

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**PLANO DE NEGÓCIOS DO DRS DO BANCO BETA: UM ESTUDO COM
PROFISSIONAIS DA BELEZA EM PORTO ALEGRE**

Airton Juares Carvalho da Silva Júnior

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Aurora Carneiro Zen

PORTO ALEGRE

2013

Airton Juares Carvalho da Silva Júnior

**PLANO DE NEGÓCIOS DO DRS DO BANCO BETA: UM ESTUDO COM
PROFISSIONAIS DA BELEZA EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Aurora Carneiro
Zen

PORTO ALEGRE

2013

*"Reunir-se é um começo,
permanecer juntos é um progresso,
e trabalhar juntos é um sucesso"*

Henry Ford

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Intersecção do Desenvolvimento Sustentável.....	24
Figura 2 - Ações voltadas ao Desenvolvimento Sustentável do Banco BETA....	41
Figura 3 - Análise da Cadeia de Valor.....	48
Figura 4 - Etapas do DRS.....	49
Figura 5 - Rede de Cooperação.....	56
Figura 6 - Ilustração do papel do Banco BETA.....	58

RESUMO

O movimento da responsabilidade social empresarial ganhou consistência e relevância no cenário mundial. Mesmo com posições divergentes a respeito do tema, parece haver algum consenso de que as organizações são responsáveis e devem se envolver com questões sociais e ambientais. O Banco BETA desenvolveu em 2003 uma estratégia de negócios chamada Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), que tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento sustentável em diversas localidades do Brasil respeitando seus aspectos sociais e culturais. Esse projeto deveria integrar as premissas de sustentabilidade para os negócios do Banco BETA, de forma efetiva, para além do marketing ou de uma responsabilidade social marginal. No entanto, mesmo em empresas de grande porte, a construção do desenvolvimento sustentável não depende apenas delas, as transformações exigidas são profundas e é necessário o engajamento de todos envolvidos, cada um contribuindo com diferentes conhecimentos, habilidades, experiências, repertórios e até mesmo visões divergentes. Este estudo tem como proposta analisar a importância desse trabalho participativo, mobilizando diversos agentes para se alcançar os objetivos propostos dessa estratégia na cidade de Porto Alegre, onde o DRS é desenvolvido dentro do ramo de profissionais da beleza, que englobam por sua vez manicures, cabeleireiros, esteticistas entre outros. No estudo de caso, foram usadas entrevistas em profundidade como metodologia para a obtenção de dados e análise de aderência junto aos envolvidos no programa.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável, Concertação, Trabalho Participativo

ABSTRACT

The corporate social responsibility movement gained consistency and relevance on the world. Even with divergent views, there is some consensus that organizations are responsible and need to engage with social and environmental problems. The Banco Beta in 2003 developed a business strategy called Sustainable Regional Development (SRD), which aims to contribute to sustainable development in several locations in Brazil respecting their social and cultural aspects. This project should include the assumptions for sustainable business Bank BETA, effectively, above to marketing or a marginal social responsibility. But even the more powerful companies, the construction of sustainable development depends not only on them, big changes are required and depend on the engagement of all , each contributing with different skills, abilities, experiences, repertoires and even divergent views. This study is to analyze the importance of participatory work, mobilizing various actors to achieve the proposed objectives of this strategy in the city of Porto Alegre, where the DRS is developed within the beauty professionals, that encompass turn manicures , haircuts, beauticians and others. In the case study, was used as deep interviews methodology for data acquisition and analysis involved in adherence with the program.

Keywords: Sustainable Development, Consultation, Participatory Work

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVO GERAL	9
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	12
2.1 UMA VISÃO HISTÓRICA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	12
2.2 DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL	18
2.2.1 SUSTENTABILIDADE	18
2.2.2 DESENVOLVIMENTO	19
2.2.3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL	21
2.2.4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	23
2.2.5 DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL	25
2.3 SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	25
2.3.1 ORGANIZAÇÕES E QUESTÕES SOCIAIS	26
2.3.2 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	26
2.3.3 RSA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	28
2.3.4 REDES DE COOPERAÇÃO	30
3.1 PESQUISA DOCUMENTAL	32
3.2 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	33
3.3 AMOSTRA	33
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	35
4.1 RSA NO BANCO BETA	35
4.1.1 Protocolo Verde	35
4.1.2 Pacto Global	36
4.1.3 RSA na estratégia corporativa do Banco BETA	36
4.1.4 Princípios de RSA do Banco BETA	37
4.1.5 Pacto pela Erradicação do Trabalho Escravo	38
4.1.6 Agenda 21 do Banco BETA	39
4.1.7 Revisão do Protocolo Verde	39
4.1.8 Repercussão internacional da RSA do Banco BETA	40

4.2 DRS NO BANCO BETA	41
4.2.1 Visões do DRS	44
4.2.1.1 Visão Participativa	44
4.2.1.2 Visão Negocial.....	45
4.2.1.3 Visão Territorial.....	46
4.2.1.4 Visão Ecológica	47
4.2.1.5 Visão Cadeia de valor.....	47
4.2.2 ETAPAS DO DRS.....	48
4.2.3 Redes de Cooperação e Concertação no DRS	54
4.2.4 Fragilidades do PNDRS.....	56
4.2.5 O papel do Banco BETA no DRS	57
4.2.6 O papel dos parceiros.....	58
4.2.7 Repercussão do DRS	59
4.2.8 Vantagens do trabalho em equipe	61
4.2.9 Técnicas de trabalho em grupo	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE.....	69
ANEXOS	72

1 INTRODUÇÃO

As empresas são responsáveis por impactos causados à sociedade e essa, por sua vez, está atenta às empresas que são socialmente responsáveis. Dessa maneira, empresas investem cada vez mais em programas voltados à diminuição das desigualdades sociais e problemas ambientais, ajudando a formar um desenvolvimento mais sustentável. Para Buarque (2006), desenvolvimento sustentável é um processo que leva a um contínuo aumento da qualidade de vida baseando-se em uma economia eficiente e competitiva, com certa autonomia das finanças públicas, combinado com a preservação dos recursos naturais e do meio ambiente.

É crescente a discussão e a busca por maneiras de se alcançar um desenvolvimento econômico sem descuidar dos impactos ambientais e sociais eventualmente provocados por ele. Nos diferentes setores econômicos, as empresas têm adotado práticas e ações visando a sustentabilidade. O comprometimento com a responsabilidade socioambiental no Banco BETA se traduz pela Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (ENDRS). Através dela o banco busca impulsionar o desenvolvimento sustentável nas regiões onde está situado por meio de parcerias. A parceria é uma característica das sociedades sustentáveis e por meio do DRS – Profissionais da beleza, o banco busca fomentar a economia numa área onde o grau de profissionalização é baixo.

Uma pesquisa realizada pela *Market Analysis* Brasil em 2005 revelou que o consumidor brasileiro deseja que as empresas se envolvam diretamente na solução dos problemas da sociedade. Nesse contexto, o Banco BETA desenvolveu uma estratégia de negócios chamada DRS com o intuito de promover o desenvolvimento de atividades economicamente viáveis, que também sejam socialmente justas e ambientalmente corretas. E para garantir isso, se faz necessário que haja comprometimento de todos os envolvidos e compreensão a respeito das características dessa parceria que busca o desenvolvimento regional sustentável na região de Porto Alegre.

O DRS é uma estratégia de negócios em âmbito nacional que procura fomentar o desenvolvimento de maneira sustentável em todas as regiões do Brasil. Nela, consideram-se as características econômicas, sociais, política e culturais da

localidade onde o banco está inserido e é formulado de maneira conjunta um Plano de Negócios. O plano de Negócios DRS é a materialização da estratégia de negócios e por meio dela são propostas ações que visam enriquecer a cadeia de valor da atividade trabalhada, gerando emprego, renda e qualidade de vida nessas localidades.

O Banco BETA tem a importante função nesse projeto de sustentabilidade de agregar diversos parceiros, que com suas pré-experiências, aumentam a chance de sucesso do plano de negócios elaborado. No entanto, é importante verificar se o plano de negócios DRS está realmente sendo construído de maneira conjunta, sem que interesses particulares de um agente ou outro se sobressaiam. O plano de negócios deve ser elaborado com a sociedade, em todas as suas formas de manifestação, de forma harmônica para que as soluções encontradas na atividade escolhida atendam às necessidades e interesses de todos os envolvidos. Este estudo visa mostrar a importância das parcerias e redes de aliança formadas para solucionar problemas e otimizar a cadeia de valor na atividade que envolve os profissionais da beleza no município de Porto Alegre.

Visando guiar as ações do presente estudo, foram estabelecidos objetivos gerais e específicos de modo a estruturar os esforços de pesquisa.

1.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a importância do trabalho participativo usado como recurso pelo Banco BETA para alcançar os objetivos do plano de negócios DRS profissionais da beleza no município de Porto Alegre.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o plano de negócios DRS com especial atenção às fases: visão participativa, sensibilização e concertação.

- Analisar se o papel que cabe ao Banco e aos parceiros estão bem consolidados juntos aos beneficiários.
- Apontar os benefícios do trabalho em grupo no DRS profissionais da beleza no município de Porto Alegre.
- Detectar as fragilidades do plano e propor melhorias a serem feitas para tornar o DRS mais eficiente.

1.3 JUSTIFICATIVA

Empresas, governos e sociedade percebem que para crescimento econômico se traduzir em desenvolvimento propriamente dito é necessário que este venha acompanhado de melhorias na qualidade de vida, diminuição das desigualdades sociais e respeito ao meio ambiente. Fazem-se necessárias medidas urgentes que venham a contribuir com o desenvolvimento sustentável, programas que desenvolvam alternativas de se alcançar o desenvolvimento econômico sem descuidar dos outros pilares que compõe o *triple bottom line* (tripé da sustentabilidade: social, ambiental e econômico).

No setor financeiro, o Banco BETA, como uma das maiores instituições financeiras do país, tanto em número de agências quanto em patrimônio e receita líquida, exerce importante papel na economia e na sociedade brasileira. O banco atua tanto na esfera pública quanto na privada. É uma empresa de economia mista, onde o governo é majoritário nas ações com cerca de 60% do seu capital e conseqüentemente detém o poder de diversas decisões corporativas. Atuando como ente público, o Banco BETA funciona como agente do estado, entrando em algumas áreas da economia para “moralizar” o mercado financeiro, fomentando e desenvolvendo certos segmentos esquecidos por outras instituições. Um dos seus principais objetivos é contribuir intensamente no crescimento econômico, industrial, comercial e social do Brasil.

Considerando a atuação do Banco BETA no âmbito da responsabilidade socioambiental, essa pesquisa envolve o plano de negócios DRS – profissionais da beleza no município de Porto Alegre. A profissão de cabeleireiro e outras no ramo da estética costumam ser formadas por pessoas que nem sempre estão nessas

atividades por vocação ou vontade, mas sim por necessidade e falta de opções no mercado de trabalho. O êxito no desenvolvimento sustentável dessa área pode gerar uma transformação social, auxiliando na profissionalização dos que trabalham na área e fazendo que não se sintam excluídos ou à margem do mercado. Outro ponto forte na valorização de um plano de desenvolvimento sustentável nessa área é o fato do setor de serviços está crescendo e se mostrando um dos maiores e melhores substitutos para abrigar os trabalhadores de outros setores que vem sofrendo enxugamento na economia brasileira.

A responsabilidade social é uma cobrança da sociedade que a vê como uma questão de postura e valores da organização. É necessário, portanto, analisar se essa estratégia desenvolvida pelo Banco BETA está realmente sendo construída de maneira participativa com a sociedade como um todo para que os objetivos alcançados sejam do interesse de todos. O presente trabalho torna-se relevante por se tratar de um tema muito debatido atualmente, aprofundar a discussão sobre sustentabilidade e analisar modelos que tenham como objetivo o desenvolvimento regional sustentável como é o caso do PNDRS do Banco BETA envolvendo os profissionais da beleza vem a corroborar como exemplos que deram certo para que novos planos de negócios venham a surgir.

2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 UMA VISÃO HISTÓRICA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Ao longo da história da humanidade, não se verifica até o século XX uma preocupação estruturada a cerca do meio ambiente. Desde a era das cavernas, o homem vem modificando a natureza. No começo, praticava a economia de subsistência: colhia, caçava e pescava, durante muito tempo viveu em pequenos grupos, causando pouco impacto ao meio ambiente (BANCO BETA, 2011).

A partir de 8.000 A.C, com a agricultura e a criação de animais, o homem largou a vida nômade e arraigou-se às margens de rios e lagos e ergueu moradias. Depois se organizaram em aldeias e, desde essa época, a humanidade passou a influenciar com mais vigor o ecossistema.

Seguindo nessa linha surgiu o comércio dos excedentes de produção agrícola, pecuária e artesanal. Com a evolução do comércio, vieram as colonizações que se basearam na exploração de reservas naturais e na destruição dos povos nativos dos lugares colonizados.

Com a primeira revolução industrial substituiu-se a força e o modo de trabalho, que até então, sempre foi basicamente humana (com ferramentas, artesanal e doméstica) pelas máquinas de energia motriz (movidas a vapor) e produção em fábricas. A revolução industrial, no final do século XVIII, trouxe junto um crescimento desgovernado das cidades. O meio que em se vivia não era mais capaz de absorver os impactos ambientais e a poluição trazida pela revolução.

Com a energia elétrica e o motor a combustão veio a segunda revolução industrial que aumentou a produtividade das fábricas o que causou um grande impacto ambiental e social modificando expressivamente o meio ambiente. No século XX vem a cultura do consumismo e a diminuição da vida útil dos objetos tanto pela produção intencional de produtos cada vez menos duráveis quanto pela troca mais rápida por novas tecnologias e com isso houve um significativo aumento dos resíduos sem a preocupação de como a natureza os absorve de volta. (BUARQUE

2006)

Além da degradação dos insumos necessários e do resíduo (poluição), os desequilíbrios socioambientais iniciados pela Revolução Industrial trouxeram a tona uma discussão sobre ética, responsabilidade social e conservação ambiental. O aumento da produção nas indústrias num curto período de tempo trouxe consequências negativas no nosso planeta como a extinção de várias espécies, degradação do solo, crescimento desordenado das cidades entre outras.

Nos primeiros anos do século XX os seres humanos iriam experimentar duas sensações totalmente opostas, enquanto que no começo as cidades e organizações cresceram muito, mas em 1929 iriam passar por uma das piores crises do mundo ocidental. Com essa grande crise, além do valor das empresas caírem, ruiu também a confiança que o modelo liberal asseguraria o desenvolvimento.

Segundo Camargo (2002), em 1968 surge o primeiro sinal de descontentamento popular com o modelo de capitalismo com a eclosão de protestos estudantis, iniciado em Paris em maio de 1968, passando por Berkeley, Berlim e Rio de Janeiro.

Junto com os movimentos estudantis e *hippies*, nos anos 60, se desenvolveu um modelo ambientalista com objetivos e demandas bem definidas, mostrando a todos também as consequências que um desenvolvimento econômico sem limites poderia causar. Mas foi nos anos 70 que começou a discussão sobre sustentabilidade, essa palavra que atualmente é uma das mais ouvidas e discutidas.

O Clube de Roma, entidade formada por intelectuais e empresários, que não eram militantes ecologistas, foi uma iniciativa que surgiu das discussões a respeito da preservação dos recursos naturais do planeta Terra. Ele produziu os primeiros estudos científicos a respeito da preservação ambiental, que foram apresentados entre 1972 e 1974, e que relacionavam quatro grandes questões que deveriam ser solucionadas para que se alcançasse a sustentabilidade: controle do crescimento populacional, controle do crescimento industrial, insuficiência da produção de alimentos e o esgotamento dos recursos naturais (CAMARGO, 2002).

Em 1972 o Clube de Roma publicou o estudo *Os Limites do Crescimento* no qual dizia que se mantivéssemos os mesmos níveis de industrialização, poluição, produção de alimentos e exploração dos recursos naturais da época, em menos de

100 anos esgotaríamos o limite de desenvolvimento do planeta, provocando uma queda da população e da produção industrial.

Após a publicação de “Os limites do Crescimento” pelo Clube de Roma em 1972, o conceito de sustentabilidade torna-se mundialmente conhecido e debatido na Conferencia das Nações Unidas em Estocolmo.

No mesmo ano, 113 países encontraram-se na Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente ou Conferência de Estocolmo, com o objetivo de decidir metas em comum.

Entre os Princípios da Declaração de Estocolmo, podemos destacar:

2. *Os recursos naturais devem ser preservados.*
3. *A capacidade da Terra de produzir recursos renováveis deve ser mantida.*
4. *A fauna e a flora silvestres devem ser preservadas.*
5. *Os recursos não renováveis devem ser compartilhados, não esgotados.*
6. *A poluição não deve exceder à capacidade do meio ambiente de neutralizá-la.*
7. *A poluição danosa aos oceanos deve ser evitada.*
8. *O desenvolvimento é necessário à melhoria do meio ambiente.*
13. *É necessário estabelecer um planejamento integrado para o desenvolvimento.*
14. *Um planejamento racional deve resolver conflitos entre meio ambiente e desenvolvimento.*
17. *As instituições nacionais devem planejar o desenvolvimento dos recursos naturais dos Estados.*
18. *A ciência e a tecnologia devem ser usadas para melhorar o meio ambiente.*
19. *A educação ambiental é essencial.*
20. *Deve-se promover pesquisas ambientais, principalmente em países em desenvolvimento.*
25. *Organizações internacionais devem ajudar a melhorar o meio ambiente.*

Ainda em 1972, foi criado o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) para coordenação de assuntos ambientais na esfera da ONU.

Em 1982, a Assembléia Geral das Nações Unidas criou a Carta Mundial da Natureza, expressando a ideia que todas as formas de vida obrigatoriamente

precisam ser respeitadas, independentemente de sua importância para as seres humanos.

Em 1983, a Organização das Nações Unidas constitui a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, que formulou estratégias contemplando aspectos ambientais, a fim de assegurar o desenvolvimento econômico e social de modo sustentável e reexaminar os problemas cruciais do meio ambiente e do desenvolvimento da natureza.

Em 1987, foi divulgado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento um relatório chamado Nosso Futuro Comum ou Relatório Brundtland, que é um marco no conceito de desenvolvimento sustentável. Segundo ele, a definição é: “aquele que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades” (Brundtland 1987). O termo desenvolvimento sustentável foi utilizado pela primeira vez para definir o desenvolvimento ideal para se alcançar uma satisfação duradoura das necessidades humanas com crescimento da qualidade de vida.

Para o relatório de Brundtland, o desenvolvimento sustentável requer um sistema:

1. *Político que assegure a efetiva participação dos cidadãos no processo decisório;*
2. *Econômico capaz de gerar excedentes e know-how técnico em bases confiáveis e constantes;*
3. *Social que possa resolver as tensões causadas por um desenvolvimento não equilibrado;*
4. *Produtivo que respeite a obrigação de preservar a base ecológica do desenvolvimento;*
5. *Tecnológico que busque constantemente novas soluções;*
6. *Internacional que estimule padrões sustentáveis de comércio e financiamento;*
7. *Administrativo flexível e capaz de se autocorriger.*

Desenvolvimento e meio ambiente fundem-se, nesse momento, no conceito de ecodesenvolvimento e a partir dos anos 80 o conceito de desenvolvimento sustentável passa a ser adotado como expressão oficial de diversas ONGs. Um

novo elemento, equidade, é trazido para o conceito de desenvolvimento sustentável mostrando-se muito mais amplo que a simples ideia de racionalizar os recursos energéticos para garantir um crescimento econômico contínuo. Reconhecer que a pobreza está diretamente ligada ao método exploratório capitalista é um grande passo para a definição desse conceito. Preservação dos sistemas ecológicos, crescimento econômico e equidade acabam por compor o conceito de desenvolvimento sustentável. As três esferas que devem fazer parte das ações de desenvolvimento sustentável são juntas: conservação ambiental, inserção social e desenvolvimento econômico (FURTADO, 2003).

Em 1988, a Constituição Brasileira estabeleceu, entre os direitos básicos do cidadão, que “todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”. Em seu artigo 225 cita:

Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. (Constituição Federal, 1988, Art 225)

Em 1992, representantes de 179 países se reuniram na cidade do Rio de Janeiro na Conferência para o Meio ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD), que ficou conhecida como Cúpula da Terra, Eco 92 ou Rio 92, essa foi a maior reunião até aquele momento realizada para discutir desenvolvimento sustentável e foi a partir dela que o conceito de Desenvolvimento Sustentável do Relatório Brundtland foi consolidado.

Um dos documentos gerados no encontro Rio 92 chamado de Agenda 21 é um processo de participação entre a sociedade, governos e setores econômicos e sociais, em que juntos encontram os problemas e concordam em resolvê-los para tentar construir o que todos têm chamado de sustentabilidade ampliada e progressiva. Apenas em 1997 que o Brasil, assim como outras nações, formulou sua própria Agenda 21.

A agenda 21 brasileira é um pacto da sociedade em termos de opção de cenários futuros sobre o papel ambiental, econômico, social e político, com as seguintes áreas temáticas:

- Agricultura sustentável;
- Cidades sustentáveis;

- Ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável;
- Gestão dos recursos naturais;
- Infraestrutura e integração regional;
- Redução das desigualdades sociais.

Foi em 1995, durante a Conferência de Copenhague na Dinamarca, onde foram avaliados os três pilares da sustentabilidade: Social, Ambiental e Econômico.

No ano de 2000, foi desenvolvido pela UNESCO um documento chamado de Carta terra que orienta:

1. Integrar, na educação formal e na aprendizagem ao longo da vida, os conhecimentos, valores e habilidades necessárias para um modo de vida sustentável;
2. Oferecer a todos, especialmente a crianças e jovens, oportunidades educativas que lhes permitam contribuir ativamente para o desenvolvimento sustentável;
3. Promover a contribuição das artes e humanidades, assim como das ciências, na educação para sustentabilidade;
4. Intensificar o papel dos meios de comunicação de massa;
5. Reconhecer a importância da educação moral e espiritual para uma subsistência sustentável.

A cúpula do Milênio, também realizada em no ano de 2000 em Nova York reuniu 191 países foi uma tentativa de sintetizar diversos acordos mundiais ocorridos durante os anos 90. Nele foi traçado os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio (ODM), entre eles é citado a sustentabilidade ambiental, avanços sociais e desenvolvimento econômico.

Durante o século XX a humanidade experimentou um forte crescimento das organizações nunca antes visto, mas com o planeta tomado por resíduos e desigualdade social. Entramos no século XXI com esse legado do século anterior, crescimento econômico e tecnológico e uma discrepância em distribuição de riquezas e devastação descontrolada da natureza. Esse cenário mundial ocasionou o surgimento de uma nova visão de mundo e iniciou a luta pelo equilíbrio dessas dimensões. Nos últimos anos ficou clara a necessidade de se redefinir os modelos

de produção e padrões de consumo, de maneira que o crescimento econômico considere os impactos sociais e ambientais decorrentes dele (BORGES, 2008).

Mas como compatibilizar esse crescimento econômico com o desenvolvimento social e a preservação do meio ambiente? Organizações, governos e sociedade tem se mobilizado para alcançar esse objetivo, o *triple bottom line* da sustentabilidade deve estar presente equilibradamente para que o verdadeiro desenvolvimento seja alcançado.

2.2 DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL

Para construirmos o conceito de desenvolvimento regional sustentável, vamos aprofundar separadamente o entendimento dos conceitos de sustentabilidade, desenvolvimento, desenvolvimento sustentável e desenvolvimento regional.

2.2.1 SUSTENTABILIDADE

Na definição de Philippi (2001) a sustentabilidade é a capacidade de se auto-sustentar, de se auto-manter. Uma atividade sustentável é aquela que pode ser mantida por um período indeterminado de tempo, ou seja, não esgotar, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período.

Conforme José Renato Nalini (2001) a sustentabilidade exige uma transformação social, sendo esta um conceito integrador e unificante. Ainda segundo o autor, é importante que homem e natureza sejam vista de maneira única, quebrando o paradigma atual de separação dos mesmos.

O doutrinador Antônio F. G. Beltrão (Manual de Direito Ambiental, 2008), afirma que a sustentabilidade pode ser considerada o objetivo maior do direito ambiental, correspondendo à administração racional dos recursos naturais, de modo que a base de apoio da vida seja repassada em condições iguais ou melhores às próximas futuras. Em outras palavras, consiste na possível conciliação entre o

desenvolvimento, a preservação do meio ambiente e a melhoria da qualidade de vida.

Sustentabilidade é a qualidade de uma ação prosseguir existindo no tempo, mantendo sua qualidade e autonomia, interagindo com todas as suas extensões sem dar prioridade a uma em detrimento da outra. No ponto de vista do desenvolvimento, esse método deve acontecer mantendo viva todas as espécies do planeta, garantindo que o planeta Terra prossiga seu caminho assegurando sua integridade. Segue a mesma linha de pensamento a definição trazida no Projeto Planeta Sustentável (2009) no qual diz que sustentabilidade é a capacidade de atender as necessidades de hoje sem o comprometer as possibilidades de as futuras gerações atenderem as suas próprias necessidades. Para isso é preciso que qualquer empreendimento devesse ser ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito.

Furtado (2003) afirma que a sustentabilidade da comunidade é proporcionada por valores como o respeito interpessoal e interinstitucional, alcançar as melhores praticas de crescimento de maneira responsável.

2.2.2 DESENVOLVIMENTO

Nosso século começou com um grande desafio: equilibrar avanço tecnológico e globalização econômica com igualdade e desenvolvimento social e preservação do meio ambiente.

Mudanças muito rápidas e radicais em todas as áreas do conhecimento têm sido possível graças aos avanços científicos e tecnológicos. Hoje em dia temos uma troca continua de tecnologia, de capacidade de produção cada vez maior de bens de serviço e a aceitação ao sistema de globalização econômica. Os grandes conglomerados empresariais internacionais se expandem rapidamente, existe uma forte tendência à fusão e a concentração, com sistemas bem definidos nos desde os níveis regionais, passando pelos internacionais chegando aos intercontinentais, o que tem gerado mudanças e norteado os principais parâmetros de funcionamento das economias. Mas todos esses aspectos embora tenham grandes capacidades no que diz respeito a desenvolvimento tecnológico, melhoria dos níveis da

competitividade e produtividade das empresas ainda apresentam muitos problemas nas partes de manutenção de empregos, igualdade social, pobreza e outros problemas sociais (BARQUERO, 2001).

O diretor geral da Organização internacional do Trabalho (OIT) em exercício em 2004 Juan Somavía disse que a globalização teria o poder de destruir algumas indústrias tradicionais causando um aumento no número de desempregados que os setores industriais de tecnologias avançadas não conseguiriam absorver. O resultado disso seria a marginalização dos trabalhadores do mundo industrializado e principalmente dos menos desenvolvidos que não seriam capazes de se adaptar a essa nova realidade.

A situação econômica atual tem levantado novamente questionamentos quanto a papel de todos os agentes envolvidos, mas principalmente a participação dos governos, notando que desde a crise de 29 os governos passaram a interferir de forma dominante em suas economias, pois de acordo com os princípios keynesianos ele é o responsável pelo desenvolvimento, e nos anos 80 dizia-se que Estado não deveria interferir na economia, pois ela resolveria sozinha seus problemas (CAMARGO, 2002).

A crença da onipresença estatal na economia pode não estar correta, pois a realidade nos mostra que o grande potencial produtivo do mercado sem regulamentação pode criar desequilíbrios gigantescos. Em 1999 o informe sobre o Desenvolvimento Humano do PNDU colocou em foco alguns desses desequilíbrios. Quando o mercado não é regulado, o desenvolvimento é distribuído de maneira desigual, concentrando riqueza e poder na mão de poucos criando uma desigualdade social (CAMARGO, 2002).

A opinião sobre essa questão que começou com a predominância da corrente que defendia a onipresença do Estado acabou indo para o outro extremo, a ideia do mercado soberano. As duas correntes geraram consequências muito discutíveis, e agora os problemas que giram e torno de como manter o equilíbrio entre governo, mercado e sociedade volta à tona. No começo dos anos 2000 se caracterizaram pela descrença em muitas suposições sobre como funciona a realidade socioeconômica, as ideias falsas de crescimento fácil e generalizado movidos pela globalização se chocam em quadros muito complexos onde as inúmeras potencialidades produtivas convivem com desequilíbrios sociais importantes (CAMARGO, 2002).

Há um vasto espaço para a renovação do papel das políticas públicas, não só as estatais, não se questiona a volta da onipresença estatal, mas sim de se criar um modelo público articulado em teias produtivas com a sociedade e o mercado buscando encontrar soluções verdadeiramente eficazes tanto para o desenvolvimento econômico quanto para os problemas sociais.

2.2.3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Nos anos 90 buscava-se entender o porquê das discrepâncias regionais e internacionais do desenvolvimento endógeno, mesmo no caso de lugares que dispunham das mesmas condições estruturais de produção, tais como: capital financeiro, mão de obra e tecnologia. A solução proposta foi encontrar, entre esses fatores, aqueles determinados dentro da região.

Nesse processo uma das maiores contribuições do campo da endogenia foi mostrar que os requisitos decisivos atuais de produção, como o capital social e humano, a pesquisa e desenvolvimento, a informação e as instituições são produzidos na própria região, não vem de fora como se achava até então. Ou seja, a região dotada desses fatores ou estrategicamente voltada para desenvolvê-los internamente tem as melhores chances de ter um desenvolvimento rápido e equilibrado.

Pode-se resumir o desenvolvimento regional endógeno dos anos 90 como um processo interno de aumento da capacidade de produção e absorção pela região que reteria o excedente econômico, gerando assim uma economia local. Na época acreditava-se que esse processo traria como resultado a criação de postos de emprego e conseqüentemente mais renda para a população dessa região.

Para Barquero (2001), desenvolvimento endógeno é:

O processo de crescimento e mudança estrutural que ocorre em razão da transferência de recursos das atividades tradicionais para as modernas, bem como pelo aproveitamento das economias externas e pela introdução de inovações, determinando a elevação do bem-estar da população de uma cidade ou região. Este conceito está baseado na idéia de que localidades e territórios dispõem de recursos econômicos, humanos, institucionais e culturais, bem como de economias de escala não aproveitadas, que formam seu potencial de desenvolvimento. (BARQUERO, 2001, p. 57). O desenvolvimento endógeno propõe-se a atender às necessidades e demandas da população local através da

participação ativa da comunidade envolvida. Mais do que obter ganhos em termos da posição ocupada pelo sistema produtivo local na divisão internacional ou nacional do trabalho, o objetivo é buscar o bem-estar econômico, social e cultural da comunidade local em seu conjunto. Além de influenciar os aspectos produtivos (agrícolas, industriais e de serviços), a estratégia de desenvolvimento procura também atuar sobre as dimensões sociais e culturais que afetam o bem-estar da sociedade. (BARQUERO, 2001, p. 39).

O desenvolvimento endógeno pode ser definido como a capacidade da sociedade comandar e direcionar seus próprios desenvolvimentos regionais, o condicionado a mobilização dos fatores produtivos disponíveis em sua região e ao seu potencial. Assim podemos perceber que existem duas dimensões no desenvolvimento regional endógeno: a econômica em que as empresas locais utilizam sua capacidade para organizar, da forma, mais eficiente possível, os fatores produtivos de sua região; e outra sócio-cultural onde os valores e as instituições locais são à base do desenvolvimento local (BARQUERO, 2001).

Ao contrário de que geralmente se associa as teorias endógenas, que é o fechamento, o isolamento ou até mesmo o autocentrismo e a autossuficiência, esses tipos de desenvolvimento tem por base a efetivação de políticas de fortalecimento e qualificação das estruturas internas para a consolidação de um desenvolvimento originalmente local, gerando condições sociais e econômicas para a criação e atração de novas atividades produtivas, dentro de perspectiva de uma economia aberta. Um dos maiores avanços nas teorias endógenas foi a percepção de que a sociedade e suas relações são importantes no processo de desenvolvimento regional. A sociedade em geral pode ser considerada o principal fator de modernização e transformação socioeconômica de uma região (BARQUERO, 2001).

Tendo essas ideias como base, percebemos que um programa de desenvolvimento regional não pode se preocupar somente com questões como linhas de crédito, incentivos fiscais ou de investimento na formação bruta de capital fixo, ele deve também manter um olhar atento em procurar manter e aumentar o capital social em sua comunidade, fortalecendo a auto-organização social e instigando a prática de soluções colaborativas para os problemas comuns.

Precisamos criar comunidades voltadas para o aprendizado e para o ensino que capacitem os estudantes a orientarem o próprio aprendizado em prol de maior rigor, coerência e complexidade; a aumentarem o comprometimento intelectual, social e emocional entre outros; e a favorecer abordagens dinâmicas e colaboradoras para o aprendizado que os possibilitem desenvolver métodos integrados e sérios de aquisição de conhecimento. (Marschall, 2002, p. 202)

Portanto é imprescindível a formação, mesmo que em longo prazo, de comunidades voltadas à colaboração e a participação. Comunidades formadas por pessoas que compreendam o valor do trabalho em equipe e do civismo, abertos a mudanças e preparadas inventar e inovar. Ou seja, devemos implantar desde agora políticas que desenvolvam além da sinergia público privada e da cultura da ação conjunta ações que permitem ampliar uma mentalidade democrática e colaborativa de forma sustentada.

2.2.4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O conceito antigo de desenvolvimento, onde era tratado como sinônimo de crescimento econômico foi caindo até que em 1987 surge o conceito de desenvolvimento sustentável, que pode ser definido como

O desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais. (Relatório de Brundtland, 1987)

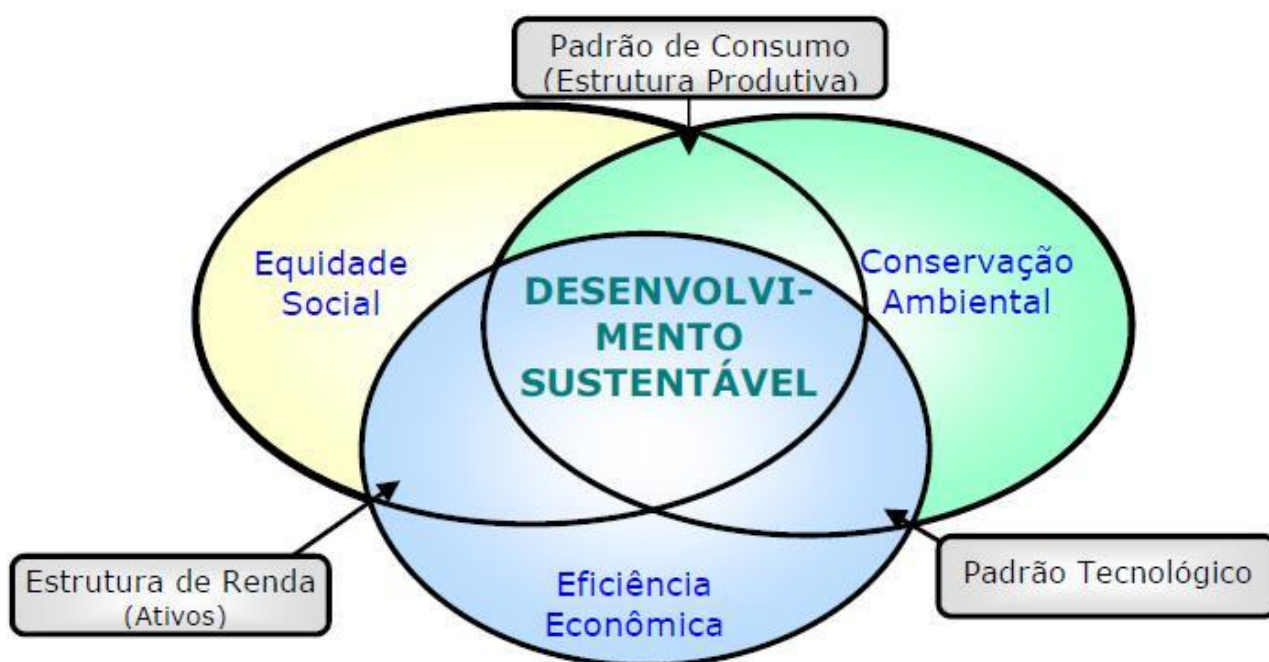
Kraemer (2003) alega que o desenvolvimento sustentável inclui três dimensões: progresso social, crescimento econômico e preservação ambiental e que por sua vez dinamiza políticas socioambientais, socioeconômicas e ecoeficiência.

Sergio Buarque (2006), técnico em planejamento e desenvolvimento, analisa o processo de desenvolvimento a partir dos três pilares e aponta que o desenvolvimento sustentável é aquele que compatibiliza essas três dimensões, cada uma desempenhando um papel diferente e complementar no processo. Qualidade de vida e equidade social devem constituir os objetivos centrais do modelo de desenvolvimento, no entanto para se alcançar isso, se faz necessário que um crescimento econômico eficiente, sendo este um pré-requisito fundamental. Por fim, a preservação ambiental é a condicionante decisiva para a sustentabilidade desse desenvolvimento e sua manutenção no longo prazo. O propósito central de uma

proposta de desenvolvimento sustentável consiste, portanto, na implementação de iniciativas e ações que gerem, ao mesmo tempo, maior equidade, um nível elevado de conservação ambiental e maior eficiência econômica.

Ele utiliza a seguinte representação gráfica para ilustrar o desenvolvimento sustentável, onde estão incluídas, além das três dimensões, as forças que exercem pressão sobre elas.

Figura 1 - Intersecção do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Intranet Banco BETA

Para Buarque (2006), desenvolvimento sustentável é o processo que leva à ampliação da área de intersecção das três dimensões. No entanto, o equilíbrio dessa relação é bastante frágil: quando uma força exerce mais pressão que outra e tende a afastar uma circunferência das demais, diminuindo ou eliminando a área de intersecção, pode-se verificar:

- Equidade social e conservação ambiental sem realismo econômico
- Equidade social e eficiência econômica sem a conservação ambiental
- Eficiência econômica e conservação ambiental sem equidade social

Ainda, segundo Buarque, os debates sobre os modelos e alternativas capazes de enfrentar os desafios contemporâneos estão levando à nova concepção

do desenvolvimento sustentável e, “mesmo com as ambigüidades que ainda cercam os conceitos, todos os esforços recentes de desenvolvimento têm incorporado, de alguma forma, os postulados de sustentabilidade, procurando assegurar a permanência e a continuidade, a médio e longo prazo, dos avanços e melhorias na qualidade de vida, na organização econômica e na conservação do meio ambiente”.

2.2.5 DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL

Para se alcançar um desenvolvimento sustentável eficaz, é preciso planos de ação específicos que busquem na localidade suas características sociais, econômicas e ambientais. A definição de desenvolvimento regional sustentável para Zapata (2006) é uma estratégia intencional dos atores de uma localidade específica no sentido de promover mudanças para melhorar a qualidade de vida da população, buscando construir um modelo de desenvolvimento com mais participação, protagonismo, equidade social e sustentabilidade ambiental, a partir das potencialidades e vocações produtivas locais.

Segundo Sergio Buarque (2006), desenvolvimento regional sustentável é aquele que leva à construção de comunidades humanas que buscam atingir um padrão de organização em rede, com características de interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade, englobando a tríplice visão de vir a ser economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto, respeitada a diversidade cultural.

2.3 SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A sociedade exige que as organizações se envolvam na solução de problemas sociais e como foi visto na contextualização histórica, grande parte da degradação do meio ambiente é causa direta das atividades empresariais e assim, o termo sustentabilidade foi ganhando relevância nas organizações, onde ela é chamada de Responsabilidade Sociambiental.

2.3.1 ORGANIZAÇÕES E QUESTÕES SOCIAIS

Do ponto de vista social, o que antes era responsabilidade exclusiva do estado, cuidar do bem estar e da saúde dos trabalhadores passa a ser de interesse também das empresas, que percebem que para garantir o crescimento de seus negócios, é fundamental que haja um envolvimento direto com isso.

Na questão ambiental, a crescente escassez dos recursos naturais usados como insumos pelas organizações fez surgir um questionamento por parte da população que exige maior transparência no uso destes. As organizações por sua vez buscam medidas que tornem sua produção mais eficaz, produzindo mais com menos.

Esses aspectos sociais e ambientais fundem-se, formando a conceito de responsabilidade socioambiental.

2.3.2 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Responsabilidade socioambiental (RSA) é o conceito usado pelas organizações para demonstrar para a sociedade seu alinhamento da gestão estratégica com questões sociais e ambientais (BANCO BETA, 2011).

O conceito de responsabilidade socioambiental para o Instituto Ethos é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais, tornando-se socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

Sustentabilidade e Responsabilidade Social das organizações estão interligadas e já fazem parte das estratégias organizacionais. Segundo Michael

Porter, "normalmente as companhias têm uma estratégia econômica e um estratégia de responsabilidade social, e o que elas devem ter é uma estratégia só". Juntar as duas estratégias em apenas uma significa ter uma vantagem competitiva, não devendo tratá-las como concorrentes. A ideia da sustentabilidade, como estratégia, obtendo-se assim vantagem competitiva, por parte das empresas, é refletida na elaboração de "Relatórios de Sustentabilidade".

Corresponde, portanto, a um compromisso das empresas em atender à crescente conscientização da sociedade, principalmente nos mercados mais maduros. Deve-se analisar os riscos e impactos ambientais conseqüentes de qualquer decisão administrativa, não se levando em conta apenas o sucesso empresarial no âmbito de produção.

Alguns dos pontos fundamentais para a uma empresa socioambientalmente responsável são:

- Zelar para que seus produtos e serviços, além de atenderem às expectativas dos clientes, dos colaboradores e dos acionistas, não agredam o meio ambiente ou a saúde de seus consumidores;
- Evitar em sua produção o consumo descontrolado e exagerado de recursos naturais e a exploração da mão de obra infantil ou forçada;
- Valorizar os seus trabalhadores e colaboradores inclusive com políticas de equidade de gênero e de inclusão de pessoas com deficiência no mundo do trabalho;
- Incentivar parceiros e fornecedores a assumirem compromissos socioambientais;
- Relacionar-se com a concorrência tendo presente a lealdade na competição.

E, em 1999, o Secretário-geral das Nações Unidas, Kof Annan propôs o Pacto Global, que seria uma iniciativa voluntaria de cidadania empresarial com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional com agências das Nações Unidas e também atores sociais para a promoção da prática de responsabilidade socioambiental corporativa, com o objetivo se alcançar uma economia global mais sustentável e inclusiva. O Pacto global defende 10 princípios, que são:

1. Respeitar e proteger os direitos humanos.

2. Impedir violações de direitos humanos.

Princípios de Direitos do Trabalho

3. Apoiar a liberdade de associação no trabalho.

4. Abolir o trabalho forçado.

5. Abolir o trabalho infantil.

6. Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho.

Princípios de Proteção Ambiental

7. Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.

8. Promover a responsabilidade ambiental.

9. Encorajar tecnologias que não agridem o meio ambiente.

Princípio contra a Corrupção

10. Combater a corrupção em todas as suas formas.

2.3.3 RSA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Um dos setores da economia que mais recebe atenção no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável é o setor financeiro, não simplesmente pelos efeitos diretos, mas principalmente devido aos impactos gerados pelos financiamentos que concede às outras organizações. Além disso, as questões de sustentabilidade são fundamentais para este setor, já que ele se mostrar altamente sensível a riscos (MARSHALL, 2002).

A administração de riscos é a essência do negócio financeiro, incorporar uma análise socioambiental como ferramenta na redução dessas incertezas começa a tomar contornos dentro das instituições financeiras. Dentre as instituições financeiras, a que mais está avançada nesse tema são as seguradoras.

Os bancos começaram a acreditar que o que é bom para o meio ambiente é bom para os negócios e em 2003 foram estabelecidos os Princípios do Equador, seguindo parâmetros da IFC (*International Finance Corporation*) que nada mais são que conjuntos de políticas e diretrizes a serem observadas durante análises de projetos de investimentos de valor igual ou maior que US\$ 10 milhões.

Alguns desses parâmetros são:

- Avaliações ambientais

- Proteção a *habitats* naturais
- Segurança de barragens
- Reassentamento involuntário de populações
- Propriedade cultural
- Trabalho infantil, forçado ou escravo
- Projetos em águas internacionais e saúde e segurança no trabalho.

Em 2005, o Banco BETA foi o primeiro banco oficial a aderir aos Princípios do Equador. Atualmente, inicia-se um movimento que busca promover a atuação do sistema financeiro de forma economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta (MARSHALL, 2002).

Diversos fatores levam o setor financeiro a incorporar a responsabilidade socioambiental, por exemplo:

- Risco de imagem junto à sociedade: A sociedade percebe que o setor financeiro tem um papel importante em projetos com impactos socioambientais causados por clientes, empresas coligadas ou outras.

- Transparência: Demanda por transparência na utilização dos recursos naturais, o que se faz possível pela crescente publicação de Relatórios Sociais.

- Acesso a recursos de bancos e de agências multilaterais: FMI, BIRD, BID entre outras instituições tem como condicionante, na concessão de recursos internacionais, a gestão de riscos socioambientais.

- Necessidade de diferenciação: Os bancos podem se diferenciar ao demonstrarem conhecimento e capacidade de desenvolvimento de produtos associados a necessidades de adequação socioambiental por parte de seus clientes. O banco passa a ser um consultor para o cliente, difundindo melhores práticas e desenhando produtos específicos para adequação socioambiental, como reutilização da água, eficiência energética e inclusão de comunidades, por meio de financiamentos à fornecedores de menor porte garantidos por grandes empresas.

- Bancarização, através do aumento na base de clientes que antes não tinham acesso aos serviços bancários. Durante o DRS profissionais da beleza de Porto Alegre, a base de clientes do Banco aumentou, durante entrevista com um beneficiário, dono de salão de beleza foi extraído o trecho: “Antes, nossos funcionários não possuíam conta em banco, pagávamos em dinheiro no próprio salão, hoje pagamos em conta corrente e acredito que isso foi bom, pois é muito

mais seguro e prático”.

Ainda dentro do sistema financeiro há muitas oportunidades para um planeta mais sustentável. Novos desafios e tendências surgem para amplificar a contribuição que instituições financeiras podem ter. Nos últimos anos se viu uma crescente procura por investimentos que sejam socialmente responsáveis (MARSHALL, 2002):

- SRI (fundos de investimento socialmente sustentáveis) são fundos que destinam seus recursos para pesquisas em inovação nos setores de energia limpa e renovável.

- *Private Equity*, produtos de investimentos diretos de longo prazo e com alta rentabilidade como, por exemplo, novas fontes de energia renovável e novos compostos de material.

- *Venture Capital*, investimentos diretos de longo prazo por instituições.

- *Redes de Cooperação* - As instituições financeiras têm poder de reunir outras organizações formando uma rede de cooperação e assim gerar novos negócios para as elas através da inclusão de comunidades e integração de negócios.

2.3.4 REDES DE COOPERAÇÃO

Um dos pontos centrais da teoria do desenvolvimento endógeno está no fato de os sistemas de empresas locais e as relações entre as empresas parceiras formarem um dos mecanismos através dos quais se produzem os processos de crescimento e mudança estrutural nas economias onde elas estão instaladas. Uma rede pode ser definida como o sistema de relações e/ou de contatos que vinculam as empresas e os atores entre si e cujo interesse estejam relacionados. Na atividade econômica, ela seria constituída pelas relações entre empresas ou entre empresários que tornam possíveis as trocas de bens e serviços ou de informações que incorporam conhecimentos (BARQUERO, 2001).

Atualmente as relações comerciais estão ficando cada vez mais complexas, talvez por isso a ideia de cooperação, por meio de redes, alianças ou parcerias esta ficando cada vez mais comum. Pois essas redes funcionam como uma nova estratégia de negocia para encarar o instável e complicado ambiente organizacional.

Salientando que esse conjunto das parcerias também forma uma rede social, Schlithler (2004, p 19) disse “[...] as redes são um tipo novo de organização, diferente das entidades e dos movimentos sociais. Criadas para mobilizar e desencadear ações conjuntas com o objetivo de provocar transformações na sociedade.”.

Essas redes de parcerias são um tipo de administração conjunta das unidades produtivas através do planejamento da parte que gera mais aumento de produtividade e por consequência o aumento do lucro. As redes de cooperação juntam empresas que tem objetivos comuns.

Redes de cooperação podem ser definidas como sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins, apresentando estruturas flexíveis, estabelecidas horizontalmente e mantidas pela vontade e afinidade de seus integrantes. Uma comunidade também pode ser vista como uma organização em rede. É uma estrutura social estabelecida de forma orgânica, ou seja, se constitui a partir de dinâmicas coletivas e historicamente únicas. Sua própria história e sua cultura definem uma identidade comunitária. Mas esse reconhecimento deve ser coletivo e será fundamental para os sentidos de pertencimento dos seus cidadãos e para o desenvolvimento comunitário (SCHLITHLER, 2004).

Nas redes prevalecem formas organizacionais baseadas em relações colaborativas, nas quais há uma interdependência na escolha dos atores que a compõem, baseando-se na complementaridade de forças e num sistema relacional de comunicação. Desta forma, para solucionar conflitos que surgem em qualquer tipo de organização, usam-se métodos baseados na reciprocidade e reputação dos entes da rede. E de acordo com o nível de comprometimento entre os que fazem parte da estrutura em rede, há maior ou menor flexibilidade nas relações, gerando também maior ou menor interdependência entre as partes. Ao contrário das hierarquias em que as formas verticais de integração prevalecem, as redes se estabelecem por relações horizontais, o que lhes confere maior flexibilidade e interconectividade. O seu funcionamento supõe o trabalho colaborativo e participativo. Muitas vezes, as estruturas em rede só se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional, tanto para as relações pessoais quanto para a estruturação social (SCHLITHLER, 2004).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização desse trabalho foi utilizado uma pesquisa qualitativa. Este método se mostra o mais adequado nesse caso, onde se busca entender a percepção quanto ao papel de cada agente envolvido no programa de desenvolvimento regional sustentável do banco. O método utilizado foi o de entrevistas em profundidade, caracterizado como pesquisa exploratória, aplicada por abordagem direta e também a pesquisa documental para confrontar a visão dos agentes com o material oficial exposto pelo Banco BETA.

A entrevista em profundidade teve como base um questionário semi-estruturado composto de perguntas abertas, estimulando os entrevistados a pensarem e responderem livremente sobre os assuntos abordados. As perguntas utilizadas trazem assuntos diversos entre eles: sustentabilidade, responsabilidade social das organizações e programa DRS.

Conforme afirma Malhotra (2001) a seleção das amostras utilizadas foi feita conforme conveniência e facilidade, descartando métodos probabilísticos. Esse tipo de amostras por conveniência são utilizadas com frequência também para testar ideias sobre algum assunto específico.

3.1 PESQUISA DOCUMENTAL

Marconi e Lakatos (2006, p. 62 e 63) trazem que a principal característica da pesquisa documental “é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”, ainda segundo o autor, “estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”. Durante este trabalho, utilizamos tanto fontes primárias quanto secundárias, sendo elas fontes escritas ou não.

Documentos de pesquisa dividem-se em fontes primárias que são arquivos oficiais, dados históricos e documentos pessoais entre outros e secundárias, que são documentos da imprensa e obras literárias (MARCONI E LAKATOS, 2006, p.

26). Neste trabalho, as primárias consistiram basicamente em documentos escritos retirados da página oficial na internet, Instruções Normativas e Intranet do banco analisado. No entanto algumas informações não escritas trazidas pelos representantes do banco se mostraram congruentes e foram validadas nesse trabalho também. Já as fontes secundárias utilizadas consistiram em notícias divulgadas na imprensa eletrônica nas quais traziam informações diretas quanto ao DRS.

3.2 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

A entrevista em profundidade objetivou identificar o modo como os agentes envolvidos no DRS percebem e assimilam o programa do Banco BETA.

De acordo com GIL (2002), entrevista em profundidade é uma técnica bastante adequada para obter informações sobre o que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

A pesquisa qualitativa é de natureza exploratória baseada em amostras pequenas para prover critérios e compreensão do cenário do problema, podendo se utilizar, dentre outras técnicas, das entrevistas em profundidade, que são entrevistas individuais que sondam em detalhe os pensamentos dos entrevistados (MALHOTRA, 2001).

3.3 AMOSTRA

Para a pesquisa exploratória (qualitativa), foram utilizadas três amostras divididas em: funcionários, parceiros e beneficiários. As entrevistas foram realizadas durante o período de 03/07/2013 à 23/10/2013.

A amostra de funcionários foi composta por três representantes do Banco do Brasil de 2 agências distintas (agência Meio e agência Colombo) e foi realizada na

sala de reuniões das próprias agências de forma individual, face a face e sob sigilo para que os funcionários pudessem expressar livremente suas opiniões.

A amostra de parceiros e colaboradores foi composta por dois representantes de associações e foi realizada antes de uma reunião envolvendo todos os envolvidos no prédio sede do Banco BETA localizado no centro de Porto Alegre.

Por fim, a amostra de beneficiários foi composta por dois beneficiários para analisar as percepções em relação ao programa. O roteiro foi aplicado no próprio local de trabalho dos beneficiários, não os expondo assim a qualquer pressão ou influencia externa.

Por fim, foi feito o acompanhamento de uma reunião onde estavam presente funcionários do banco, parceiros e beneficiários com o intuito de analisar os métodos empregados quando o grupo estava todo reunido para que o processo fluísse em harmonia.

No quadro abaixo podemos ver características básicas dos entrevistados neste trabalho, compostas por: nome fictício, empresa na qual faz parte, função e tempo de empresa.

Quadro I - Entrevistados

Nome	Empresa	Função	Tempo de Empresa
Entrevistado I	Bando Beta	Técnico Bancário	4 anos
Entrevistado II	Banco Beta	Gerente de Carteira	12 anos
Entrevistado III	Salão A	Gerente	21 anos
Entrevistado IV	Salão B	Cabeleireiro	5 anos
Entrevistado V	Associação C	Presidente	1 ano
Entrevistado VI	Associação D	Palestrante	8 anos

Fonte: elaborado pelo autor

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para melhor compreensão do trabalho, a análise dos dados obtidos foi dividida em partes, indo do mais abrangente ao mais específico.

4.1 RSA NO BANCO BETA

Em entrevista com representante do Banco BETA responsabilidade socioambiental foi definida como “[...] ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente” (Entrevistado II, 2013).

Ainda segundo ele, o tema de responsabilidade socioambiental deve ser efetivo, as práticas administrativas e negocial precisam ser coerentes com o discurso e devem influenciar os direcionamentos estratégicos da empresa. Com base nisso, o Banco BETA realizou um diagnóstico interno que mostrasse sua postura de responsabilidade socioambiental. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social foram aplicados e as críticas e sugestões colhidas no IV Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental do Banco BETA serviram para aperfeiçoar as ações praticadas no banco. Como resultado, foi elaborado um plano de ação e um modelo de gestão para o tema, de forma a garantir o comprometimento de todo o conglomerado. Foi criado um processo deliberativo e consultivo para garantir o envolvimento das diversas áreas nos debates e na definição de rumos.

4.1.1 Protocolo Verde

Em 1995 o Banco do BETA assinou junto a outras instituições financeira do país o Protocolo Verde, que é uma carta de princípios onde foram estabelecidas

algumas medidas como com o intuito de vetar operações destinadas a financiar atividades que pudessem causar impacto ambiental. O protocolo verde também tornou obrigatória a apresentação de documentação do órgão ambiental competente para financiamento de:

- Custeio agropecuário,
- Comercialização de produtos extrativos de origem vegetal e pescado in natura
- Operações de investimento em atividades que utilizam recursos ambientais ou empreendimentos capazes de causar degradação ambiental e em operações de investimentos em atividades que requeriam estudo prévio de Impacto Ambiental (EIA) e Relatório de Impacto ao Meio Ambiente (RIMA).
- Operações de investimento em atividades que utilizam recursos hídricos, inclusive, agricultura irrigada.

4.1.2 Pacto Global

Em novembro de 2003 o Conselho de Administração do Banco do BETA autorizou a adesão do Banco ao Pacto Global, por reconhecer a sua importância na sustentabilidade e no mesmo ano foi criada a Unidade Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental, transformada, em maio de 2004 na DIRES (Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade socioambiental). Para o Banco BETA, responsabilidade socioambiental é ter ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente (BANCO BETA, 2011).

4.1.3 RSA na estratégia corporativa do Banco BETA

Os compromissos assumidos permearam a redação do documento “Políticas do Banco do BETA”, onde foram definidos propósitos e valores institucionais da

organização e este passou a compor a Estratégia Corporativa do Banco do BETA (ECBB), onde constam itens específicos com relação a “ética empresarial e responsabilidade socioambiental”, outros itens foram incluídos, explicitando os esforços do Banco BETA para que suas práticas administrativas e negociais sejam precedidas de reflexão a respeito dos impactos sociais e ambientais de sua realização.

- Direcionamentos para o processo de aprofundamento da política de responsabilidade socioambiental do Banco do BETA:

- Incorporar os princípios de responsabilidade socioambiental na prática administrativa e comercial e no discurso institucional do Banco do BETA;

- Implementar visão articulada e integradora de responsabilidade socioambiental no Banco;

- Disseminar princípios e criar cultura de responsabilidade socioambiental na comunidade Banco BETA;

- Ouvir e considerar a diversidade dos interesses dos públicos de relacionamento;

- Influenciar a incorporação dos princípios de responsabilidade socioambiental no País.

4.1.4 Princípios de RSA do Banco BETA

A Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do Banco BETA manifesta os compromissos do Banco em contribuir para o desenvolvimento de um novo sistema de valores para a sociedade, por meio dos seus 14 itens, está disponível em seu site oficial e dentre os itens estão:

1. Atuar em consonância com Valores Universais, tais como: direitos humanos, princípios e direitos fundamentais do trabalho, princípios sobre meio ambiente e desenvolvimento.

2. Reconhecer que todos os seres são interligados e toda forma de vida é importante

3. Repelir preconceitos e discriminações de gênero, orientação sexual, etnia, raça, credo ou de qualquer espécie.

4. Fortalecer a visão da responsabilidade socioambiental como investimento permanente e necessário para o futuro da humanidade.

5. Perceber e valer-se da posição estratégica da corporação Banco BETA, nas relações com o governo, o mercado e a sociedade civil, para adotar modelo próprio de gestão da responsabilidade socioambiental à altura da corporação e dos desafios do Brasil contemporâneo.

6. Ter a transparência, a ética e o respeito ao meio ambiente como balizadores das práticas administrativas e negociais da empresa.

7. Pautar relacionamentos com terceiros a partir de critérios que observem os princípios de responsabilidade socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social.

8. Estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável.

9. Enxergar clientes e potenciais clientes, antes de tudo, como cidadãos.

10. Estabelecer e difundir boas práticas de governança corporativa, preservando os compromissos com acionistas e investidores.

11. Contribuir para que o potencial intelectual, profissional, artístico, ético e espiritual dos funcionários e colaboradores possa ser aproveitado, em sua plenitude, pela sociedade.

12. Fundamentar o relacionamento com os funcionários e colaboradores na ética e no respeito

13. Contribuir para a universalização dos direitos sociais e da cidadania

14. Contribuir para a inclusão de pessoas com deficiências.

4.1.5 Pacto pela Erradicação do Trabalho Escravo

O Banco do BETA aderiu em fevereiro de 2005 ao pacto pela erradicação do trabalho escravo, contudo desde agosto de 2004 o banco já utilizava uma relação divulgada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, objetivando não conceder novos créditos a clientes que submetem seus trabalhadores a formas degradantes de trabalho ou os mantêm em condições análogas ao trabalho escravo. Houve vedações a financiamentos a clientes envolvidos também com exploração sexual de crianças e com uso do trabalho infantil (BANCO BETA, 2011).

4.1.6 Agenda 21 do Banco BETA

A Agenda 21 pode ser dividida em diversos níveis como num estado, num município, num bairro, numa escola ou mesmo numa empresa e em 2005 foi realizada a primeira Oficina de Responsabilidade Socioambiental do Banco BETA, contando com a participação de 62 executivos onde foi criada a Agenda 21 do Banco BETA que está dividida em três eixos:

a) Processos e Gestão – incorporação da visão de sustentabilidade nos processos de negócio e de apoio ao negócio, ou seja, além da eficácia de natureza econômica devem ser incorporados à gestão do BETA a visão da preservação e, também, da geração de valores de natureza social e ambiental aos diversos públicos. Como exemplo disso foi citado nas entrevistas com funcionários do Banco o Pacto pelo Combate ao Trabalho Escravo, Protocolo Verde e Pacto Global das Nações Unidas.

b) Investimento Social Privado – iniciativas sociais do Banco BETA que não são diretamente relacionadas ao negócio, mas que representam o compromisso do Banco BETA com o desenvolvimento do País. Exemplos citados pelo entrevistado foram: Fundação Banco BETA, Voluntariado e Programa de Inclusão Digital.

c) Negócios com foco no Desenvolvimento Sustentável – estratégias diretamente ligadas aos negócios da empresa que colaboram com o desenvolvimento sustentável do País. “O Banco BETA vem buscando ser referência em Responsabilidade Socioambiental não só no país, mas ganhando destaque internacional nesse âmbito, e um dos projetos de maior sucesso do Banco é o DRS” (Entrevistado II, 2013).

4.1.7 Revisão do Protocolo Verde

Em maio de 2008, foi constituído grupo de trabalho informal para avaliação e revisão do Protocolo Verde (BANCO BETA, 2011). O grupo foi constituído por

representantes do Ministério do Meio Ambiente, Ministério da Integração Nacional, Ministério da Fazenda, Banco do Nordeste do Brasil, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, Banco da Amazônia, Caixa Econômica Federal e Banco BETA, e foi estabelecido novos compromissos, como:

- Fomento ao desenvolvimento sustentável
- Avaliação socioambiental dos empreendimentos a serem financiados
- Ecoeficiência das práticas administrativas
- Evolução das políticas e práticas voltadas à sustentabilidade
- Previsão de mecanismos de monitoramento e governança para garantir os

compromissos assumidos pelos signatários do Protocolo Verde.

4.1.8 Repercussão internacional da RSA do Banco BETA

O aprimoramento das políticas, processos e negócios voltados ao desenvolvimento sustentável, promovidas pelo Banco BETA tiveram repercussão internacional e no ano de 2013 o Banco BETA foi listado mais uma vez no Índice Dow Jones de Sustentabilidade da Bolsa de Nova Iorque (DJSI). O banco reconhece que foi o trabalho construído com o envolvimento de todas as Unidades Estratégicas, Unidades Táticas e de Apoio e Unidades Negociais que permitiu a manutenção do Banco BETA no DJSI. O Banco BETA, mais uma vez, mostra ser capaz de gerar valor econômico com responsabilidade socioambiental.

O compromisso de gerar resultado econômico caminha junto com a responsabilidade socioambiental do Banco, tanto que em 2012, foi realizado um fórum de atualização das ações do nosso Plano de Sustentabilidade, assim como a Agenda 21 do Banco BETA, visando aprimorar as práticas a serem adotadas. Tudo isso contribuiu diretamente para que a listagem no Índice Dow Jones de Sustentabilidade da Bolsa de Nova Iorque (DJSI) se mantivesse. Esse processo de atualização envolveu a colaboração de funcionários e executivos do Banco, na proposição de ações que contribuem para a melhoria do desempenho socioambiental do Banco BETA.

Adotando uma postura socioambiental, promovendo a inclusão bancária e incentivando a geração de negócios sustentáveis, os funcionários confirmam os

avanços da temática da sustentabilidade na Organização.

4.2 DRS NO BANCO BETA

O Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS é uma estratégia negocial que busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões onde o Banco BETA está presente, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, apoiando atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural. Como pode ser visto na figura 2, o DRS é apenas uma parte do conjunto de ações voltadas ao Desenvolvimento Sustentável realizadas pelo Banco BETA.

Figura 2 - Ações voltadas ao Desenvolvimento Sustentável do Banco BETA



Fonte: Intranet Banco BETA

O Primeiro Plano de Negócio DRS foi aprovado em maio de 2004 e foi conduzido pela agência do Banco BETA de Chapadinha, no Maranhão, apoiava a atividade de ovinocaprinocultura. No seu primeiro ano, o Banco BETA já contava

com 120 Planos de Negócios implementados e 428 agências capacitadas para atuar com o DRS, envolvendo 16,8 mil beneficiários, com saldo de carteira de crédito da ordem de R\$ 14 milhões. Hoje, o Banco do BETA conta com mais de quatro mil Planos de Negócios implementados e mais de quatro mil agências capacitadas para atuar com o DRS, envolvendo cerca de 1,2 milhões de beneficiários, com saldo de carteira de crédito na ordem de R\$ 8,9 bilhões.

O Público-alvo do DRS são todas pessoas físicas e jurídicas envolvidas em atividades produtivas, independente do nível de organização em que se encontrem. Os beneficiários são compostos por pessoas físicas e jurídicas envolvidas diretamente na atividade produtiva apoiada e que serão beneficiadas por ações do Banco ou de parceiros; Os parceiros por sua vez são os responsáveis pelas ações constantes do PN DRS; Por fim, os Agentes da Atividade são as demais pessoas físicas ou jurídicas envolvidas na cadeia de valor da atividade produtiva apoiada, que não têm relação direta com as ações do PN DRS.

Entre os principais Objetivos do DRS, destacamos:

- Promover a inclusão socioproductiva, gerando trabalho e renda.
- Impulsionar o associativismo e o cooperativismo.
- Ampliar a inclusão financeira e os negócios sociais.
- Estimular o protagonismo local.
- Incrementar negócios sustentáveis;
- Acessar e implementar metodologias inovadoras de trabalho;
- Acessar e implementar metodologias de desenvolvimento do capital humano e social, inclusive por intermédio de universidades;
- Implementar programas de educação direcionados aos envolvidos com o desenvolvimento sustentável;
- Obter economia de escala;
- Otimizar recursos disponíveis no território para a implementação de ações, sejam recursos humanos, materiais ou tecnológicos;
- Acessar novas frentes de atuação;
- Apoiar o crédito;
- Transformar realidades, estabelecendo nova agenda de desenvolvimento;
- Fortalecer o tecido social por meio da construção de relações de solidariedade e cooperação.

O DRS assume como pressupostos básicos:

- Concertação interna e externa permanente;
- Cooperação entre os parceiros e o envolvimento dos diversos atores sociais em prol de objetivos comuns para geração de resultados sustentáveis;
- Caráter estratégico das parcerias, por impactar todo o processo de construção do desenvolvimento regional sustentável;
- Reconhecimento de que cada ator social envolvido necessita do outro para construir estratégias de desenvolvimento sustentável em sua localidade ou região;
- Respeito ao ritmo de cada parceiro, em sua cultura, observando que a construção de uma verdadeira parceria é processo endógeno;
- Geração de valor a todos os parceiros, afora os interesses de cada um;
- Sinergia, considerando a diversidade de conhecimentos e habilidades envolvidos e o máximo aproveitamento das competências específicas;
- Aprendizado permanente;
- Respeito à diversidade;
- Disposição para trabalhar em conjunto, com objetividade, flexibilidade e tolerância;
- Visão compartilhada de grupo, com predominância das intenções do grupo sobre as individuais;
- Mobilização e corresponsabilidade dos parceiros, visando estabelecer princípios e práticas cidadãs que contribuam para enfrentar problemas sociais;
- Preservação da autonomia e identidade dos parceiros;
- Contribuição de cada parceiro, compatível com suas possibilidades, observando princípios de equidade;
- Relacionamentos sólidos entre as pessoas envolvidas na parceria;
- Boa gestão dos relacionamentos, visando à geração de negócios sustentáveis;
- Comprometimento de lideranças, visando a execução de ações.

4.2.1 Visões do DRS

Devem ser consideradas durante o DRS cinco diferentes abordagens: visão participativa, visão negocial, visão territorial, visão ecológica e visão cadeia de valor. Em consulta à instrução normativa, definimos esses elementos como.

4.2.1.1 Visão Participativa

A visão participativa consiste na participação e envolvimento dos parceiros e agentes envolvidos no DRS. A representatividade e o comprometimento de todos é fundamental para que haja um objetivo comum entre os interessados. Juntos, é traçada uma análise da realidade, definição das estratégias para a construção da gestão de todo processo. Para gerar um resultado eficiente, o DRS tem como condição básica a participação democrática dos agentes, com seus conhecimentos e competências, envolvidos na atividade.

Em entrevista realizada com entrevistado II do Banco, foi destacada a visão participativa como sendo uma das mais importantes no projeto DRS, segundo ele “Todo o projeto deve ser construído coletivamente pra garantir que as soluções encontradas atendam aos interesses de todos envolvidos.”. Ainda segundo o entrevistado, é importante que a organização dessas parcerias seja feita de forma clara para que os beneficiários não se enxerguem como concorrentes e deixem assim de aproveitar esse momento de troca de ideias e experiências, por essa razão, os encontros devem ser organizados com objetivos comuns. Uma relação de igualdade deve ser estabelecida para que todos participem no processo, beneficiário entrevistado afirmou que “nos encontros realizados não houve predominância de uma ideia ou outra, todos eram ouvidos independente da sua visão. Isso foi muito legal pra gente, porque ninguém ficava com receio de falar”. Considerar todas as diferentes visões contribuiu na confiança entre os beneficiários que perceberam estar ali reunidos como parceiros e não como concorrentes.

Leandro Valarelli afirma que:

“a parceria vai além da troca e da satisfação de interesses mútuos. Há uma dimensão de complementaridade, isto é, buscar no outro os recursos e capacidades de que não se dispõe, mas que são necessárias para atingir seus propósitos; a diferença reside no fato de que esta troca ou complementaridade tem como motivação o cumprimento de objetivos compartilhados e externos a cada uma.”

Daí a importância de se desenvolver uma visão participativa ao se trabalhar para a promoção do desenvolvimento sustentável.

Com isso, outros atores são incluídos além daqueles afetos diretamente ao processo produtivo.

“A participação de atores como associações, sindicatos, instituições de pesquisa e orientação técnica, cooperativas, universidades, agentes de crédito, entre outras, possibilita a ampliação do foco e uma visão que consolide o associativismo e as parcerias, como forma de viabilizar empreendimentos locais [...] o Banco BETA apresenta-se como um parceiro que quer somar esforços, contribuir com as iniciativas já existentes e fazer parte de novas iniciativas para o desenvolvimento sustentável.” (Entrevistado II).

4.2.1.2 Visão Negocial

O Banco, os parceiros e os agentes da atividade devem estar conscientes de que os resultados e os negócios virão como consequência das ações de desenvolvimento. Para isso é preciso estabelecer metas que sejam audaciosas, mas realistas, de forma a gerar força positiva nos envolvidos, constituindo-se em desafios que estimulem o empreendedorismo e o protagonismo local. É imprescindível que sejam previstas metas de curto prazo para atender às necessidades imediatas da atividade e criar condições propícias para a continuidade dos trabalhos, metas de médio prazo para tratar as questões mais complexas e metas de longo prazo para as questões estruturantes.

Além do potencial de crescimento da própria atividade e de seus agentes, deve-se considerar a convergência dos objetivos traçados com as expectativas dos parceiros e intervenientes e a contribuição da estratégia para que cada um alcance os objetivos inerentes ao seu negócio, seja na forma de ganho financeiro direto ou indireto, ganho de imagem pelo cumprimento de seu papel ou outro valor perceptível.

No que se refere ao Banco, a estratégia deve contribuir para expansão,

rentabilização e fidelização da base de clientes, da captação, das aplicações e da venda de produtos e serviços abrangendo os três pilares: Governo (principalmente governos Federal, estaduais e prefeituras), Atacado (negócios com empresas parceiras) e Varejo (micro e pequenos empresários e pessoas físicas). A expansão da base de clientes busca a bancarização de todas as PF e PJ envolvidas, estabelecendo relacionamentos duradouros com esses clientes.

No que se refere aos beneficiários e parceiros, a estratégia deve ser catalisadora do alcance dos resultados almejados, sejam objetivos profissionais, dos empreendimentos ou institucionais, como por exemplo:

- Geração de trabalho e renda
- Aumento da Renda
- Aumento de escala
- Geração de novos produtos ou serviços
- Redução de custos
- Acesso a novos mercados
- Aumento de participação no mercado
- Aumento de Volume Comercializado
- Formalização dos empreendimentos ou dos empreendedores individuais envolvidos
- Aumento do número de postos de trabalho formais da atividade
- Qualificação profissional

4.2.1.3 Visão Territorial

Os relacionamentos que definem com maior precisão o recorte territorial para a implementação da Estratégia DRS são os que ocorrem em torno das atividades produtivas. A atuação com visão territorial visa facilitar a governança do território, com fortalecimento do capital humano e social; visa ao desenvolvimento produtivo com ganho de escala e potencializar a defesa de interesses coletivos, aumentando as oportunidades.

Cabe aos gestores e aos parceiros conhecerem a fundo o território,

identificando as atividades produtivas ali desenvolvidas, as vocações e potencialidades, bem como verificar a existência de programas de governo voltados para o desenvolvimento do território que possam contribuir para as ações de DRS.

4.2.1.4 Visão Ecológica

A adoção de formas de produção que conservem ou preservem a natureza contribui para a sustentabilidade das atividades, além de constituir poderosa ferramenta de marketing que pode passar a gerar mais renda. Ações que visem à conservação, preservação e recuperação ambiental devem integrar os Planos de Negócios DRS, tratando-se de investimento necessário à obtenção de resultados sustentáveis para qualquer atividade. A estruturação das atividades produtivas deve basear-se nas visões descritas, permeando todo o processo metodológico.

4.2.1.5 Visão Cadeia de valor

Trabalhar com a visão de cadeia de valor significa considerar todas as etapas de produção e distribuição que agregam valor a produtos e serviços até o consumidor final como pode ser visto na figura 3. A cadeia de valor abrange a cadeia produtiva (matéria-prima até produto/serviço), a cadeia de distribuição (produto/serviço até o consumidor final), bem como todos os elementos de influência direta e indireta não descritos na forma de atividade (como governos, cooperativas e instituições públicas e privadas, entre outras).

O correto gerenciamento de uma cadeia de valor pode se tornar um diferencial competitivo, na medida em que colabora para a melhoria da rentabilidade do empreendimento, por meio da identificação e eliminação de atividades que não adicionam valor ao produto, evitando-se, assim, dispêndios desnecessários ao longo do processo. Por meio da análise da cadeia de valor, decisões estratégicas

fundamentais tornam-se mais nítidas e decisões de investimento podem ser vistas de uma perspectiva do seu impacto na cadeia global. Construir uma vantagem competitiva sustentável exige conhecimento de todos os atores envolvidos – agentes locais, intervenientes diretos ou indiretos da atividade produtiva – e dos estágios-chave que podem conduzir ao sucesso. Essa é a visão de cadeia de valor; assim é com a estratégia DRS. Atuar com visão de cadeia de valor permite ampliar o foco de atuação, melhorar a tomada de decisões, agregar valor e elevar o grau de competitividade sistêmica da atividade produtiva.

Figura 3 - Análise da Cadeia de Valor



Fonte: Intranet Banco BETA

4.2.2 ETAPAS DO DRS

A estratégia DRS nasceu combinando crescimento econômico e desenvolvimento sustentável, ele deveria integrar as premissas de sustentabilidade para os negócios do Banco BETA, de forma efetiva, para além do marketing ou de uma responsabilidade social marginal. Uma metodologia foi criada para que o programa atendesse essas premissas. A metodologia DRS foi organizada oito etapas como pode ser vista na figura 4.

Figura 4 - Etapas do DRS



Fonte: Intranet Banco BETA, 2013

A primeira ação foi capacitar os funcionários e parceiros dentro da nova proposta estratégica DRS, essa capacitação/sensibilização veremos separadamente pela sua importância dentro do plano de negócios.

Escolhas das Atividades Produtivas – É o ponto de partida para atuar. A

escolha dessa atividade é fundamental para o êxito da estratégia, devendo ser considerada nessa escolha, toda a cadeia da atividade produtiva. Durante entrevista com Entrevistado II, a escolha foi justificada como “é um grupo de profissionais que muitas vezes não se consideram como profissionais. O DRS vai ajudar nisso, melhorando a vida deles” ainda segundo o Entrevistado II o programa “vai buscar também cuidados quanto a descarte de materiais, pois sabemos que vários deles são tóxicos e podem contaminar a água e o solo”, em outras palavras, foi identificada nos profissionais da beleza uma oportunidade de desenvolver economicamente e socialmente o setor e cuidar dos resíduos por ele causados.

- Formação das Equipes DRS – A equipe deve ser diversificada, representativa e atuante. O interesse comum e o comprometimento é que irão possibilitar o alcance dos objetivos. No caso do DRS profissionais da beleza de Porto Alegre a equipe foi formada por agentes de relevância como SENAC, COPROBEL, Comitê de Cidadania do Banco BETA entre outros.

- Diagnósticos – O modelo de diagnóstico estruturado pelo Banco BETA está estruturado em: identificação da atividade, aspectos técnicos, infra-estrutura, mercado, aspectos sociais, aspectos ambientais, identificação de ameaças, identificação de pontos fracos e fortes, identificação das fontes consultadas.

- Plano de Negócios - Os atores sociais e a coordenação da equipe de DRS repensam a atividade produtiva e projetam ações de desenvolvimento dessa atividade. Nessa etapa é importante a participação de todos os agentes, o trabalho deve ser feito em grupo e todos devem expressar como vêem a atividade, relatar problemas, melhorias e trocar experiências tanto de sucesso quanto de fracasso. Em entrevista com beneficiário do DRS, entrevistado IV, foi dito que “muitas ações simples, baratas e práticas podem ser tomadas de imediato”, Entrevistado III vai ao encontro dessa ideia ao afirmar

“estamos há tanto tempo vendo a maneira errada de se fazer algo que precisamos que alguém de fora nos diga: por que não fazer desse outro jeito? Sem esses encontros não seria possível, pois o sindicato até antes da troca do presidente era muito fraco e não servia como integrador de todos os salões, acho que nós (salões) nos víamos como concorrentes, hoje somos parceiros.”

- Análises técnicas, de atividades, de aderência e de risco.
- Implementação é a materialização de tudo que foi planejado nas etapas anteriores.

- Monitoramento e Avaliação é a etapa que consiste no acompanhamento constante no Plano de Negócios DRS, ela deve estar presente junto com a implementação do plano, como objetivo de acompanhar a aplicação da Estratégia DRS. Entrevistado II disse que

“Essa etapa do monitoramento e avaliação é feita pela superintendência do banco, então a gente não se envolve muito, procuramos só fazer nosso melhor e alcançar os objetivos propostos dentro dos prazos estabelecidos”.

4.2.2.1 Sensibilização

Os atores sociais devem estar motivados para a ação e dispostos a participar, além de capacitados para tanto, isto é, envolve conhecer toda realidade e implementar ações que possibilitem o desenvolvimento da atividade produtiva escolhida.

Todo DRS começa com a sensibilização dos agentes envolvidos na questão do desenvolvimento sustentável tanto na preparação da busca por um consenso quanto no desenvolvimento de suas responsabilidades. Segundo Sergio C. Buarque (2006), o desenvolvimento local depende da capacidade de estruturação e mobilização por parte dos atores e da sociedade local, é através das suas potencialidades e na sua matriz cultural que se define e explora as prioridades e especificidades.

Os objetivos de iniciar os projetos de desenvolvimento sustentável dessa forma é a criação de um ambiente que favoreça o trabalho participativo com os olhos mais voltados para as questões sociais, ambientais e econômicas, e obter o compromisso de todos os envolvidos na superação dos desafios ligados a esse tema.

É nesse momento que também se inicia a Concertação através da aproximação de todos que possam contribuir para boas soluções para o desenvolvimento sustentável local, da compreensão de suas dinâmicas, debater sobre que caminhos seguir, perceber as aptidões locais e o que já vem sendo feito, qual áreas podem ser desenvolvidas e quais possuem deficiências, e se comprometer a criar um novo rumo.

Conforme entrevista com funcionário do Banco do BETA:

“é nessa etapa que devem ser procuradas entidades governamentais, organizações não governamentais, órgãos e instituições de apoio ao negócio, lideranças formais e informais, entidades de classe, sindicatos, movimentos sociais e religiosos, cooperativas, associações, conselhos e fóruns, instituições de crédito e outras fontes de financiamento, órgãos/empresas de assistência técnica e extensão rural, instituições de pesquisa, universidades e agentes da atividade”. (Entrevistado II)

Na sensibilização devemos procurar e partilhar todos os dados com os agentes envolvidos, falar e ouvir através de debates instigando todos os aspectos para uma verdadeira ação entre parceiros. Também é imprescindível despende bastante tempo na discussão dos componentes do desenvolvimento sustentável e nos pilares que irão dar o rumo do DRS para que se tenha o mínimo de consenso entre todos os envolvidos e o verdadeiro engajamento destes.

Nessa etapa, pode-se perceber que o DRS profissionais da beleza em Porto Alegre foi cumprido, pois os funcionários receberam treinamento adequado e os beneficiários estavam bem motivados como se pode perceber em trechos da entrevista: “Esse projeto vai nos ajudar muito, é a primeira vez que recebemos uma ajuda para nos profissionalizar.” (Entrevistado III, 2013); “É muito bom saber que um banco grande como o Banco BETA está nos ajudando, isso nos dá mais força [...] não nos sentimos pequenos perante o Banco, é como ele nos escutasse de igual pra igual” (Entrevista IV, 2013).

Em entrevista realizada com funcionário do Banco BETA que recebeu treinamento do DRS, extraímos trechos que sintetizam a etapa de sensibilização para o banco. “A primeira etapa da metodologia DRS é a sensibilização, é importante saber por que estamos aqui e o que estamos fazendo. Todos os atores devem estar conscientes do que é desenvolvimento sustentável, só alcançaremos ele se soubermos que a mudança inicia com o indivíduo.” (Entrevistado II, 2013). O ambiente deve estar preparado, conceitos básicos do desenvolvimento regional sustentável deve ser consenso para que os compromissos assumidos sejam solidificados. “Esperamos moldar uma atmosfera favorável ao trabalho em equipe, tem que haver participação de todos [...] questões sociais, ambientais e econômicas têm que estarem consolidadas, pois só assim os desafios serão superados” (Entrevistado II, 2013).

Também podemos notar um aperfeiçoamento pelo Banco BETA no treinamento ao comparar trechos do entrevistado I que realizou o curso recentemente e o entrevistado II, que participou do primeiro curso de sensibilização.

Entrevistado I: “Passamos uma semana de treinamento na GEPES, que fica ali na sede central do Banco BETA na rua Argentina. Lá nos foi introduzido conceitos relacionados a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, falam sobre os pilares da sustentabilidade que é o social, o econômico e ambiental. Sobre os conceitos eu até já tinha uma ideia sobre isso, mas com relação as etapas do plano de negócios DRS propriamente dito teve muita coisa que aprendi no curso lá eles não mostram todas as fases de implementação do DRS e da pra ver a importância que esse projeto tem pro Banco. É um pouco estranho porque até então eu nunca tinha escutado sobre o DRS nesses três anos de banco e isso que o DRS é bem antigo, acho que é algo que o banco não aproveita muito no marketing.”

Entrevistado II: “Na verdade foi meio desorganizado, o banco não tinha muito know-how sobre o tema, na verdade foi mais uma troca de idéia. Eu não refiz o curso por falta de tempo, mas sei que hoje ele está muito mais produtivo.”

No entanto foi identificado durante entrevista com beneficiários que a questão ambiental não foi tratada da forma que deveria.

Entrevistado III: “eu acho que esse projeto vai ser bom pra todo mundo, acabei trabalhando no salão na época por falta de opção, fui aprendendo na marra muita coisa, mas nunca tive a oportunidade de fazer cursos profissionalizantes, as vezes sinto que não somos respeitados como profissionais e agora com o apoio do banco esperamos mudar isso”.

Entrevistado IV: “esperamos oferecer mais serviços e aumentar nosso faturamento, agregar valor nos nossos serviços e com isso dar melhores condições financeiras pros nossos funcionários”.

Entrevistado V: “acho que a grande conquista desse projeto DRS foi unir os profissionais da beleza de Porto Alegre, o sindicato não fazia seu papel, a participação dele era fraca, o presidente não tinha a confiança dos profissionais, não nos representava [...] hoje temos um sindicato muito mais fortalecido, com a participação de todos, recebo email de vários salões pedindo curso disso ou daquilo, essas demandas a gente vê o que tem mais gente pedindo e conversamos com o Entrevistado VI que sempre se prontifica a realizar cursos”.

Entrevistado VI: “Ficamos muito felizes com o contato do Banco BETA, uma instituição forte como o Banco BETA traz credibilidade pro projeto, todo mundo que entra, entra confiante nele e estamos aqui pra ajudar. Nunca houve uma

organização por parte dos cabeleireiros, eles nunca tinham sentado com a gente e dito as demandas deles”.

4.2.3 Redes de Cooperação e Concertação no DRS

A metodologia DRS utiliza a classificação de organizações produtivas com visão de rede, de forma a criar parâmetros facilitadores para a identificação e o diagnóstico. O compartilhamento de objetivos é de suma importância para que seja possível unir diferentes agentes produtivos; é preciso comungar valores individuais e coletivos para que o funcionamento em rede flua. A participação assumida, livre e consciente dos que realizam uma ação coletiva será tanto maior quanto mais forem preenchidas três condições básicas:

- A realização do objetivo perseguido seja vital para quem participa da ação;
- O objetivo só pode ser alcançado se houver efetiva participação;
- O objetivo deve ser aceito como legítimo, pelos participantes da ação, o poder dos que dirigem, comandam, coordenam ou servem aos que agem.

Essas são condições fundamentais na construção de redes de cooperação e devem ser estimuladas, sob a ótica da cadeia de valor, para melhorar as posições competitivas nos mercados.

Redes de cooperação e Concertação estão intimamente ligadas, pois ambas são uma mobilização em conjunto para alcançar um determinado objetivo, na concertação nunca existe só um agentes envolvidos. A concertação tem como objetivo unir pessoas e instituições para criar as atividades analisando com toda atenção possível todos os passos da produção e a melhor forma de desenvolvê-las de maneira sustentável. Esse conceito junta muitos agentes da cadeia de valor da atividade de produção. No DRS do Banco BETA, é utilizada essa estratégia como forma de incentivar todos os agentes sociais a desenvolverem uma determinada atividade sobre a perspectiva da sustentabilidade fazendo que ele se organize e se comprometam com um objetivo comum. Através dessa estratégia participativa, todos atores sociais envolvidos se sentem mais responsáveis e interessados a atingirem o objetivo.

Conforme consta na cartilha do DRS, concertação é uma ação integrada,

harmônica e compartilhada, que aglutina os vários agentes da cadeia de valor de uma atividade produtiva selecionada. O Banco BETA acredita que o processo de “concertação” estimula os atores sociais a se apropriarem da metodologia DRS e a conduzirem o processo de desenvolvimento regional sob a ótica da sustentabilidade, pois os parceiros, uma vez organizados e comprometidos com um objetivo comum, tornam-se responsáveis por implementar as ações planejadas, além de monitorá-las, e ainda pela avaliação de todo o processo. Desde a escolha de atividades produtivas até a implementação dos Planos DRS, o processo é realizado de forma construtivista, inclusiva e participativa.

Com a Estratégia Negocial de DRS, o Banco BETA atua não somente como instituição de crédito, mas como catalisador de ações, fomentando, articulando e mobilizando agentes econômicos e sociais, identificando vocações, potencialidades das regiões, otimizando a capilaridade de sua rede de agências e incentivando o espírito de liderança e capacidade de mobilização de seus funcionários. Dentre as ações incentivadas, destacam-se a capacitação dos beneficiários, para serem entes ativos no processo de desenvolvimento, o estímulo ao associativismo e ao cooperativismo, a introdução de novas tecnologias, a disseminação da cultura empreendedora e a promoção do acesso ao crédito.

Com a concertação notamos que o processo de um DRS, em sua totalidade, é uma mobilização e integração construtiva de agentes econômicos e sociais ajudando a identificar as potencialidades da cada região. Entre as características da concertação podemos citar o incentivo ao associativismo, cooperativismo, a introdução de novas tecnologias e a disseminação da cultura empreendedora e apoio ao crédito como as principais para um bom desenvolvimento de um DRS.

Analisando esses preceitos podemos dizer que a concertação é o aspecto mais importante para a criação e a ampliação de um DRS, pois é através desse conceito que todos os agentes envolvidos, como visto na figura 5, se comprometem e dividem responsabilidades para desenvolver da melhor maneira possível o seu papel dentro da estratégia desenvolvida.

Figura 5 - Rede de Cooperação



Fonte: Intranet Banco BETA, 2013

4.2.4 Fragilidades do PNDRS

Algumas situações relacionadas as parcerias podem colocar em risco os objetivos da Estratégia Negocial DRS, tais como:

- Falta de legitimidade e representatividade dos parceiros;
- Incompatibilidade entre as responsabilidades atribuídas aos parceiros e sua capacidade de realização;
- Falta de contato entre o Banco e os parceiros, comprometendo ações planejadas, levando a riscos de imagem;
- Quantidade reduzida de parceiros;
- Perfis pouco diversificados dos parceiros;
- Processo de concertação externa fragilizado;
- Equipe Gestora DRS fragilizada;
- Acúmulo de funções em um único parceiro;

Nessa questão devem-se ressaltar dois problemas encontrados durante o PNDRS - profissionais da beleza em Porto Alegre. O primeiro deles, já sanado, foi o fato do Sindicato que representa o setor trabalhado no DRS em Porto Alegre carecia de legitimidade pelos profissionais da beleza. A solução para este problema foi a troca do presidente do sindicato, ato que só foi possível com a mobilização e esforço conjunto de todos que participam do DRS.

O Entrevistado V enfatizou “Se não fosse o DRS do Banco BETA, nunca teríamos reunido todo esse povo e construído juntos um sindicato que realmente representasse todos nós”. Ainda no que diz respeito à falta de legitimidade do sindicato, o Entrevistado III cita que

“eu nesses 21 anos na área, nunca vi vantagens em me sindicalizar, acho que em todos esses anos se me procuraram 5 vezes foi muito. Agora mantenho contato com o novo presidente todo mês, as vezes ele me pergunta se precisamos de algo, as vezes nos deixa a par de novas tecnologias e cursos que serão lançados”

Vai ao encontro a entrevista realizada com o Entrevistado IV

“nos meus 5 anos trabalhando como cabeleireira nunca fui procurada pelo sindicato, hoje sou sindicalizada e já participei de três cursos, outra coisa boa é que isso não impactou financeiramente meu orçamento pois os cursos tinham um valor simbólico que foi bancado pelo salão”.

O segundo problema detectado foi a quantidade reduzida de parceiros que estão cadastrados no plano de ação. No entanto, esse problema ainda não afeta de forma significativa o plano, pois os poucos parceiros cadastrados estão muito engajados no DRS, não deixando se fazer sentir essa pouca diversidade de parceiros.

4.2.5 O papel do Banco BETA no DRS

O Banco BETA começou a tratar o assunto de responsabilidade socioambiental de forma sistemática e continua em todas suas esferas e decisões no momento que assumiu sua responsabilidade com esse tema, criou a Carta de

Princípios de Responsabilidade Socioambiental para nortear todos seus passos.

A finalidade de suas ações, com a estratégia negocial DRS, é melhorar seu envolvimento no que diz respeito às soluções para os problemas gerados pela falta de um desenvolvimento sustentável no Brasil. Juntamente com seus parceiros, enfocando as cadeias de valor e as especificidades e potencialidades de cada região, prioriza projetos personalizados para cada região que implementa seu DRS.

Segundo o Entrevistado II, a meta é a criação de trabalho e renda, oportunidade de acesso ao crédito (bancarização), apoio e aprimoramento a habilidade de organização social (de forma cooperativista e associativista), aumento de atividades produtivas que agreguem valor ao produto e/ou serviço, auxílio a inclusão social e a colocação das pessoas no mercado de trabalho, produção e consumo, propagação do empreendedorismo e, por fim, minimizar os riscos e maximizar os resultados com suas ações integradas. Com tudo isso o Banco BETA não só exerce sua função de fomentar o crédito, mas também de agente facilitador de relações de todos os atores sociais e também como organizador de ações de desenvolvimento sustentável regional (figura 6).

Figura 6 - Ilustração do papel do Banco BETA



Fonte: Intranet Banco BETA

4.2.6 O papel dos parceiros

Durante as entrevistas realizadas com os parceiros, foi observado uma grande contribuição através de seus conhecimentos e habilidades na realização de negócios, o que possibilitou uma importante troca de experiências. Durante as reuniões, houve boa comunicação, boa argumentação, demonstrando a habilidade de se trabalhar em grupo, administrar conflitos e capacidade de mobilizar e interação com os demais agentes. Interveniências na atividade produtiva escolhida através da disponibilização de recursos humanos, logísticos e tecnológicos foram expectativas satisfeitas do Banco BETA pelos parceiros, cabendo ao Banco apenas a disponibilização de recursos financeiros, dinheiro que veio através do microcrédito DRS com taxas de juros reduzidas. Elemento observado em praticamente todas as entrevistas foi a capacidade de concentrar esforços em objetivos comuns e capacidade de atuar com sinergia e harmonia foi de extrema importância e gerou resultados. A boa comunicação e disposição para propor ações em prol da atividade produtiva comprometimento com as ações constantes no Plano de Negócios DRS foram outros aspectos observados durante as entrevistas.

4.2.7 Repercussão do DRS

Entrevistado I: “É um pouco estranho porque até então eu nunca tinha escutado nada sobre o DRS nesses três anos de banco e isso que o DRS é bem antigo, acho que é algo que o banco não aproveita muito no marketing. Se sair na rua agora e perguntar quais ações o Banco BETA toma pra contribuir com a sustentabilidade acho que ninguém vai citar o DRS”.

No entanto, no exterior o Banco BETA foi notícia, a Estratégica DRS ultrapassou fronteiras e chamou atenção de instituições internacionais, como é o caso da Universidade das Nações Unidas (UNU), órgão pertencente a Organização das Nações Unidas (ONU), com sede no Japão.

Os contatos entre o Banco BETA e a UNU resultaram na assinatura , em 8 de novembro de 2006, do Memorando de Entendimento que visava a união de esforços entre as duas instituições para implementar ações nas áreas de desenvolvimento regional sustentável, dando prioridade as populações de baixa

renda, fato relevante, pois dói a primeira vez que a UNU assinou acordo com um agente financeiro.

Essa parceria foi um importante marco no reconhecimento da Estratégia DRS no exterior. Entre setembro e dezembro de 2007, a UNU visitou 22 municípios nos estados de Minas Gerais, Maranhão, Rio Grande do Norte e Ceará onde havia Planos de Negócios DRS. As visitas continuaram até que em fevereiro de 2008, o reitor da UNU veio ao Brasil e visitou algumas comunidades, acompanhado de representantes do Banco Beta, e o DRS Bordado no município de Caicó (RN) foi selecionado para uma exposição na sede da Universidade, no Japão.

Essas visitas geraram um relatório no qual ficaram destacados aspectos como abordagem filosófica, objetivos, metodologia adotada e resultados da Estratégia DRS. No relatório consta que o DRS tem as características de uma "iniciativa sem igual em seus esforços para reduzir a pobreza e promover o desenvolvimento de forma sólida e sustentável."

O relatório destaca também o fato de a Estratégia DRS ter sido iniciada e conduzida por um banco, dando-lhe um significado especial "no momento atual enfrentando pelos sistemas financeiros e bancários de diversos países, em razão da grave crise causada pela assim chamada escassez de crédito." A UNU reconheceu que a Estratégia DRS, realizada por uma instituição financeira, segue sistematicamente princípios de desenvolvimento que constituem a base da sua metodologia e implementação.

Outro ponto de destaque no relatório refere-se ao incentivo á criação de grupos organizados como cooperativas e associações de produtores, facilitando a mobilização e resultando em uma maior eficiência e produtividade. Além disso, o relatório destaca que a Estratégia DRS estimula o surgimento de "personalidades fortes, dinâmicas e carismáticas", com poder de "mobilizar pessoas, induzi-las a aceitar novas abordagens, novas estratégias e novos métodos de operação."

Especialistas da Romênia, França e Canadá também fizeram visitas, um deles foi Ignacy Sachs, um dos principais teóricos sobre o tema do desenvolvimento sustentável e segundo ele, a Estratégia DRS do Banco BETA tem papel fundamental no contexto nacional e internacional, pois potencializa as vantagens naturais da América Latina, devendo financiar e contribuir para a organização do processo produtivo.

4.2.8 Vantagens do trabalho em equipe

Segundo Cordioli (1998), o objetivo principal do trabalho em equipe é o de melhorar o desempenho em relação ao trabalho individual, por meio de uma discussão mais ampla e profunda das ideias. O debate permite maior interação nos processos de planejamento, ajudando a diminuir os conflitos e aumentando a chance de acertos, além de criar um sentimento de corresponsabilidade pelas decisões tomadas e pelos resultados decorrentes.

O trabalho em grupo no PNDRS profissionais da beleza em Porto Alegre apresentou, conforme foi verificado ao longo das entrevistas, diversas vantagens, entre elas podemos destacar:

- Trocar ideias e experiências passadas
- Análises e discussões mais específicas e estruturadas
- Trabalhar os temas de forma mais profunda e menos subjetiva
- Tomar decisões que fossem mais consensuais no grupo
- Maior homogeneidade no trabalho dos participantes
- Produzir resultados melhores do que os conseguidos individualmente

4.2.9 Técnicas de trabalho em grupo

Durante as entrevistas podemos constatar que algumas técnicas de trabalho em grupo estavam sendo usadas mesmo que de maneira inconsciente.

A técnica de Trabalho em Grupo estava sendo empregada de maneira eficiente pela equipe, o Trabalho em Grupo aumenta a eficácia da comunicação e garante um momento intensivo de criação, pois nos pequenos grupos se estabelece o contato face-a-face, que possibilita a geração de ideias para discussão em plenária. Outra técnica que estava sendo muito bem utilizada é o Debate Ativo e a Sessão Plenária. O Debate Ativo consiste em um processo grupal participativo, em que todos devem ter os mesmos direitos e tratamentos, independente de posição ou cargo que exerçam. É na troca de ideias e experiências que está a riqueza desse

processo, onde não há espaço para comportamentos passivos. Já a Sessão Plenária é utilizada para apresentação e aperfeiçoamento das ideias geradas nos grupos, tomada de decisão e assunção de responsabilidades.

No entanto algumas estavam sendo feitas de maneira menos eficiente, como é o caso da Problematização que consiste em levantar problemas existentes e discuti-los,, visto que muitos problemas, principalmente com relação a descarte de materiais e outras questões ambientais escapavam e não eram levantados. O método de formular previamente perguntas orientadoras, ativando os conhecimentos dos envolvidos, sob diversos ângulos possíveis não estava sendo utilizada, sendo uma ferramenta importante para aperfeiçoar a técnica de Problematização.

Por fim, técnicas que não eram utilizadas dentro do PNDRS profissionais da beleza e ajudariam na Concertação:

a) Visualização: consiste no registro de todo o processo, mantendo as ideias visíveis para todos. Desse modo, as contribuições não se perdem, sendo mais objetivas e mais transparentes para todo o grupo.

b) Condução Compartilhada: é o mecanismo que permite aos integrantes do grupo determinarem o desenvolvimento do processo e tornarem-se cúmplices dos resultados alcançados; é a forma de dividir responsabilidades sobre os passos que se queira dar, submetendo as decisões à plenária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo o processo de globalização e industrialização visto na contextualização histórica gerou uma evolução no que fica evidente que o atual estilo de vida deve ser reestruturado para que não comprometa o estilo de vida das gerações futuras. No entanto essa mudança de pensamento foi recente e somente em meados do século XX que o mundo começou a discutir e propor mudanças que, nesse momento surge o conceito de Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável.

Sachs (2004) afirma que o desenvolvimento sustentável surge como alternativa desejável e possível, na promoção da inclusão social, do bem estar econômico e da conservação dos recursos naturais. Para Borges (2006), nessa mesma perspectiva sustentável, percebe-se que não apenas localidades devem almejar esse tipo de desenvolvimento, mas também organizações e instituições, na busca pela harmonização no caráter de atuação e na abrangência da realização de suas atividades. As empresas perceberam que também têm responsabilidade sob o aspecto social e ambiental, a busca pelo resultado econômico deve estar em harmonia com os outros pilares da sustentabilidade.

O Banco BETA desempenha um papel de destaque no desenvolvimento do País, atuando no mercado como braço de fomento do Governo Federal em comunidades carentes. O Banco BETA soube competir com grandes grupos financeiros privados instalados no país, que não se importaram com as questões sociais do Brasil. Contrariou, por vezes, a lógica capitalista do “lucro pelo lucro”, adotada em todo mundo pelo sistema financeiro e mostrou ser possível dar retornos não somente em forma de lucro, mas também em contribuições sociais atuando em comunidades que careciam de atenção. Durante a estratégia negocial DRS, percebe-se um forte envolvimento do Banco BETA em aspectos sociais, ambientais e culturais das comunidades, mas também uma grande fonte de negócios para o banco, impactando positivamente o desempenho financeiro.

A estratégia negocial de desenvolvimento regional sustentável desenvolvido pelo Banco BETA vem ao encontro de anseios da comunidade nacional e internacional de desenvolvimento baseado em atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas. O DRS é uma nova estratégia negocial que inova a forma de fazer negócios de maneira que

todos possam ganhar. Impulsiona o desenvolvimento sustentável das regiões e aproveita suas peculiaridades e vocações produtivas. Os indicadores de qualificação, através de cursos contribuem para além do DRS e dissemina o conceito de sustentabilidade em todas as práticas administrativas. Mesmo em grandes empresas, a construção do desenvolvimento sustentável não depende apenas delas, as transformações exigidas são profundas e dependem do engajamento de todos os envolvidos, cada um contribuindo com diferentes conhecimentos, habilidades, experiências, repertórios e até mesmo visões divergentes.

Por essas razões, o processo de gestão de negócios do DRS é feita de forma compartilhada entre todos os envolvidos, cabendo ao Banco uma função muito especial que é juntar os parceiros para que trabalhem em harmonia, planejando soluções em conjunto e transformando a realidade das comunidades. Essa função do Banco BETA de concertação nada mais é que a mobilização conjunta em torno de um objetivo comum, é juntar as pessoas e instituições com o objetivo de desenvolver as atividades de forma sustentável e observando cuidadosamente todas as etapas do processo produtivo. No processo produtivo do DRS cada um realiza uma tarefa diferente e importante para o resultado final, são todos parceiros.

Através do DRS, poder público, Banco BETA, entidades sindicais, associações entre outras se unem em prol da coletividade. O Banco visualizou na comunidade a sua vocação produtiva local e todos se uniram em prol da comunidade. Desenvolvendo as capacitações dos integrantes do DRS, o projeto conseguiu aumentar a produtividade, promoveu um aumento e uma melhor distribuição de renda, tendo sempre em vista os aspectos sociais e ambientais com viabilidade econômica. No desenvolvimento regional sustentável promovido pelo Banco, todos ganham e não há comprometimento das futuras gerações atenderem suas próprias necessidades.

Acredita-se que a visão do Banco BETA em mobilizar diferentes agentes e trabalhar em cima de redes de cooperação foi uma estratégia acertada, pois conseguiu reunir todos os agentes envolvidos em um objetivo comum, que é desenvolver com sustentabilidade a atividade dos profissionais da beleza em Porto Alegre. Esse desenvolvimento se traduz numa melhora na atividade produtiva da região, seja pela inclusão de cursos profissionalizantes, pela constante troca de

experiências e aprendizado ou fortalecendo o sindicato tornando-o mais representativo. Todas essas ações melhoraram as condições de vida da comunidade envolvida através do aumento de renda e sem descuidar dos aspectos sociais e ambientais. O DRS Profissionais da Beleza se mostrou um projeto que, construído de maneira participativa, garantiu um desenvolvimento econômico, social e ambiental, servindo como exemplo para novos planos de negócios no restante do Brasil.

Ficam como críticas ao plano negocial DRS o fato da questão ambiental não ter recebido a devida atenção, mesmo havendo projetos como o descarte correto de materiais e utilização consciente dos recursos naturais, a parte estrutural que compõe a tripé da sustentabilidade correspondente ao meio ambiente ficou a desejar. Buarque já previa que esse equilíbrio do econômico, social e ambiental é bastante frágil, sendo que, no caso do DRS profissionais da beleza de Porto alegre, as pressões econômicas e sociais diminuíram a intersecção do *triple bottom line* ocasionando uma equidade social e eficiência econômica com pouca preservação ambiental. Outra crítica que fica é diferença entre a ideologia pregada pela alta direção executiva do Banco BETA, dando bastante importância pra questão de responsabilidade socioambiental, e a prática administrativa das agências que trabalham com o DRS, onde o período laboral é priorizado pra atingir metas econômicas da agencia como seguridade, previdência, capitalização e desembolsos em detrimento do DRS. Por fim, algo que no momento ainda não afeta o projeto, mas que futuramente pode ser prejudicial para o PNDRS analisado é o número limitado de parceiros. A atividade associada a beleza está em constante evolução e os profissionais que trabalham nela precisam estar sempre atualizados, as parcerias são a mola propulsora do DRS e o sucesso do plano está diretamente relacionado à capacidade de incorporar novos parceiros, que agreguem novas tecnologias e experiências.

Mesmo atingindo os objetivos propostos, algumas limitações foram encontradas. Por se tratar de uma amostra por conveniência, a torna um limitador por não poder projetar os resultados para todos os profissionais da beleza do plano analisado. O porte da empresa é outro limitador, pois muitas informações não são publicadas ou sigilosas, dificultando a pesquisa documental. Fica como temas para outros trabalhos a análise de outros planos de negócios do Banco BETA.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA INTERAGE. **IV RODADA DE GESTÃO** Como gerenciar as parcerias envolvidas no projeto social da empresa. 2007. Disponível em: <http://www.acaoempresarial.org.br/ARQUIVOS_ANEXO/Apostila_Junho;0802;2007_1004.pdf> Acesso em: 07 jun. 2013.

AGENDA 21 DO BANCO BETA. **Brasília**, 2007.

BANCO BETA. **Desenvolvimento Regional Sustentável. Inclusão e Transformação**. Banco do Brasil. UDS. Brasília: Instituto Cooperforte, 2011.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial – Conceitos Modelos e Instrumentos**, São Paulo: Saraiva, 2008.

BARQUERO, Antonio Vasquez. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística 2001

BORGES, Dulce; MATIOLI, Eliane: **Acordo de Cooperação Internacional Banco BETA e UNU – Universidade das Nações Unidas – Relatório de Implementação do Plano de Ação – Brasília (DF)**, 2008.

BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável - metodologia e planejamento**. 3ª ed. Garamond, Rio de Janeiro, 2006.

CAMARGO, Ana Luiza de Brasil. **Desenvolvimento Sustentável: Dimensões e Desafios**. Campinas SP: Papirus, 2002.

COMPÊNDIO PARA SUSTENTABILIDADE – **Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental**. Disponível em: <<http://www.compendiosustentabilidade.com.br/2008/index.asp>> Acesso em: 20 ago. 2013.

CORDIOLLI, Sergio. **Gestão adaptada em organizações de autopromoção**. Feldafing - Porto Alegre, 1998.

DIAS COELHO, Franklin; FONTES, Angela (Orgs). **Desenvolvimento Econômico Local - Temas e Abordagens**. Livro. Rio de Janeiro: IBAM, SERE/FES, 1996.

DOW JONES - **The First Decade:1999-2009** Dow Jones Sustainability Indexes, 2009.

EQUADOR PRINCIPLES. Disponível em: <<http://ww.equator-principles.com>> Acesso em: 20 abr. 2010.

FURTADO, Celso. **Um Projeto para o Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Saga, 1968.

FURTADO, J. S. 2003. **Gestão com responsabilidade socioambiental. Desenvolvimento sustentável e comunidade**. Disponível em:

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – A edição do novo milênio**. 10ª Edição. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execuções de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretações de dados**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARSHALL, C. L. **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark 2002

MAZUR, Laura; MILES, Louella. **Conversas com os Mestres a Sustentabilidade**. São Paulo: Gente, 2010.

NALINI, José Renato. **Ética Ambiental**. Campinas: Editora Millennium, 2001.

PHILIPPI, Luiz Sérgio. **A Construção do Desenvolvimento Sustentável**. In.: LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. Educação Ambiental (Curso básico à distância) Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa. 2. ed, v. 5. Brasília:Ministério do Meio Ambiente, 2001.

PLANETA SUSTENTÁVEL. **Portal da editora abril**. 2012. Disponível no site: <http://planetasustentavel.abril.com.br/> Acesso em: 05 dez. 2012:

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: campus, 1991.

RIBEIRO, M de S. MARTINS, E. **Ações das empresas para a preservação do meio ambiente**. ABRASCA – Associação Brasileira das Companhias Abertas, Boletim 415, 28/09/98, p. 3 - 4.

ROMEIRO, Ademar R. **Economia, ou economia política da sustentabilidade**. 1999. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/Downloads/Publicacoes/TextosDiscussao/texto102.pdf>.
> Acesso em: 10 abr. 2010.

SACHS, Ignacy. **Rumo a Ecosocioeconomia - Teoria e Prática do Desenvolvimento**. São Paulo. Cortez, 2007.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: Incluyente, Sustentável, Sustentado**. Rio de Janeiro. Garamond, 2004.

SCHLITTLER, Célia Regina Belízia. **Redes de Desenvolvimento Comunitário: Iniciativa para a Transformação Social**. São Paulo: Global, 2004.

SEIFFERT, Maria Benjamin Bernardini. **ISO14001 – Sistemas de Gestão Ambiental – Implantação Objetiva e Econômica**, São Paulo: Atlas, 2006.

SIRVINSKAS, L.P. **Manual do direito ambiental**. São Paulo: Saraiva, 2008.
UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO BETA - DRS. **Curso presencial Estratégia Negocial – DRS**, módulo I e módulo II. 2007.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e Gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO BETA et al. **Desenvolvimento Territorial, Organizações e Gestão**. Brasília: 2006. 119 p.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO BETA et al. **Desenvolvimento Regional Sustentável**. Brasília: 2007. 185 p.

VALARELLI, Leandro L. Disponível em:
<http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_parc_parctxtpag0.cfm>
Acesso em: 08 jul. 2009.

ZAPATA, Tânia; PARENTE, Silvana. **O Desenvolvimento Institucional e a Construção de Parcerias para o Desenvolvimento Local**. Brasília. Projeto BNDES –Desenvolvimento Local – Cooperação Técnica do PNUD, 2002.

ZAPATA, Tânia. In: “DRS, **Sustentabilidade no mundo dos negócios**”. Teletreinamento Rede Aberta, TVBB, 2006.

ZAPATA, Tânia. **Marco Conceitual do Desenvolvimento Regional Sustentável**. Brasília: Gerência DRS, Banco do Brasil, 2006

ZAPATA, Tânia; AMORIM, Mônica; e ARNS, P.C. **Desenvolvimento territorial à distância**. Florianópolis, SEaD/UFSC, 2007.

APÊNDICE

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNCIONÁRIO DO BANCO BETA

ABERTURA

- 1- Qual seu cargo no Banco BETA?
- 2- Quanto tempo de Banco BETA?

TÓPICOS DE PESQUISA

- 1- Como ficou sabendo do programa DRS do Banco BETA?
- 2- Como foi a realização do treinamento?
- 3- Quão importante julga ser o tema para o Banco BETA?
- 4- Como é sua participação no plano de negócios DRS?
- 5- Quais são as etapas do DRS?
- 6- De que maneira tu enxerga o papel de cada agente do DRS?
- 7- Qual a importância das parcerias para o plano?
- 8- Como foram traçados os objetivos do DRS?
- 9- Como é conduzida as reuniões?
- 10- Quais foram as dificuldades encontradas?
- 11- Quais os benefícios trazidos pelo DRS para cada agente do plano?
- 12- Como o plano de negócios DRS contribui para cada pilar da sustentabilidade?
- 13- Quais sugestões de melhorias para o DRS?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA BENEFICIÁRIOS

ABERTURA

- 1- Qual sua função no salão?
- 2- Quanto tempo trabalha na área de beleza?

TÓPICOS DE PESQUISA

- 1- Como ficou sabendo do programa DRS do Banco BETA
- 2- Como foi a explanação do programa DRS?
- 3- Qual era a expectativa quando lhe foi apresentado o plano?
- 4- A expectativa foi satisfeita?
- 5- Como foram traçados os objetivos do DRS?
- 6- Como é conduzida as reuniões?
- 7- Quais foram as principais conquistas do DRS?
- 8- Quão importante as parcerias formadas nessas conquistas?
- 9- Quais foram os resultados econômicos, sociais e ambientais notados?
- 10- Onde considera que o DRS foi menos eficaz na sua proposta?
- 11- Como enxerga o papel do Banco BETA e dos demais parceiros?
- 12- Onde o plano de negócios DRS poderia melhorar?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PARCEIROS

ABERTURA

- 1- Qual função exerce dentro da organização?
- 2- Quanto tempo de função?

TÓPICOS DE PESQUISA

1. Como foi o contato do Banco BETA para a realização da parceria?
2. Como foi a apresentação do DRS?
3. Como é sua participação no plano de negócios DRS?
4. Qual a importância das parcerias para esse plano?
5. Como foram traçados os objetivos do DRS?
6. Como é conduzida as reuniões?
7. De que maneira tu enxerga o papel de cada agente do DRS?
8. Quais foram as dificuldades encontradas?
9. Quais os benefícios trazidos pelo DRS para cada agente do plano?
10. Como o plano de negócios DRS contribui para cada pilar da sustentabilidade?
11. Quais sugestões de melhorias para o DRS?

ANEXOS

Anexo I - Glossário do DRS

1. **Aglomerados:** agrupamentos de agentes econômicos, políticos e sociais, que atuam em diferentes fases das atividades produtivas, com pouca sinergia e vínculos frágeis de interação, cooperação e aprendizagem.

2. **Arranjos Produtivos Locais:** agrupamentos de agentes econômicos, políticos e sociais localizados em um mesmo território, que operam em atividades produtivas correlacionadas, em diferentes fases do processo produtivo, e apresentam vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem.

3. **Beneficiamento:** ação de melhorar ou valorizar o produto sem modificar a espécie anterior, ou seja, não há transformação, há simplesmente a melhoria no aspecto do produto.

4. **Cadeias Produtivas ou Sistemas Produtivos:** conjuntos de todas as etapas do processo produtivo de um determinado produto ou serviço, as cadeias são constituídas por agentes de aglomerados econômicos e/ou arranjos produtivos locais, que formam redes complexas, com altos índices de articulação, cooperação e aprendizagem, sem limitação territorial.

5. **Cadeia de Valor:** conjunto articulado de atividades/operações econômicas, técnicas, comerciais e logísticas, das quais resulta um produto ou serviço final. Sucessão de relações fornecedor-cliente estabelecidas nas operações de produção e comercialização, necessárias à transformação de insumos em produtos ou serviços, até o uso pelo cliente. Abrange a cadeia produtiva (matéria-prima até produto/serviço), a cadeia de distribuição (produto/serviço até o consumidor final) e todos os elementos de influência direta e indireta, como instituições públicas, instituições financeiras, cooperativas etc.

6. **Capital Humano:** consiste nas condições educacionais das populações e no nível de capacitação técnico-produtiva dos trabalhadores. Consiste na acumulação de conhecimento científico, gerencial, profissional e artístico, concebidos como fundamentais para o crescimento econômico.

7. **Capital Social:** conjunto de práticas de confiança recíproca entre cidadãos, voltados para a resolução de problemas que requerem ação coletiva. Também pode ser entendido como o conjunto de normas e valores informais

compartilhados entre os membros de um grupo, possibilitando-lhes a cooperação e a solidariedade.

8. **Ciclo Financeiro:** tempo decorrido entre o instante do pagamento aos fornecedores das mercadorias adquiridas e o recebimento pelas vendas efetuadas, o que pode determinar se a empresa irá, ou não, necessitar de financiamento complementar do seu ciclo operacional.

9. **Ciclo Operacional:** indica o tempo decorrido entre o momento em que a empresa adquire as matérias-primas ou mercadorias e o momento em que recebe o dinheiro relativo às vendas.

10. **Desenvolvimento Local:** é um processo endógeno de mudança, em que as forças sociais mobilizadas, as decisões tomadas e os recursos empregados são provenientes da própria localidade, o que leva ao dinamismo econômico e à melhoria da qualidade de vida da população em pequenas unidades territoriais.

11. **Desenvolvimento Regional Sustentável:** aquele que leva à construção de comunidades humanas que buscam atingir um padrão de organização em rede, com características de interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade, englobando a tríplice visão de vir a ser economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto, respeitada a diversidade cultural.

12. **Desenvolvimento Sustentável:** o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.

13. **Empresa-âncora:** empresa que atua na cadeia de valor de uma atividade produtiva, garantindo a compra a preço justo, podendo, ainda, atuar na industrialização e/ou comercialização da produção oriunda da respectiva cadeia produtiva e oferecer insumos e/ou assistência técnica especializada.

14. **Regional:** é o espaço sócio territorial com potencialidades dinâmicas de articulação, interação, cooperação e aprendizagem, podendo estar circunscrito a um território, a uma região ou localidade.

15. **Responsabilidade Socioambiental do Banco Beta:** ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente.

Anexo II - cronograma resumido das principais ações relacionadas a sustentabilidade em âmbito mundial

- 1780 - Primeira Revolução Industrial
- 1850 - Segunda Revolução Industrial
- 1929 - A Grande Depressão
- 1965 - Movimento Hippie
- 1968 - Protestos Estudantis em Paris
- 1968 - Criação do Clube de Roma
- 1972 - Publicação de Os Limites do Crescimento pelo Clube de Roma
- 1972 - Conferencia de Estocolmo
- 1972 - Criação do PNUMA
- 1982 - Criação da Carta Mundial da Natureza
- 1983 - Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
- 1987 - Divulgado o relatório Nosso Futuro Comum
- 1988 - Criação do artigo 225 na Constituição Brasileira
- 1992 - CNUMAD ou Rio 92
- 1995 - Conferência de Copenhague
- 1995 - Protocolo Verde
- 1997 - Rio +5 e criação da Agenda 21 Brasileira
- 2000 - Carta Terra desenvolvida pela Unesco
- 2000 - Cúpula do Milênio em Nova Iorque

Anexo II - cronograma resumido outras ações não listadas no trabalho relacionadas à sustentabilidade do Banco BETA

1990 - PROCEN - Programa de Racionalização do Consumo de Energia

O Procen controla a utilização de energia elétrica nas dependências por meio de procedimentos focados na utilização racional da energia elétrica, sem prejuízo da produtividade, funcionalidade, segurança e conforto dos usuários;

1999 - Programa de Recondicionamento de Cartuchos e Toner.

A reutilização dos cartuchos gera: Economia de recursos naturais, evitando o consumo de petróleo e outro insumos; Economia de recursos financeiros, onde o cartucho recondicionado chega a ser quase 80% mais barato; Contribui para o fomento da mão de obra nacional, pois a reutilização evita a aquisição de material importado.

2005 - PURAGUA – Programa de Racionalização do Consumo de Água

O Puragua promove a gestão do uso da água nos imóveis do Banco BETA objetivando os aspectos da qualidade, racionalização e redução do consumo. Por meio do programa são realizadas obras de adequação das instalações hidráulico-sanitárias e de esgotos, de sistema de ar condicionado à água e do reuso das águas.

2006 – Programa de Ecoeficiência

Os principais componentes do programa são: Programa de Coleta Seletiva do Banco BETA, Programa redução de impressão (PRONARI), Programa conservação de energia (PROCEN), Programa de uso racional de água (Puragua), Programa de recondicionamento de cartuchos de impressoras, a certificação ISO 14001 de prédios, a certificação de emissões de gases do efeito estufa (GHG Protocol), a certificação FSC (Forestry Stewardship Council) e os projetos de Agências Verdes.

2006 - PRONARI - Programa de Racionalização de Impressão

O Pronari está voltado para a racionalização e revitalização do parque de impressão, o gerenciamento das impressões e administração dos consumíveis, e a definição de políticas de impressão para todos os segmentos do Banco BETA.

2008 - Programa Coleta Seletiva

A Coleta Seletiva no Banco BETA foi lançada no Dia Mundial do Meio Ambiente, em 2008, com o objetivo de incentivar a redução do consumo e o impacto ao meio ambiente por meio do monitoramento e da avaliação sistemática e documentada da geração e destinação de resíduos oriundos dos processos produtivos.

2009 - Certificação Ambiental - ISO 14001

A certificação oferece credibilidade às práticas de gestão ambiental adotadas pela administração predial e o comprometimento por parte dos funcionários com a implementação das políticas ambientais estabelecidas pela organização. A norma ISO 14001 estabelece procedimentos padrões para empresas identificarem, priorizarem e gerenciarem seus riscos ambientais como parte de suas práticas usuais, orientando para que as intenções e princípios gerais de uma organização em relação ao seu desempenho ambiental estejam expressos na política corporativa da empresa.

2009 - Inventário de emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE)

O Banco BETA é um dos membros fundadores do Programa Brasileiro GHG Protocol, lançado em maio de 2008, com o objetivo de incrementar a capacidade técnica e institucional de empresas no gerenciamento de suas emissões de gases de efeito estufa, por meio da adaptação da metodologia GHG Protocol à realidade brasileira e sua disseminação para cálculo e reporte.

2010 - Videoconferência

Além de reduzir as emissões de gases do efeito estufa (GEE), a adoção das videoconferências representou uma redução considerável nos custos de deslocamentos de funcionários e possibilitou maior participação dos colaboradores que estão distantes.

2011 - Certificação FSC/Cerflor

A partir de 2011 o Banco BETA passou a exigir em seus editais a certificação ambiental Forest Stewardship Council (FSC) ou Cerflor (certificação florestal) e ECF (livre de cloro elementar) da origem da matéria-prima do papel termossensível utilizado na fabricação das bobinas dos terminais de autoatendimento e de caixa. Com isso o Banco se tornou o primeiro banco a estampar o selo da certificação em suas bobinas do autoatendimento.

2011 - Dossiê Eletrônico de Operações (Deoc)

Premiado duas vezes em 2011, o projeto Dossiê Eletrônico de Operações (Deoc), cuja primeira fase está adotada em todas as agências do País, possibilita a substituição de cópias físicas de documentos por imagens digitalizadas. Assim, contribui para melhorar a segurança e eficiência do processo de crédito do Banco, reduzindo o tempo de resposta aos clientes e os custos com trânsito, impressão e cópias de documentos.

2012 - Agências Verdes

Foram inauguradas em 2012 as duas primeiras Agências Verdes, construídas de acordo com o conceito do Green Building, as duas agências contemplam, em sua infra-estrutura predial e em seu funcionamento, novos processos construtivos, materiais de baixo impacto ecológico e medidas de otimização e economia nas suas atividades, como por exemplo.