competência e atribuições bem definidas nos termos da lei e das normativas, especialmente com relação ao fluxo de poder decisório, transparência e gerenciamento, será de fundamental importância para a dinâmica das ações de implementação das estratégias. Assim, a atuação da Companhia será pautada na eficiência, eficácia, celeridade e na gestão orientada para os resultados, impactos e benefícios efetivos para o desenvolvimento da região e da sociedade amazônica. Uma das ações iniciais a serem definidas pelo arranjo de governança do Consórcio será a priorização de eixos, objetivos, iniciativas, programas ou projetos estruturantes para a implementação e execução.

## b. MODALIDADES DE EXECUÇÃO

A execução das estratégias previstas no planejamento seguirá o que há de mais avançado na gestão pública e aplicável às empresas, em especial às Sociedades Anônimas. Assim, o seguimento das ações de implementação será desburocratizada e considerará as modalidades de execução direta de contratos; a gestão associada; as parcerias público-privadas; a terceirização, autorização de obras e serviços, quando couber; cooperações técnicas públicas e privadas; parcerias interinstitucional com a sociedade civil; e, delegação de competências, dentre outros.

## c. ALINHAMENTO INTERINSTITUCIONAL

O alinhamento estratégico entre a CDSA e parceiros terá um caráter permanente, transversal e integrador: **I)** no contexto interno - no processo de planejamento, elaboração e implementação de planos, programas e projetos; **II)** no contexto externo - em outras iniciativas de interesse comum que tenham por objetivo o desenvolvimento regional integrado e sustentável. Ao mesmo tempo esse alinhamento será um dos meios de acompanhamento, avaliação, retroalimentação e motivacionais para a busca da eficiência das iniciativas e alcance dos resultados e impactos. Serão criadas ferramentas específica de alinhamento para atender a necessidade de coordenação, alinhamento permanente, integração das ações e foco nos objetivos e resultados. Assim, será criado um ambiente de sinergia e sintonia em todos os atores do processo.

## d. INSTRUMENTOS OPERACIONAIS

Inicialmente serão elaborados os planos táticos e operacionais, programas e projetos estruturantes que se desdobram deste planejamento estratégico. A partir daí, outros instrumentos serão utilizados para a implementação como por exemplo convênios, contratos de gestão, contratos de programas, contrato de rateio, termos de parcerias, e outros contratos e instrumentos congêneres. Visando ainda dar eficiência e celeridade à implementação dos planos, programas e projetos e ao planejamento estratégico como um todo, sem prejuízo da qualidade dos serviços e resultados, serão desenvolvidos ou adquiridos sistemas tecnológicos gerenciamento e gestão.



Foto: Secom/Acre

# Considerações Finais

O planejamento estratégico realizado se mostra fundamental nesse processo, pois possibilita a análise e adequação das ações, objetivando uma organização consciente e com maior probabilidade de consecução. Usado de forma adequada esse instrumento orientador de ações institucionais propicia a otimização de recursos, o conhecimento dos limites organizacionais e viabiliza a construção de um “caminho” para se atingir os objetivos institucionais em consonância com o cenário macro da área de desenvolvimento sustentável.

Ressalta-se ainda que a consolidação das atividades realizadas na oficina que culminaram com a Matriz de Planejamento Estratégico, não deve ser encarada como produto final fechado. Recomenda-se que essas matrizes sejam avaliadas permanentemente.

Recomenda-se que essas matrizes sejam avaliadas e validadas permanentemente. Os desafios encontrados foram identificados por fatores, com o tempo reduzido e a falta de familiarização com os itens de um planejamento estratégico, contudo esses desafios, não trouxeram prejuízos significativos aos objetivos da planejamento. Foi possível perceber que os participantes compreenderam a importância e necessidade deste tipo de planejamento para a Companhia e para o estado como um todo.

O Plano Estratégico será de suma importância para a CDSA quanto para o Acre com vistas a implementar o SISA, como política de estado, atuando para a consolidação dos programas ISA – Carbono, Programa da ISA-Sociobiodiversidade e dos demais Programa como o de Regulação do Clima e outros. Para isso, é fundamental que todo o arranjo institucional que compõe o SISA esteja em articulação e integração e com o foco convergente de atuação para que, tanto a políticas seja fortalecida quanto também se alcance o desenvolvimento econômicos de baixas emissões seja uma realidade para o Acre.



# REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A.C.C. de. Terceiro setor: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.

A. Alencar, D. Nepstad, E. Mendoza, B. Soares-Filho, P. Moutinho, M.C.C. Stabile, D. McGrath, S. Mazer, C. Pereira, A. Azevedo, C. Stickler, S. Souza, I. Castro, O. Stella. 2012. Rumo ao REDD+ Jurisdicional: Pesquisa, Análises e Recomendações ao Programa de Incentivos aos Serviços ambientais do Acre (ISA Carbono). Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia, Brasília, DF, 53p.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente ENREDD+: Estratégia nacional para redução das emissões provenientes do desmatamento e da degradação florestal, conservação dos estoques de carbono florestal, manejo sustentável de florestas e aumento de estoques de carbono florestal / Brasil. Ministério do Meio Ambiente. Secretaria de Mudanças Climáticas e Qualidade Ambiental. Departamento de Políticas de Combate ao Desmatamento. Brasília: MMA, 2016.

BRASIL. Sumário Executivo Documento-Base para Subsidiar os Diálogos Estruturados Sobre a Elaboração de Uma Estratégia de Implementação e Financiamento da Contribuição Nacionalmente Determinada do Brasil ao Acordo de Paris. MMA, 2018.

CHIAVENATO, I. Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ENAP. Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Gestão da Estratégia com uso do BSC, Etapas do Planejamento Estratégico, Módulo 4. Brasília, ENAP. 2014.

Governo do Acre. Política de Valorização do Ativo Ambiental Florestal. Projeto Pagamentos por Serviços Ambientais – Carbono: Diretrizes Básicas. Secretaria Estadual de Meio Ambiente (SEMA), Rio Branco, 36 p., 2009b.

Governo do Acre. Procedimentos de Cadastro do SISA. Nota Técnica do Instituto de Mudanças Climáticas e Regulação de Serviços Ambientais (IMC), Rio Branco, 17 p., 2012a.

PORTO, C. Uma Introdução ao Planejamento estratégico, Boletim Técnico SENAC. v.19. n.2, p.22-32, SENAC 2008.

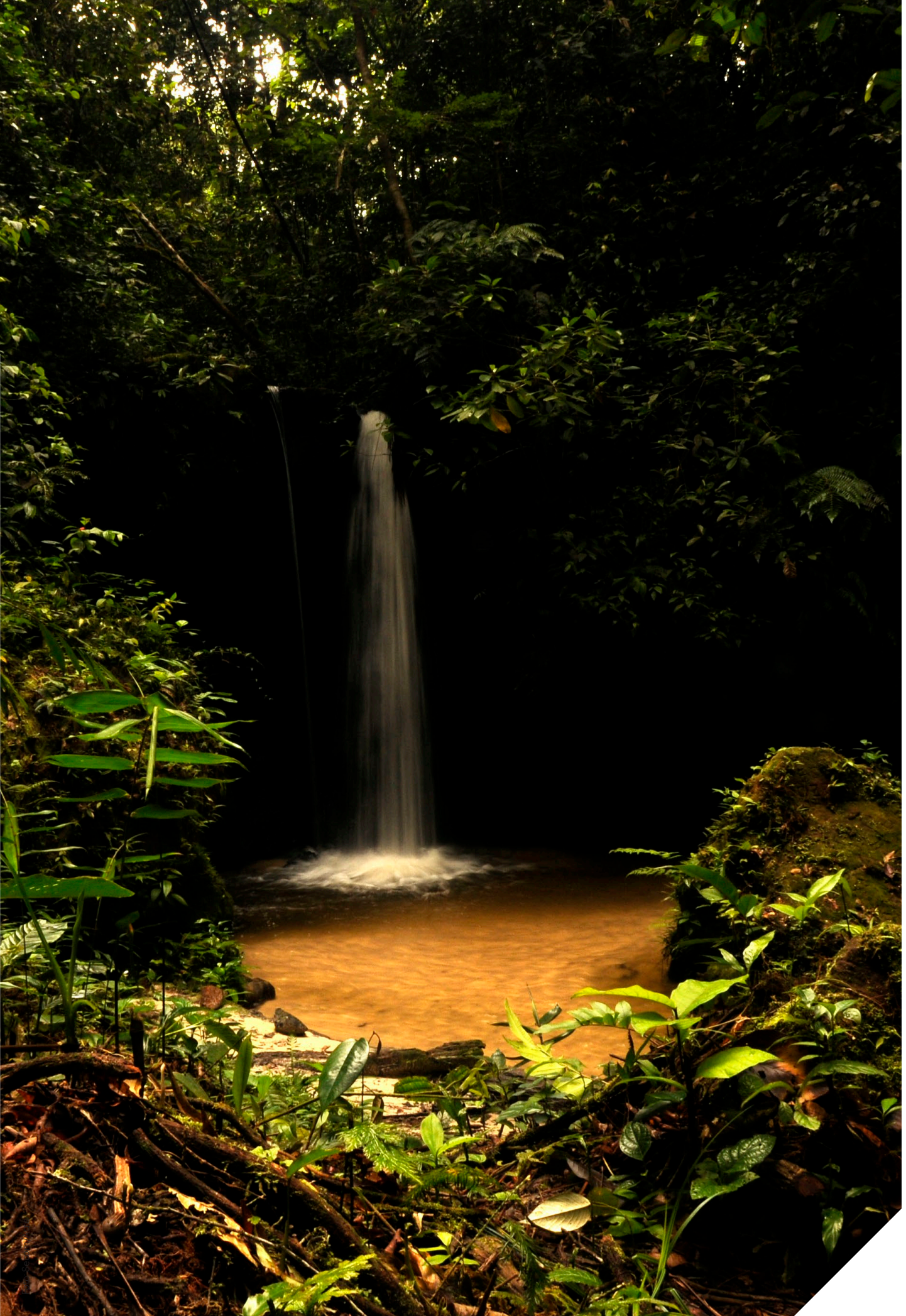




Foto: Secom/Acre

## Organização



## Realização



Por meio do:



COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS AMBIENTAIS S/A

