

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

JORGE GILBERTO PERSSON

**ANÁLISE COMPARATIVA DOS PLANOS DE DRS –
DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTADO NA CADEIA
DO LEITE DA REGIONAL DO BB DE PASSO FUNDO – RS.**

**PORTO ALEGRE
2009**

JORGE GILBERTO PERSSON

**ANÁLISE COMPARATIVA DOS PLANOS DE DRS –
DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTADO NA CADEIA
DO LEITE DA REGIONAL DO BB DE PASSO FUNDO – RS.**

**Monografia apresentada ao Programa de
Pós Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para obtenção
do título de Especialista em Gestão de
Negócios Financeiros.**

Orientador:

**PORTO ALEGRE
2009**

JORGE GILBERTO PERSSON

**ANÁLISE COMPARATIVA DOS PLANOS DE DRS –
DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTADO NA CADEIA
DO LEITE DA REGIONAL DO BB DE PASSO FUNDO – RS.**

Conceito Final:

Aprovado em ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. _____ - UFRGS

Prof.Dr. _____ - UFRGS

Prof.Dr. _____ - UFRGS

Orientador prof.Dr. _____ - UFRGS

RESUMO

Com o aquecimento global e o derretimento das calotas polares tem sido intensificado o estudo, bem como a utilização de metodologias na busca de um melhor aproveitamento dos recursos naturais não renováveis, bem como da melhora e com maior cuidado de atividades com alto poder de contaminação do meio ambiente. Com esse fulcro, e alicerçado no tripé da sustentabilidade que compreende uma atividade dentro do princípio socialmente justo, ecologicamente correto e economicamente viável, o Banco do Brasil criou o programa DRS – Desenvolvimento Regional Sustentado, com planos sustentáveis elaborados dentro do princípio da participação dos *stakeholders* envolvidos nas atividades. Bovinocultura de leite foi o escolhido pelos agentes dos 23 planos estudados, informações obtidas junto aos sistemas do Banco, que vislumbram os acontecimentos ocorridos nas agências da Regional do Banco do Brasil de Passo Fundo – RS, buscou-se analisar a performance de formação desses planos, interligando as ações com o tripé, a qualidade de participação dos agentes externos (*stakeholders*) e a pertinência dos objetivos, frente as temáticas de sustentabilidade utilizadas para o atingimento do objetivo maior, de satisfazer as necessidades dos presentes sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras.

Palavras: Desenvolvimento Regional Sustentado, Ações, *Stakeholders*, sustentabilidade.

SUMÁRIO

RESUMO	04
SUMÁRIO	05
LISTA DE QUADROS	06
LISTA DE FIGURAS	06
1 – INTRODUÇÃO	07
1.1 – PROBLEMA DA PESQUISA	09
1.2 – OBJETIVOS	10
1.3 – JUSTIFICATIVA	11
2 – REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 – DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO	12
2.2 – O DESENVOLVIMENTO LOCAL E A SUSTENTABILIDADE	14
2.3 – DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTADO NO B.B.	17
2.4 – RESPONSABILIDADE SOCIAL	22
2.5 – METODOLOGIA	24
2.5.1 – Instrumento de pesquisa	25
2.5.2 – Amostra	25
2.5.3 – Coleta de dados	25
2.5.4 – Análise dos dados	26
2.6 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
2.7 – CONCLUSÃO	39
3– REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Planos DRS agências da Regional BB – Passo Fundo (RS) e quantidade de Objetivos	28
Quadro 2: Planos e eixos temáticos das ações – DRS cadeia do leite – Regional BB de Passo Fundo – RS	33
Quadro 3: Planos e natureza temática das ações – DRS cadeia do leite – Regional BB Passo Fundo – RS	34
Quadro 4: Planos e qualidade dos integrantes externos das ações – DRS cadeia do leite Regional BB de Passo Fundo – RS	37.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Quantidade de objetivos e seus eixos temáticos	30
Figura 02: Percentagem de objetivos em relação aos eixos temáticos	31
Figura 03: Qualidade dos <i>stakeholders</i> nas ações dos planos DRSs das agências da Regional do BB de Passo Fundo – RS	32
Figura 04: Natureza das ações dos planos DRS	35

1 - INTRODUÇÃO

Com a generalização de diversos questionamentos voltados à solução do aquecimento global e derretimento das calotas polares, surgem ações voltadas ao melhor entendimento sobre a continuidade do crescimento econômico sem comprometimento da satisfação das necessidades das gerações futuras.

Neste entendimento, o Banco do Brasil lançou um programa chamado de DRS – Desenvolvimento Regional Sustentado, que buscando toda uma ótica na consumação de planos locais, evidenciando cadeias produtivas e mesmo outros segmentos necessitados de um melhor tratamento, foram agenciados pela capilaridade das agências do banco, concitando aos *stakeholders* (entidades de classe, beneficiários, lideranças locais do agronegócio, poder público, ONGs, instituições de apoio, universidades, instituições de crédito, assistência técnica) ao engajamento da filosofia do negócio.

Com os pressupostos da sustentabilidade alicerçados no tripé economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto, foram realizados nas diversas agências integrantes da Regional do Banco do Brasil de Passo Fundo planos DRS, buscando a sustentabilidade das cadeias produtivas, em especial, vinculados a bovinocultura do leite.

Destes planos, foram estudados 23, de diversas agências, dando-se ênfase aos objetivos propostos e questões da pesquisa, no sentido de analisar a constância dos objetivos e ações, bem como a pertinência da participação das entidades externas, aqui denominadas de *stakeholders* (todos os agentes envolvidos e que possuam qualquer relação ou interesse com a cadeia produtiva).

O trabalho está desenvolvido em etapas distintas, como a problemática, objetivos e fundamentação teórica. Nestes capítulos são estudados os referenciais do desenvolvimento sustentado, desenvolvimento local e a sustentabilidade, a configuração do DRS do Banco do Brasil e a responsabilidade social. A seguir, a metodologia que avalia as limitações da pesquisa e as condições em que foi realizada, bem como o método utilizado.

Na análise do resultado, há o dimensionamento e a resposta dos quesitos formulados na problemática, avaliando e analisando a compilação dos dados e a plotagem dos gráficos, enquanto que a conclusão contempla os registros e as

convicções, bem como a avaliação final sobre o resultado encontrado quando da mensuração em resposta aos quesitos elencados na problemática da pesquisa.

1.2 - PROBLEMA DE PESQUISA

A atividade leiteira nos últimos anos tem passado do estágio de simples complemento de renda para se constituir em participação importante na formação de renda do produtor. As informações que chegam através da Emater e do Sindicato dos Trabalhadores Rurais informam que cada vez mais os produtores que querem melhorar sua renda tem buscado refúgio na produção leiteira.

Antigamente era considerada uma atividade complementar dos ganhos da mulher e hoje o produtor rural já está inserido como força de trabalho na ordenha, face a representatividade que a atividade leiteira tem gerado na renda final da propriedade familiar.

Mesmo apresentando neste momento pequena oscilação de queda nos preços, a produção leiteira ainda tem sido motivo para haver investimento no segmento. A região, segundo dados dos extensionistas da Emater apresenta boa lucratividade, tendo em vista a abundância de pastagens que ocorrem nas propriedades e os incentivos ocorridos em anos anteriores. Os produtores que estão buscando esta nova forma de trato dos animais, isto é, através de pastagens naturais, estão conseguindo baixar seus custos e apresentam uma boa lucratividade.

Com o maior consumo e procura por derivados do leite e em razão de ser um alimento consumido em todas as fases da vida, sem contra indicações, o mercado consumidor tem crescido gradativamente, quer pela ampliação do consumo interno, quer pela abertura de novos mercados, em especial o mercado externo, onde o Brasil passa a se habilitar como exportador, daí a eminência da Instrução Normativa 51(resolução emanada pelo Ministério da Agricultura que atribui maior qualidade ao leite, buscando a diminuição das placas bacterianas e coliformios fecais no leite). Diante desse pressuposto é necessário um apoio inicial aos produtores de leite para sua inserção

antecipada dentro da referida norma, buscando sua manutenção dentro da propriedade como também uma especialização nos tratos culturais do segmento.

Um planejamento bem estruturado da propriedade está corroborado junto com as premissas ambientais que até 2011 as propriedades rurais deverão apresentar um percentual mínimo de cobertura florestal. Também visando esta nova performance que as propriedades deverão obedecer, como também a questão da higiene pessoal e outras formas de tratamento de resíduos alimentares e dejetos produzidos pelos animais estará sendo contemplado dentro do trinômio do desenvolvimento sustentado como atividade socialmente justa, economicamente viável e ambientalmente correta.

Com estas variáveis de sustentabilidade, onde a premissa está associada aos três pilares preconizados pela ONU – Organização das Nações Unidas, quer-se observar se efetivamente o Programa DRS – Desenvolvimento Regional Sustentado, implantado sob a gerência do Banco do Brasil efetivamente está em consonância aos pressupostos e premissas do desenvolvimento sustentado e não, apenas sob a ótica de melhoramento financeiro e econômico das sociedades envolvidas. Ressalta-se que a iniciativa do Banco do Brasil é uma atitude ímpar dentro do Sistema Financeiro Nacional, o que não inviabiliza uma avaliação mais contundente sobre a efetividade do programa, dentro da ótica da sustentabilidade. Assim, a avaliação proporcionará ao Banco uma melhor interpretação e entendimento, bem como, uma aferição da metodologia e correlação instrumental do Programa DRS - Desenvolvimento Regional Sustentado.

A regional de Passo Fundo contempla 58 agências em seus municípios jurisdicionados. Na concepção política do BB – Banco do Brasil – cada agência deve trabalhar um Plano de DRS. Assim, ao encontro da política estratégica do Banco, neste momento busca-se o estudo dos planos implementados na regional, vinculados a bovinocultura de leite. Em razão da independência e forma de administração, cada agência é responsável pela implementação de seu plano. Posto isto, vislumbra-se peculiaridades individuais de cada plano, a serem analisadas em conjunto, com sua interrelação com os demais planos executados pelas agências.

QUESTÕES DA PESQUISA

1. Os objetivos dos planos DRS apresentam consonância com os eixos temáticos do desenvolvimento sustentado?

2. Os objetivos externam efetivamente a participação dos parceiros nos Planos?
3. As ações apresentam diversidade de natureza e estão em consonância com os eixos temáticos necessários para promover o desenvolvimento sustentado?

1.3 - OBJETIVOS

Objetivo Geral

Realizar análise comparativa dos Planos de DRS – Desenvolvimento Regional Sustentado na cadeia do leite das agências da Regional do BB de Passo Fundo

Objetivos Específicos

- a) Averiguar se os objetivos dos Planos implementados apresentam pressupostos de sustentabilidade.
- b) Identificar a qualidade de participação dos parceiros através da efetividade das ações implementadas junto aos diversos Planos DRS.
- c) Observar e identificar a similaridade de ações implementadas nos diversos Planos DRS das agências.

Após a identificação dos objetivos e cômico de sua implementação, segue-se ao fundamento da justificativa do trabalho.

1.4 - JUSTIFICATIVA

Com o advento dos pressupostos de sustentabilidade e estando em voga a pertinência do estudo mais contundente àquele assunto, bem como, a averiguação das premissas utilizadas pelo Banco do Brasil, constituem-se nos balizadores deste estudo.

A proposta veiculada através da problemática, onde há a definição dos quesitos há serem trabalhados sugerem uma necessidade do aprofundamento do estudo e análise de como estão sendo e como estão elaborados os planos DRS, nas agências da Regional de Passo Fundo – RS, em especial na bovinocultura do leite.

O estudo da cadeia por seus agentes intervenientes, as relações existentes, como também a condução dos planos na visão da ótica preconizada dentro dos mandamentos do BB e também dos diversos estudiosos no assunto, são fatores que despertam a necessidade de avaliar o efetivo sentido do significado da sustentabilidade e do pressuposto avaliatório e pertinência ao enquadramento no tripé da sustentabilidade.

2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 - DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO

O homem em sua trajetória de vida no Planeta Terra sempre necessitou do auxílio da natureza em sua performance de crescimento. No entanto, ao longo de sua existência extraiu e consumiu indiscriminadamente daquilo que a natureza lhe oferecia. Este uso indiscriminado e abusivo das oferendas da natureza, agravou-se ainda mais nos últimos 200 anos, principalmente na utilização dos recursos naturais não renováveis. A tônica do crescimento, roborado pelo desenvolvimento do motor de combustão, com utilização dos minerais fósseis como carvão e petróleo, ocasionaram um desequilíbrio significativo na estrutura dos sistemas, em especial no ecossistema.

Diante na premente necessidade de ajustamento na forma de utilização desses recursos, sem provocar desequilíbrios substanciais na estrutura ecológica do Planeta, cuidando para a ocorrência de um desenvolvimento satisfatório com equilíbrio maior entre a oferta e demanda das nações mais pobres, diversos grupos e nações começaram a tratar a questão com maior rigor, em razão dos já observados sintomas de desequilíbrio ambiental do Planeta.

O principal marco de consciência ocorreu em 1972, em Estocolmo, quando os resultados da Conferência das Nações Unidas ecoaram entre as nações que estavam presentes e após diversas conferências e criação de comissão, enunciaram o conceito de desenvolvimento sustentável como: *“Desenvolvimento sustentável é desenvolvimento que permite satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades”* (BATALHA, 2001)

Diversos eventos ocorreram até a ECO 92, realizada no Rio de Janeiro, cuja conferência sobre o meio ambiente culminou na aprovação da Agenda 21 (MINISTÉRIO MEIO-AMBIENTE, 2007) que orienta sobre a educação para o desenvolvimento sustentável. O estabelecimento dessa Agenda declara as principais metas sócio-ambientais mundiais a serem atingidas no século XXI. (SOUZA e SOARES, 2006), como as referentes à educação ambiental, inclusão social, diminuição

de violência e promoção de negócios socialmente responsáveis, cujo eixo central é a conquista da sustentabilidade.

Segundo Souza e Soares (2006), merecem destaque os princípios que nortearam a Conferência e se consolidaram a partir da ECO 92:

- a) princípio do desenvolvimento sustentável: tal como já fora definido no Relatório Brundtland, explicita o direito intergeracional, ou seja, o direito de intergerações ao meio ambiente ecologicamente equilibrado;
- b) princípio da precaução: a ausência de certeza científica não pode servir de pretexto para adiar a adoção de medidas que visam evitar danos ambientais;
- c) princípio do poluidor pagador: o poluidor deve, em princípio, assumir o custo da poluição que causa;
- d) princípio da participação social na gestão ambiental e do acesso à informação ambiental;
- e) princípio da obrigatoriedade da intervenção estatal: atribui ao poder público a obrigação de defender o meio ambiente.

Notadamente, o conceito de desenvolvimento sustentado foi sendo aprimorado e em 1987 a Comissão Mundial sobre o meio ambiente lançou o famoso relatório Nosso Futuro Comum, com o slogan “*pensar globalmente, agir localmente*”. (SOUZA e SOARES, 2006). Com ênfase nessa premissa o Conselho da Comunidade Solidária, na II Reunião do Conselho (PLANALTO, 2005), apresentou o seguinte consenso sobre o conceito:

“ O Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável é um processo de promoção do desenvolvimento, por meio de parcerias entre estado e Sociedade, no qual ocorrem ações multisetoriais integradas de desenvolvimento, convergentes numa dada localidade, segundo uma metodologia que prevê, no mínimo: capacitação para a gestão; diagnóstico e planejamento participativos; articulação da oferta pública de programas com a demanda social da localidade; monitoramento e avaliação; fomento ao empreendedorismo e criação de uma nova institucionalidade participativa.”

Com o avanço da questão relacionada ao meio ambiente e a busca constante na defesa de um desenvolvimento econômico dentro de patamares dignos e em condições de diminuir o comprometimento do ecossistema, a participação se fez necessária de

diversas formas, onde todas as entidades – governos, empresas/organizações e cidadãos – conjuntamente, buscaram a melhor solução para estas questões, amplamente discutidas por todas as nações. Nesse limiar surge o Protocolo de Kioto, onde as nações presentes, com exceção aos Estados Unidos, convencionam em diminuir a emissão de gases do efeito estufa em 5% ao volume encontrado na atmosfera em 1990. Surge desse protocolo a questão dos créditos de carbono, onde as nações em desenvolvimento, terão o repasse pecuniário das nações desenvolvidas que não conseguirem cumprir com o percentual mínimo de limitação da emissão de gases.

Esta situação deixa o Brasil com conforto frente às demais nações e organiza uma legislação muito avançada, apresentando além do comprometimento do Estado, organizações como o Instituto Ethos e empresas, cuja participação no crescimento começa a se realizar através do desenvolvimento sustentado.

2.2 - O DESENVOLVIMENTO LOCAL E A SUSTENTABILIDADE

A utilização do desenvolvimento sustentado surge como estratégia comercial, onde os consumidores de menor renda começam a ser alvo das instituições bancárias, o que provoca o desenho de produtos mais baratos e um potencial de negócio muito grande. Também sob essa ótica, empresas industriais começam a lançar produtos mais baratos e com menor potencial de poluição. Hart e Prahalad (apud SOUZA e SANTOS, 2005) enfatizam esta questão ressaltando que a sustentabilidade se dará com a redução da intensidade do uso de recursos, a reciclagem e a utilização de energias renováveis, focando as classes mais pobres, que antes estavam relegadas ao segundo plano, mas passam a ser centro das discussões face ao grande potencial poluidor e também, como regra social, um melhor equilíbrio entre os padrões de riqueza e pobreza.

Com base nesses pressupostos as instituições financeiras começaram a dedicar-se mais às questões de sustentabilidade, voltando-se para financiamentos condicionados ao cumprimento da legislação pertinente, com a intenção de melhorar a performance de participação nos mercados. Os princípios do Equador, lançado em junho de 2003, pelo *International Finance Corporation* (IFC) ligado ao Banco Mundial, prevê a exigência no cumprimento de diretrizes socioambientais nos financiamentos acima de 50 milhões de dólares, tendo como o primeiro banco brasileiro signatário do tratado o Banco do

Brasil. Os princípios consideram como proteção a habitats naturais e sítios arqueológicos, gerenciamento de pragas, segurança de barragens, reassentamento de populações, presença de populações indígenas, propriedade cultural, combate ao trabalho infantil, forçado ou escravo, projetos em águas internacionais, saúde e segurança no trabalho. (BANCO do BRASIL, 2007)

Ainda com ênfase nos assuntos de estado, na II Reunião do Conselho da Comunidade Solidária (PLANALTO, 2005) foram estabelecidos os critérios de escolha dos alvos iniciais de processos de desenvolvimento local integrado e sustentável. As localidades seriam escolhidas por:

- a) localidades mais pobres (e/ou com menores índices de desenvolvimento sócio-econômico: IDH-M, ICV-M, etc.);
- b) localidades mais desenvolvidas (com maiores índices de desenvolvimento);
- c) localidades mais organizadas e participativas (por exemplo, com maior “capital social”, maior massa crítica endógena”, maior número de organizações da sociedade civil etc..)
- d) localidades que tenham demonstrado capacidade de resposta a situações adversas vividas em passado recente;
- e) localidades onde exista maior convergência de programas governamentais que atendam exigências do Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (por exemplo, PRONAF, PACS, etc.);
- f) localidades que reúnam possibilidades de mercado e vocação econômica claramente identificáveis;
- g) localidades que integrem regiões homogêneas do ponto de vista geopolítico, geoeconômico e geoambiental (por exemplo, micro-bacias);
- h) localidades que apresentem condições favoráveis de arregimentação e de acesso para agentes empreendedores endógenos e exógenos e condições adequadas de escoamento da produção (como, por exemplo, a vizinhança de um pólo mais desenvolvidos);
- i) uma combinação das características assinaladas acima.

Ainda na mesma reunião, os critérios de escolha devem ser escolhidos por ordem de prioridade:

- 1) localidades mais organizadas e participativas (por exemplo, com maior “capital social”, maior “massa crítica endógena”, maior número de organizações da sociedade civil, etc.);
- 2) localidades que tenham demonstrado capacidade de resposta a situações adversas vividas em passado recente;
- 3) localidades que apresentem condições favoráveis de arregimentação e de acesso para agentes empreendedores endógenos e exógenos e condições adequadas de escoamento da produção (como, por exemplo, a vizinhança de um pólo mais desenvolvido);
- 4) localidades mais pobres (e/ou com menores índices de desenvolvimento sócio-econômico: IDH-M, ICV-M, etc..)
- 5) localidades onde exista maior convergência de programas governamentais que atendam exigências do Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (por exemplo, PRONAF, PACS, etc...);
- 6) localidades que reúnam possibilidades de mercado e vocação econômica claramente identificáveis;
- 7) localidades mais desenvolvidas (com maiores índices de desenvolvimento);
- 8) localidades que integrem regiões homogêneas do ponto de vista geopolítico, geoeconômico e geoambiental (por exemplo, micro-bacias).

Desta forma com mercado financeiro invadido com um novo tipo de investimento, um investimento socialmente responsável, o Banco do Brasil edita um programa chamado de Desenvolvimento Regional Sustentado.

2.3 - DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTADO NO BANCO DO BRASIL

Consciente das necessidades e premissas estabelecidas em sua Missão, o Banco do Brasil inicia de forma firme e participativa junto às comunidades mais carentes, o projeto Desenvolvimento Regional Sustentado. Inicialmente o Projeto foi trabalhado na região norte, nordeste, vale do Jequitinhonha (Minas Gerais), estados da Bahia, Espírito Santo e alguns municípios do estado do Rio de Janeiro. Posteriormente o Projeto foi expandido para as demais regiões do País, incluindo os estados mais desenvolvidos. (BANCO do BRASIL, 2004)

Diante deste fator, o Banco cumpre com sua responsabilidade social no sentido mais amplo, conforme preconiza o Instituto Ethos (2007), de Responsabilidade Empresarial que “*é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa co-responsável pelo desenvolvimento social*”. Nesse sentido, a empresa socialmente responsável é aquela que possui capacidade de ouvir os interesses dos *stakeholders* (clientes, funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio-ambiente).

Nos fundamentos estratégicos para o Desenvolvimento Regional Sustentado a concepção de região ultrapassa as dimensões das limitações geográficas, favorecendo a idéias de nicho incluindo a relação espaço e tempo, onde a preocupação concentra-se no potencial destrutivo atual em relação à qualidade de vida e às gerações futuras. Sintetiza o pensamento do *slogan* agir local, pensar global. No aspecto de desenvolvimento a medição desse parâmetro não é mais realizada pelas informações simples de produção e desenvolvimento econômico. O enfoque vai muito além e a ONU, parametrizando em melhores níveis o desenvolvimento criou Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que engloba os fatores de qualidade de vida e o uso dos recursos naturais. Já a sustentabilidade, Sachs apud SOUZA e SOARES (2006, pg.65) sugere que se pense em novos modelos de sustentabilidade levando-se em consideração 05 pilares fundamentais:

1 – social: deve-se levar em consideração para a construção de novas políticas sócio-desenvolvimentistas a perspectiva atual de ruptura social, que paira de forma ameaçadora sobre diversas regiões do planeta;

2 – ambiental: devem-se levar em conta duas dimensões: a de provedora de recursos e a de recebedora, para a disposição de resíduos;

3 – territorial; deve-se relacionar a distribuição de riquezas e recursos entre diversas populações e ramos de atividade;

4 – econômico: deve-se pensar a viabilidade econômica como condição *sine qua non* para que as coisas aconteçam;

5 – político: deve-se visar à manutenção da governança democrática e das liberdades individuais.

O gerenciamento de crises ou mudanças, conforme Sachs (apud SOUZA e SOARES, 2006) pressupõe a reversão da antiga concepção da mentalidade gerencial pautada na noção de financiamento pelo influxo de recursos externos e na acumulação de dívida externa. Ainda pressupõe que o crescimento só advém induzido pelo emprego, cuja estratégia é composta de diversos fatores como fortalecimento dos poderes locais, reabilitação do sistema financeiro, modernização tributária, estimulação do empreendedorismo, conexão benéfica entre grandes e pequenas empresas, favorecimento aos pequenos negócios na constituição de negócios territoriais nas cadeias produtivas e em especial, a modernização e uso da agricultura familiar como projeto de desenvolvimento rural. A organização territorial está consubstanciada nos estudos realizados pelo Ministério Integração que aponta a disparidade observada entre os aglomerados industriais espaciais do Sul e Sudeste, contra a baixa concentração no Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

A cadeia de valor que enseja a classificação da organização de forma produtiva (Batalha, 2001), apresenta uma correlação com os *clusters* (PORTER, 1998) evidenciando os chamados APLs ou arranjos produtivos locais. Na percepção de Souza & Soares (2006) os aglomerados “*são agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, operando em atividades correlacionadas e que apresentam vínculos pouco expressivos de interação, cooperação e aprendizagem.*” Os APLs e os clusters, segundo PORTER (1998) apresentam familiaridade pois são concentrações geográficas de empresas similares, relacionadas ou complementares, que atuam numa mesma cadeia produtiva, auferindo vantagens de desempenho por meio de localização e, eventualmente, da especialização. Essas empresas partilham, além das infraestrutura, os mercados de trabalho especializados e confrontam-se com oportunidades e ameaças comuns”. A cadeia ou sistema produtivo representa o conjunto de aglomerados e arranjos produtivos locais, formando redes complexas com altos índices de

articulação, cooperação e aprendizagem, sem limitação territorial.(SOUZA e SOARES, 2006).

Como ultimo fundamento está a concertação que observa o sentido de um concerto, onde todas as partes estão afinadas e interagindo de forma harmônica, no sentido de promover o desenvolvimento regional sustentado. A participação de todos os atores envolvidos na arena competitiva é de suma importância para o sucesso do Programa como também, dentro da concepção ideológica.

O Programa do Banco do Brasil visando sua estratégia de desenvolvimento regional sustentado promoveu o método através da constituição das seguintes etapas:

- a) habilitação da agência;
- b) concertação (interna e externa);
- c) escolha da atividade produtiva;
- d) anotação históricas;
- e) formação da equipe de trabalho DRS;
- f) elaboração do diagnóstico DRS;
- g) elaboração do plano de negócios DRS;
- h) análises e aprecies;
- i) implementação;
- j) monitoramento e avaliação.

Ainda, no que concerne o pressuposto de sustentabilidade, o plano DRS (Desenvolvimento Regional Sustentado) necessita estar em consonância com os eixos de atuação, que conjuntamente promovem a premissa do tripé: economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto. Os eixos, segundo as instruções internas do Banco do Brasil, constantes no Livro sob o nº. 440 (Relacionamentos com Clientes), capítulo 15 (Desenvolvimento Regional Sustentado – DRS), título 2 (Disposições Normativas), subtítulo 300 (Aspectos Gerais), apresenta:

- “a) eixo ambiental: agrupa as ações com efeito direto no ambiente ou recursos naturais, englobando ações para preservar, recuperar ou minimizar impactos negativos causados pela atividade;
- b) eixo sociocultural: agrupa ações com efeito direto sobre os agentes da atividade, no sentido de:

I – formar capital humano (habilidades, competências, conhecimentos e condições para sua propagação);

- II – formar capital social (confiança, cooperação, reciprocidade, organização, participação social, empoderamento e bom governo);
 - III – desenvolver cultura empreendedora (autoconfiança, auto-estima, iniciativa, capacidade de realizar e fazer acontecer);
 - IV – cultivar, valorizar ou resgatar valores culturais;
 - V – promover a inclusão social;
- c) eixo econômico: agrupa ações com efeito direto sobre a infra-estrutura produtiva e os produtos e serviços, no sentido de estruturar, ampliar e otimizar a forma de atuação para obter maior competitividade;
- d) eixo tecnológico: agrupa ações com efeito direto sobre os processos da atividade, no sentido de adotar tecnologias mais modernas e ainda não utilizadas pelos beneficiários da ação ou desenvolver novas tecnologias de produção;
- e) eixo organizacional: agrupa ações com efeito direto sobre a organização, contemplando o ambiente político-institucional e organizacional que envolvem a atividade, as questões legais a que estão submetidas e os aspectos afetos ao relacionamento empresarial com os diversos públicos.”

Dentro do mesmo mandamento institucional, no documento 2871, as ações são divididas e agrupadas em consonância de sua natureza, conforme:

- 1) crédito e bancarização,
- 2) capacitação e treinamento,
- 3) cultura, artes e educação,
- 4) cooperativismo/associativismo e fortalecimento institucional,
- 5) infra-estrutura,
- 6) meio ambiente,
- 7) mercado,
- 8) social,
- 9) técnico-operacional,
- 10) tecnologia

Com essa premissa de compactuar com os *stakeholders* a visão clara de sustentabilidade, além da promoção da diversificação das atividades econômicas e a democratização do crédito o Banco do Brasil insere-se como uma empresa comprometida com as gerações futuras, indo de encontro com a legislação pertinente e os tratados assinados, bem como auxiliando para a continuidade da vida e sua melhor qualidade.

Para melhor integração do programa na expectativa e visão dos *stakeholders* o Banco sugeriu que houvesse, conforme descrito no LIC 440-15 (Banco do Brasil, 2008), vincular os seguintes participantes para o êxito do empreendimento:

a) integrantes internos:

I – primeiro gestor da agência

II – funcionário da agência capacitado em DRS;

III – funcionário responsável da super jurisdicionante;

IV – analista técnico rural – ATR, no caso de atividade vinculada ao agronegócio;

b) integrantes externos – variam de acordo com cada atividade, sendo os principais representantes:

I – de entidades de classe, movimentos sociais e religiosos, cooperativas, associações, empresas, conselhos e fóruns;

II – dos beneficiários;

III – de lideranças locais vinculadas à atividade produtiva;

IV – dos poderes públicos municipal, estadual e federal;

V – de organizações não governamentais;

VI – de órgãos e instituições de apoio ao negócio, tais como Sebrae, Senar, Senac, Senai, Sesi, Sesc e Senart;

VII – de órgãos de pesquisa e universidades;

VIII – de instituições de crédito e outras fontes de recursos, reembolsáveis ou não;

IX – de órgãos ou empresas de assistência técnica e extensão rural

Diante deste conjunto de integrantes, o Banco sugeriu a participação na forma de atribuir responsabilidades de execução nas ações, mediante entendimento e participação direta, através de termo de adesão, participação esta que deveria externar um perfil sociável, legitimidade, fluxo facilitado de comunicação, compartilhamento de informações, conhecimento, capacidade e facilidade de participação ativa dentro do Plano e da atividade escolhida pela comunidade.

2.4 - RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social pode ser entendida como o compromisso da organização para com a sociedade, ou seja, é toda e qualquer ação que contribua para a melhoria da qualidade de vida da mesma e no mesmo sentido, *“uma empresa socialmente responsável é aquela que está atenta para lidar com as expectativas dos stakeholders atuais e futuros”*.(Ashely apud EA-UFRGS, 2005). Neste aspecto cabe ressaltar o posicionamento estratégico do Banco do Brasil com relação á sua missão *“ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender as expectativas dos clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”* onde estabelece com clareza a atuação e forma, bem como seu compromisso com os funcionários (responsabilidade interna) e para com a comunidade externa (responsabilidade externa). Segundo Ashley (apud EA-UFRGS, 2005) a responsabilidade social deve ser difundida como uma atitude estratégica, e como Fernandes e Berton (2005) esclarecem de que missão não pode ser um documento formal, mas deve ser vivido dentro da organização e lembrado constantemente. As decisões emanadas por todos os escalões devem se refletir com base na Missão da empresa, o que neste caso, subentende-se o seu cumprimento.

Desta forma observa-se o afloramento de uma condição louvável por parte do Banco do Brasil em criar um Programa chamado de DRS – Desenvolvimento Regional Sustentado, o que vem a demonstrar o seu compromisso com sociedade, na forma de gerar riqueza e contribuir para o desenvolvimento do País. Estabelece-se aí uma forma concreta de atuação do Banco junto aos seus *stakeholders*. Mas a responsabilidade social não significa unicamente ações humanitárias e envolvimento dos funcionários em

ações de cunho social. Requer também uma governança transparente e que transmita aos funcionários segurança, justiça, boas práticas administrativas e respeito mútuo, isto é, entre as entidades de representação, funcionários e diretoria. Dentro da ótica empresarial, os bancos por serem agentes financiadores de importantes negócios, bem como, subsidiarem através de financiamentos/empréstimos obras que possam vir a causar dano ambiental, ou mesmo, cujo impacto seja ao arpejo da Lei, podem ser solidariamente responsáveis, de forma passiva, juntamente com o ator ativo do empreendimento. A Lei 6.938/1981, em seu artigo 14 que estabelece o dano ambiental objetivo que é roborado pelo § 3º do artigo 225 da Constituição Federal. No entanto, a legislação ainda prevê os bancos como espécies de controladores ambientais, uma vez que por força da legislação ambiental brasileira os bancos são obrigados a exigir estudos de impacto ambiental em seus financiamentos/empréstimos cujo potencial assim o exigir, bem como, o monitoramento da utilização de forma adequada do dinheiro emprestado.

Como forma mais contundente, o advento da Lei 6.938, 1981 (PLANALTO-b, 2007), também dispõe sobre a estrutura da política nacional do meio ambiente. Em termos de estrutura administrativa governamental a criação do IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis) é um marco que culmina, posteriormente na criação do Ministério do Meio Ambiente. Várias são as leis e ordenamentos, como a Lei 9.433, de 1977 dos Recursos Hídricos, a Lei 9.605, 12/02/1988 que disciplinam os crimes ambientais. A Lei 9.795, de 1997 que institui a educação ambiental e a Lei do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (Lei nº 9.985, de 2000), também fazem parte deste aparato legal, além das resoluções da CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente, das quais ressalta-se o Estudo de Impacto Ambiental (EIA-RIMA) e demais relatórios. Consubstancia-se também a legislação civil e penal brasileira, cujo fulcro retrocede e penaliza não só o agente causador, mas todos os envolvidos, passiva e ativamente, em qualquer situação ou que tenham auxiliado, por qualquer meio a consumação do delito ou crime.

Notadamente a responsabilidade social não se limita somente à aprovação de planos de investimento, mas também, responde solidariamente aos danos que porventura esses investimentos possam causar ao meio ambiente. Nesse sentido Tratado do Equador (BANCO DO BRASIL, 2007) é uma forma de conscientizar a responsabilidade que as instituições financeiras representam frente às condições que reúnem em financiar projetos, sob os quais podem pesar grande comprometimento e

desgaste ao meio-ambiente. Essa conscientização pode ser o comprometimento e em um provável futuro uma responsabilização pecuniária sobre projetos financiados sem o devido acompanhamento e cobrança de segurança e proteção ao meio-ambiente.

Ressalta-se, mais uma vez, que o Banco do Brasil foi o primeiro banco oficial brasileiro a assinar o tratado, bem como, a responsabilidade da introdução de um Programa dessa envergadura, onde são estabelecidas premissas ambientais, sociais, econômicas, enfim, uma forma de melhorar as condições de vida da população, trazendo-lhes um melhor condicionamento econômico/financeiro, sem comprometer as gerações atuais e futuras com a preservação do meio-ambiente.

2.5 - METODOLOGIA

Conforme observado na justificativa e em consonância aos objetivos propostos, o método mais apropriado é o estudo de caso. Segundo Lakatos & Marconi (1987), a pesquisa pode ser realizada diretamente nas fontes primárias, em documentos, arquivos, documentos oficiais e fontes estatísticas. Neste caso, entende-se a pesquisa pelo estudo de caso como o método de pesquisa mais adequado para o atendimento dos objetivos, pois os dados e informações foram obtidos diretamente dos arquivos e programas do Banco.

2.5.1 – Instrumento de Pesquisa

. O instrumento de pesquisa tem como objetivo básico o atendimento às perguntas da pesquisa, já estabelecidas, que são:

1. Os objetivos dos planos DRS apresentam consonância com os eixos temáticos do desenvolvimento sustentado?
2. Os objetivos externam efetivamente a participação dos parceiros nos Planos?
3. As ações apresentam diversidade de natureza e estão em consonância com os eixos temáticos necessários para promover o desenvolvimento sustentado?

Isto posto, o instrumento básico foi a pesquisa em fontes primárias, que possui, ao responder as perguntas da pesquisa, os pressupostos básicos da realização da pesquisa que permeia a do suprimento de informações para o atingimento dos objetivos da pesquisa. (LAKATOS & MARCONI, 1987)

2.5.2 - Amostra

Com a realização da pesquisa no aplicativo do Banco, denominado DRS, obteve-se as informações necessárias ao atendimento dos objetivos, as perguntas, tanto do problema como do instrumento da pesquisa.

Tem-se ainda, que as informações dizem respeito apenas aos planos implementados pelas agências jurisdicionadas da Gerência Regional de Passo Fundo – RS. Dos 34 planos DRS na atividade de bovinocultura de leite na Regional, foram obtidos dados para a pesquisa dos planos com a situação da fase de “planos em implementação”, posição de 03/03/2009, que são em número de 23.

Para guardar sigilo sobre os idealizadores dos planos, *stakeholders* envolvidos, bem como as agências signatárias, os planos foram enumerados em seqüência nominal.

2.5.3 – Coleta de Dados

Dentre as técnicas de coleta de dados sugeridas por Lakatos & Marconi (1987), a coleta documental está dentro da fase mais cansativa e a que requer maior controle e aplicação do pesquisador. Como primeiro passo, a seleção do material e das informações tornou-se fator importantíssimo, pois daí derivou a codificação e tabulação das informações.

Atendendo estes pressupostos dos autores, a coleta de dados aconteceu dentro dos aplicativos do Banco, informações obtidas dos planos de negócios – DRS de cada agência da regional de Passo Fundo do Banco do Brasil, contendo os objetivos, ações, classificação da ação, entidade responsável pela ação, executor e início e final da ação, valores envolvidos e quantidade de beneficiários.

Assim, as informações obtidas dos Planos de DRS foram suficientes para a resposta aos questionamentos verificados nos instrumentos da pesquisa.

2.5.4 – Análise dos Dados

Obtidos os dados, a análise segundo Best apud Lakatos & Marconi (pg.167, 1987) “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação” que culmina nas condições de interpretação dos dados em busca do atingimento dos objetivos da pesquisa e dos instrumento de coleta de dados.

A forma de análise dos dados é explicada com a catalogação direta, objetiva das informações obtidas junto à fonte de pesquisa.

Assim, para uma melhor interpretação e mesmo plotagem das informações, os objetivos dos planos foram agrupados obedecendo os eixos temáticos do Plano DRS:

- ambiental
- sociocultural
- econômico
- tecnológico
- organizacional

As ações foram agrupadas conforme o grupamento de natureza:

- crédito e bancarização,
- capacitação e treinamento,
- cultura, artes e educação,
- cooperativismo/associativismo e fortalecimento institucional,
- infra-estrutura,
- meio ambiente,
- mercado,
- social,
- técnico-operacional,
- tecnologia

Utilizando-se destes agrupamentos que são preconizados pelo Banco do Brasil, consegue-se avaliar com maior precisão os resultados pretendidos com a pesquisa, na resposta aos quesitos formulados na problemática.

2.6 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

A discussão relativa ao estudo de caso em consonância com os objetivos propostos realiza-se através das respostas aos quesitos formulados no instrumento da pesquisa, que contemplam ao atendimento aos objetivos geral e específico elencados para o presente trabalho.

Diante desses pressupostos previamente definidos, seguem as considerações para cumprimento ao primeiro quesito:

1. Os objetivos dos planos DRS apresentam consonância com os eixos temáticos do desenvolvimento sustentado?

Para melhorar a análise e identificação dos objetivos, estes foram divididos e agrupados observando os eixos temáticos previstos nas instruções internas do BB, em especial no Livro 440- capítulo 15 (Relacionamento com Clientes, Desenvolvimento Regional Sustentado – DRS), também já descrito no item metodologia – análise dos dados:

- ambiental
- sociocultural
- econômico
- tecnológico
- organizacional

Quadro 1 – Planos DRS agências da Regional BB – Passo Fundo (RS) e quantidade de objetivos

Planos Objetivos/	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	T o t a l	
a)ambiental	2	1	1		1	1	1		1	1			1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	18
b)sociocultural	3	5	1	1	3	2	1	1		2	4	3	3	1	2	1	1	5	3	2	1	1	3	3	49
c)econômico	2	2	3	5	3	4	1	1	2	2	1	3	2	3	1	3	2	2	1	2	1	1	3	3	50
d)tecnológico	1		1	3	1		1		1		1	1	2			3	1		1	1	1		1	1	20
e)organizacional				1	1		1	1		1	1			1		1	1	1				1			11
Total	8	8	6	10	9	7	5	3	4	6	7	7	8	6	4	9	5	8	6	6	4	4	8	8	148

Fonte: pesquisa

Conforme observado no quadro nº1 (Quadro 1 – Planos DRS agências da Regional BB – Passo Fundo (RS) e quantidade de objetivos) os 23 planos estudados apresentam 148 objetivos, com média de 6,43 objetivos por planos. O plano DRS, caracterizado de nº 4 é que possui maior número de objetivos, 10 e o plano de nº 8 é que apresenta o menor número, 3.

Observando a pertinência dos eixos temáticos preconizados pelo Banco, no que concerne ao atendimento do parâmetro de sustentabilidade, apenas 03 planos apresentam objetivos para todos os eixos. Os demais planos, apresentam a seguinte situação:

- 06 planos tem deficiência em objetivos no eixo ambiental;
- 01 plano tem deficiência no eixo socioambiental;
- 08 planos apresentam deficiência no eixo tecnológico;
- 12 planos apresentam deficiência no eixo organizacional.

Esta distribuição pode ser melhor observada no Gráfico nº 01, que sintetiza e apresenta melhor visualização da informações já decodificadas.

Com relação a quantidade de objetivos nos eixos temáticos, observa-se que há uma concentração nos eixos socioambiental, com 50 objetivos, correspondente a 34% do total de 148 e no eixo econômico, com 49 objetivos, um percentual de 33%, observados no gráfico nº 02.

Estes dados refletem com exatidão a tendência dos planos, concentrados em temáticas sócias, como formação, educação, inclusão social, etc, além da econômica com vistas exclusivas a ampliação de estruturas, financiamentos e empréstimos. Configura-se a tendência, neste aspecto, à interferência do gerente da agência, cuja capacidade de interpretação e conhecimento está mais afeta a estes dois objetivos temáticos.

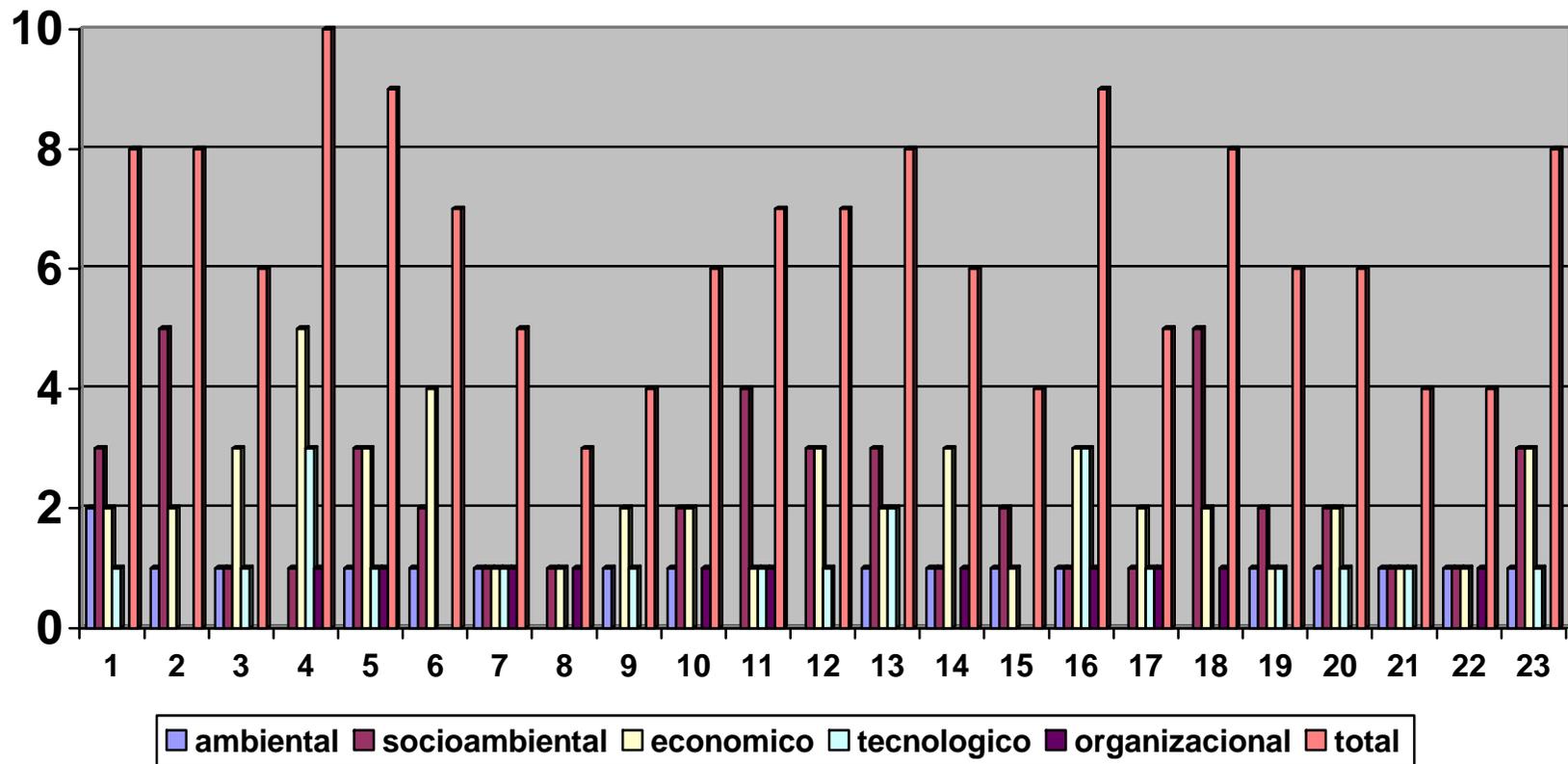


Figura 01 – Quantidade de objetivos e seus eixos temáticos:
 Fonte: pesquisa

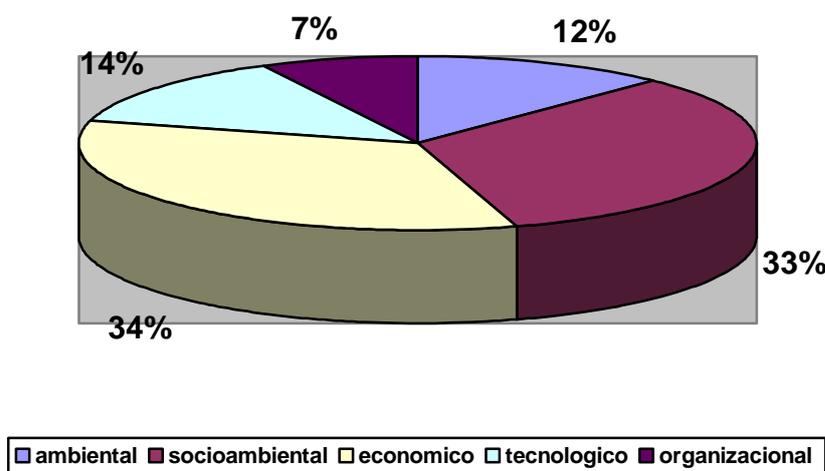


Figura 02 – Percentagem de objetivos em relação aos eixos temáticos
 Fonte: pesquisa

Através das informações obtidas na pesquisa e analisando sob a ótica dos objetivos, há o entendimento de que os planos não conseguem apresentar os pressupostos de sustentabilidade, tanto nos objetivos do BB para o plano como também dentro do trinômio economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto.

Com relação a segunda pergunta da pesquisa: as ações externam efetivamente a participação dos parceiros nos Planos?; o gráfico nº 03, juntamente com o quadro de nº 04 espelham com exatidão a qualidade de participação dos *stakeholders*, com grande ênfase ao setor público, através das prefeituras e secretarias, seguidos dos órgãos de classe como sindicatos e cooperativas. Notadamente, com boa participação aparece o segmento de assistência técnica, que monopoliza o eixo – poder público, órgãos de classe e assistência técnica. Observa-se uma pequena participação ou quase inexistente a participação de outros segmentos, como ONGs, Universidades, beneficiários, instituições de apoio e outras lideranças vinculadas ao agronegócio, descaracterizando a intenção do Banco, bem como afastando-se da proposta inicialmente concebida de desenvolvimento sustentado.

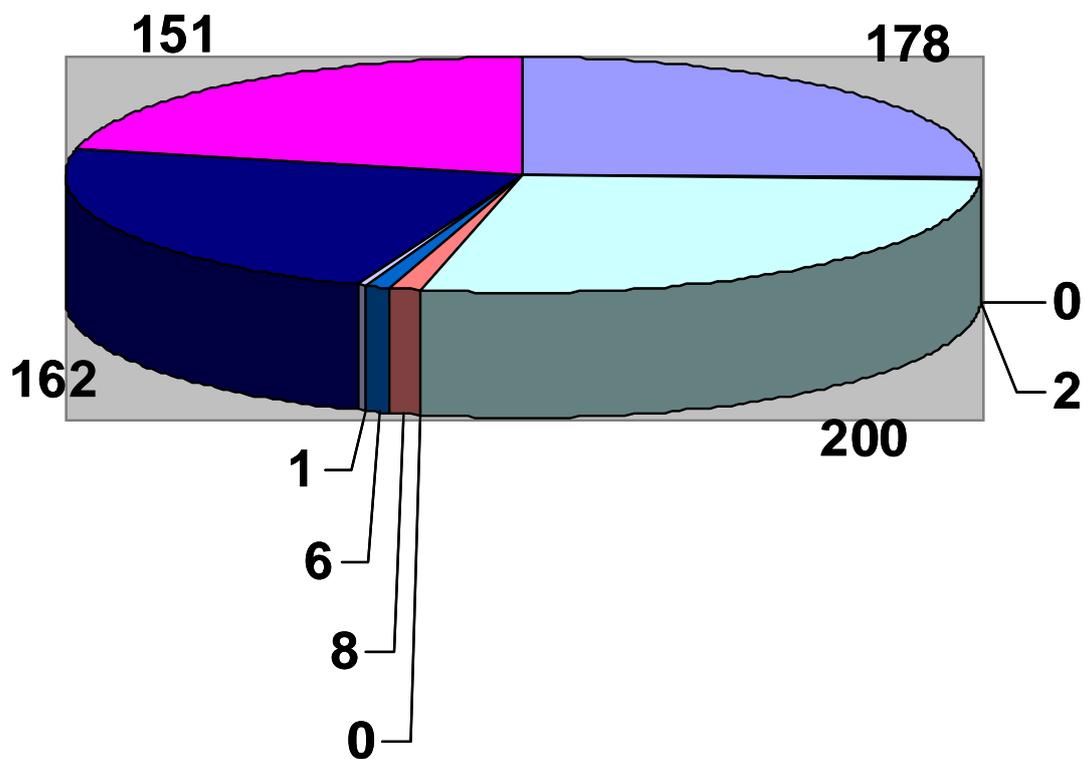


Figura 03 – Qualidade dos *stakeholders* nas ações dos planos DRSs das agências da Regional do BB – Passo Fundo (RS)

Fonte: pesquisa

Quadro 2 – Planos e eixos temáticos das ações – DRS cadeia do leite – Regional BB de Passo Fundo (RS)

Ações/ Planos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
a)ambiental	X	X	X		X	X		X	X	X			X	X		X			X	X	X	X	X	
b)sociocultural	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
c)econômico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
d)tecnológico	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
e)organizacional		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X						X	X	X	X	X	

Fonte: Pesquisa

Quadro 3 – Planos e natureza temática das ações – DRS cadeia do leite – Regional BB de Passo Fundo (RS)

Planos ações/	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
1 – crédito e bancarização	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2 – capacitação e treinamento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3 – cultura, artes e educação		X			X				X	X	X	X	X		X			X	X					X	
4 – cooperativismo/ associativismo e fortalecimento institucional		X	X		X	X	X	X			X	X	X		X			X	X		X			X	
5 – infraestrutura	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6 – meioambiente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X
7 – mercado		X	X		X			X		X	X				X	X			X					X	
8 – social	X	X			X		X			X				X				X	X	X	X	X	X	X	X
9 – técnico-operacional	X		X	X	X	X	X	X	X			X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10 – tecnologia		X		X	X		X		X	X			X			X			X	X	X			X	

Fonte: pesquisa

O terceiro quesito da problemática dá ênfase a natureza temática das ações e que possui a seguinte pergunta: as ações apresentam diversidade de natureza e estão em consonância com os eixos temáticos necessários para promover o desenvolvimento sustentado?

O quadro nr.º 03 proporciona uma visão muito clara a respeito de como estão dimensionadas as ações dentro dos planos, quando se trata de analisar o conteúdo da ação e sua respectiva eficácia dentro do contexto da natureza da ação, preconizada pelas instruções do Banco, em consonância com a proposta de desenvolvimento sustentado. Dos 23 planos analisados, apenas 03 possuem ações dimensionadas em todos os eixos. Já no gráfico nrº 04, apresentam-se os percentuais de participação da composição dos planos que possuem ações dentro dos respectivos eixos e suas naturezas. Nota-se que todos os planos possuem ações com a natureza voltada para capacitação e treinamento, crédito e bancarização e infraestrutura. A menor participação está vinculada às ações voltadas ao mercado.

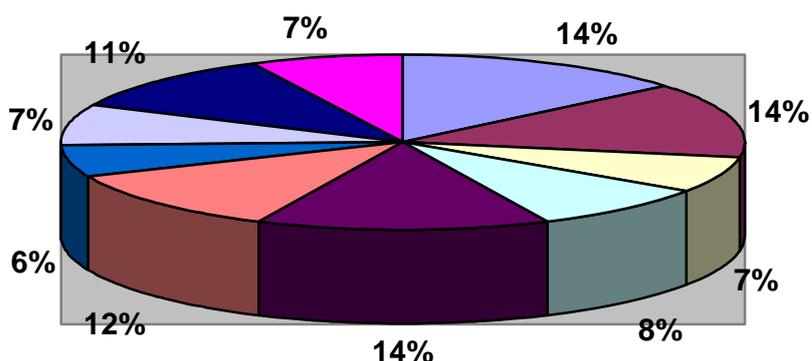


Figura nrº04 – Natureza das ações dos planos DRS

Fonte: pesquisa

Sob está análise pode-se afirmar de que os planos não estão em consonância com o seu pressuposto de desenvolvimento sustentado, em razão de não contemplarem no bojo de sua estrutura de ações a diversidade suficiente para apresentar o requisito necessário de sustentabilidade, consubstanciado no tripé economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto. Carecem, na maioria dos planos, de ações que estejam voltados efetivamente para a razão pela qual o plano foi criado, a promoção da sustentabilidade.

Quadro 4 – Planos e qualidade dos integrantes externos das ações – DRS cadeia do leite – Regional BB de Passo Fundo (RS)

Planos/ Integrantes externos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	To- tais	
I – entidades de classe	4	8	8	6	9	5	7	34	8	8	7	10	5	4	8	9	6	3	3		4	3	19	178	
II – beneficiários																									
III – lideran- ças locais					1																	1		2	
IV – poder executivo	2	25	9	3	19	6	9	3	4	8	5	5	10	10	3	16	3	11	9	4	6	9	21	200	
V – ONGs																									
VI – institui- ções de apoio		3								2			3												8
VII – universidades		4								2															6
VIII – institui- coes crédito																			1						1
IX – extensão rural	19	6	6	6	10	8	5		8	3	3	6	4	10	1	9	4	8	9	8	10	5	14	162	
Internos – BB	3	6	7	6	5	9	6	3	3	7	11	6	5	12	5	7	6	5	16	8	7	6	2	151	
Total	28	52	30	21	44	28	27	40	23	30	26	27	27	36	17	41	19	27	38	20	27	24	56	708	

Legenda:

- I – de entidades de classe, movimentos sociais e religiosos, cooperativas, associações, empresas, conselhos e fóruns;
- II – dos beneficiários;
- III – de lideranças locais vinculadas à atividade produtiva;
- IV – dos poderes públicos municipal, estadual e federal;
- V – de organizações não governamentais;
- VI – de órgãos e instituições de apoio ao negócio, tais como Sebrae, Senar, Senac, Senai, Sesi, Sesc e Senart;
- VII – de órgãos de pesquisa e universidades;
- VIII – de instituições de crédito e outras fontes de recursos, reembolsáveis ou não;
- IX – de órgãos ou empresas de assistência técnica e extensão rural

Fonte: pesquisa

2.7 - CONCLUSÃO

No âmago da discussão da sustentabilidade e neste caso, no estudo do desenvolvimento regional sustentado, dentro da ótica preconizada pelo Banco do Brasil, em suas instruções internas, bem como os diversos autores trazidos no referencial teórico, observa-se que os planos implementados nas diversas agências do BB possuem uma leve essência de sustentabilidade, e buscaram a participação dos diversos agentes necessários para o cumprimento do que o Banco exigia.

No entanto, se houver uma observação mais detalhada e sob uma visão mais crítica da temática envolvida, que é a sustentabilidade, em especial quando se fala no tripé economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto, os planos deveriam cobrir em suas ações e objetivos, uma gama maior de atitudes referendadas e de encontro a esses pressupostos conceituais.

No decorrer do estudo, observou-se que alguns planos não apresentam nenhum pressuposto de sustentabilidade e estão, mesmo sob a ótica do Banco, desfocados da concepção de desenvolvimento sustentado. Por outro lado, há planos concebidos dentro dos pressupostos conceituais e apresentam em sua essência toda a conformidade necessária para assim serem entendidos.

Os eixos colocados pelo Banco (ambiental, sociocultural, econômico, tecnológico e organizacional) estão em consonância, com algumas particularidades, com os autores e pressupostos conceituais. Os planos, para efetivamente serem definidos como DRS – Desenvolvimento Regional Sustentado deveriam apresentar ações e objetivos que contemplassem esses eixos temáticos. Razão esta muito evidente, pois na própria estruturação das ações, a vinculação com o verbo temático e a finalidade de atitude dos responsáveis pela condução, conduz a uma necessidade de emplacar o processo todo, não só sob a ótica creditícia ou de elaboração de projetos, mas também na certeza de que ações são necessárias para fixar o homem no meio, estruturar melhor este meio, continuar sua exploração sem danificar o meio, razão da preservação das necessidades futuras.

Contemplando os resultados da pesquisa, a compilação e plotagem dos dados, observou-se que dos 23 planos, 12 planos não possuem os objetivos em consonância com o que preconiza o entendimento de sustentabilidade, mesmo sob a ótica da visão bancária. Tal fato poderia ser suplantado se houvesse a contemporização de ações,

vinculadas aos eixos temáticos e a natureza necessária para a vinculação com a temática da sustentabilidade. Mas novamente, há falha se verifica e apenas 03 planos apresentam ações em todas as temáticas. A qualidade de participação dos *stakeholders* muito necessária para a multiplicação da sistemática, bem como no auxílio da efetiva implantação do programa está limitada a participação do poder executivo (prefeituras e secretarias), sindicatos e cooperativas, órgãos de assistência técnica e ao próprio Banco. Outras entidades, ONGs, Universidades e entidades ligadas ao agronegócio, bem como os principais envolvidos e para os quais os planos foram concebidos, não há participação e ou está reduzida à poucos casos.

Diante deste cenário, observa-se de que o plano DRS em sua essência foi concebido de forma a realmente provocar o entendimento de como seria o desenvolvimento sustentado, pois baseia-se na premissa defendida por entidades e renomados estudiosos, mas que por razões simples de implantação, concepção e mesmo concertação, estão distante de cumprirem sua principal função, que é a promoção do Desenvolvimento Regional Sustentado.

Cabe ainda salientar a limitação do presente estudo, que vinculou-se apenas as respostas aos quesitos formulados e os dados, informações obtidas, podem provocar outras reflexões mais acuradas e de maior relevância, que no entanto, ficam limitadas a este entendimento e concepção conclusiva.

3 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, José Célio Silveira. Desenvolvimento Sustentado e Competitividade – Tipos de Estratégias Ambientais Empresariais. *Tecbahia - R. Baiana Tecnol.*, Camaçari, v.12, n.2, mai/ago 1997.

BANCO DO BRASIL. <http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/rsa/PactosCertificacoes.jsp#4> e <http://www.bb.com.br/appbb/portal/ri/ra04/MenuEstSustent.jsp>. Sites consultados em 19/02/2007.

_____. Livro de Instruções Internas – LIC, nº 440-15. Vigência 09/08/2008, prazo indeterminado.

BATALHA, M. O . *Gestão Agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, v.1, 2001

EA-UFRGS. Responsabilidade Socioambiental. Cadernos do Curso de Especialização em Negócios Financeiros do Programa PPGA-UFRGS. Porto Alegre, outubro/novembro 2005.

ETHOS, Instituto. <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3756&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>. Site consultado em 19/02/2007.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, BERTON, Luiz Hamilton. Administração Estratégia - da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo. Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3. ed. (revista e ampliada). São Paulo: Atlas, 1987.

MINISTÉRIO MEIO AMBIENTE. <http://www.mma.gov.br/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=597> . Site consultado em 19/02/2007.

PLANALTO. www.planalto.gov.br. Conselho da Comunidade Solidária, II Reunião do Conselho < Acesso em: outubro/2005>

PLANALTO-b. www.planalto.gov.br. Legislação. Site consultado em fevereiro/2007.

PORTER, Michael. Clusters e competitividade. Revista HSM-Management, nº 15, ano 3, julho-agosto 1999, pg.100.

SOUSA, Perci Coelho de, SOARES, Francilene Gomes. Responsabilidade Socioambiental. INEPAD, Brasília, 2006.

ZYLBERSTAJN, Décio;NEVES, Marcos Fava (Org.). *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial*. São Paulo: Pioneira, 2000.