

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Maria Cristina Finkler

**ESTRATÉGIA NEGOCIAL DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUSTENTÁVEL DA AGÊNCIA BANCÁRIA DE SÃO PAULO DAS
MISSÕES-RS**

Porto Alegre

2010

Maria Cristina Finkler

**ESTRATÉGIA NEGOCIAL DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUSTENTÁVEL DA AGÊNCIA BANCARIA DE SÃO PAULO DAS
MISSÕES-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Professor orientador: Luis Felipe Nascimento

Tutor orientador: Paola Schmitt Figueiró

Porto Alegre

2010

Maria Cristina Finkler

**ESTRATÉGIA NEGOCIAL DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUSTENTÁVEL DA AGÊNCIA BANCÁRIA DE SÃO PAULO DAS
MISSÕES-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Luis Felipe Nascimento

Prof. Marcia Barcelos

AGRADECIMENTOS

Ao esposo Celso e as filhas Kelly e Thais pelo apoio e compreensão. A professora Lucia, e a tutora Paola.

RESUMO

A Estratégia Negocial Desenvolvimento Regional Sustentável, tem seu fundamento na união das pessoas e da vontade de realizar, trabalhar a fim de descobrir e fomentar o potencial econômico das comunidades em negócios que preservem o meio ambiente respeitem as diferenças culturais e promovam a igualdade social. O objetivo neste estudo é verificar de que forma a estratégia mencionada acima, desenvolvida pela agência bancária de São Paulo das Missões- RS pode atender aos princípios do desenvolvimento sustentável. Para responder a esta questão realizou-se um estudo de caso com abordagem qualitativa objetivando saber: qual a atividade esta sendo beneficiada pela estratégia, como os princípios do desenvolvimento sustentável foram levados em conta na formulação e implantação da estratégia e se tais princípios estão sendo atendidos e em que nível acontece este atendimento. Os resultados demonstram que a atividade beneficiada pelo plano de negócios em questão é a bovinocultura de leite, sendo que, passados quase três anos da implantação da estratégia, apenas trinta por cento das ações foram realizadas. As dificuldades encontradas vão desde a falta de assistência técnica aos produtores, até à resistência frente a mudanças na forma de cuidar das pastagens e dos resíduos gerados pela atividade. A pesquisa permitiu concluir que o fato da estratégia ser de longo prazo aumenta o desafio de fazê-la bem sucedida, pois falta ao produtor a visão de longo prazo. Como a sociedade ainda não incorporou os valores ambientais, isso se reflete em todo o processo, pois sempre que se tem de escolher qual ação priorizar, a ação econômica se sobrepõe a ambiental. Foco nas premissas, bem como conscientização e capacitação técnica são vitais para que a estratégia atenda aos princípios do desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: desenvolvimento regional sustentável, responsabilidade social corporativa, estratégia negocial.

LISTA DE QUADRO

Quadro 1- Gerenciamento das Ações do Plano de Negócios DRS de São Paulo das Missões	25
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	10
1.1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL	13
1.2 DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL	15
1.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	17
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
2.1 MÉTODO ESCOLHIDO.....	20
2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS	20
2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	21
2.4 ANÁLISE DE DADOS.....	21
3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	22
3.1 ESTRATÉGIA NEGOCIAL DRS.....	23
3.2 ASPECTOS ECONÔMICOS DO DRS	24
3.3 ASPECTOS SOCIAIS DO DRS	26
3.4 ASPECTOS AMBIENTAIS DO DRS	28
3.5 ESTRATÉGIA NEGOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXOS	36

INTRODUÇÃO

Construir o amanhã de forma justa, responsável, com resultados para as pessoas e para as comunidades e gerações que nos sucederão é o grande desafio que se apresenta. O século XX chega ao fim com 800 milhões de pessoas que passam fome e são analfabetas, o que faz chegar a conclusão de que não apenas intensificara-se a desgraça ambiental através de catástrofes provocadas pela ação do homem, tais como o derramamento de petróleo nos oceanos e o desastre de Chernobyl, mas também a miséria social (BANCO ALFA, 2007)

Em 1992 realizou-se a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Como resultado dessa conferência surge a Agenda 21, se trata de um documento abrangente que vem a selar um compromisso entre as nações participantes e servir de guia para a promoção de ações que estimulem a integração entre crescimento econômico, a justiça social e a proteção ao meio ambiente. A Agenda 21 deve ser entendida como um instrumento que une participação e transformação social. (AGENDA 21).

Vive-se na era da informação e a economia globalizada impele a sociedade a grandes e profundas mudanças. A noção de cidadania e os direitos coletivos são redefinidos e ganham novas formas de expressão, esse contexto desafia as empresas a buscarem tanto maiores níveis de competitividade quanto a legitimidade da sua atuação, pois a gestão inadequada das questões ambientais pode causar perdas financeiras irreparáveis (AGENDA 21).

Em junho de 2004, o a Instituição Financeira pesquisada assumiu compromisso com o Ministério do Meio Ambiente, comprometendo-se a desenvolver uma agenda de ações visando o desenvolvimento sustentável nos negócios, surge assim a Agenda 21 Empresarial, que contempla compromisso com a

sustentabilidade, com a cidadania e com o movimento de RSA (Responsabilidade Social e Ambiental). A Agenda 21 da Instituição Financeira em questão possui diversas dimensões, sendo que neste estudo o foco será Negócios com Desenvolvimento Sustentável, pois é nesta dimensão que se encontra a Estratégia Negocial DRS, pautada pelo tripé do desenvolvimento economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto, que será objeto deste estudo.

Neste contexto, esta Instituição Financeira, de forma inovadora coloca à disposição a Estratégia de Desenvolvimento Sustentável- DRS, a qual se propõe a fazer negócios de forma diferenciada, sustentável, apoiando atividades produtivas com ganhos para todos: as pessoas que moram e trabalham nas comunidades, as empresas parceiras e a Instituição Financeira (BANCO ALFA, 2010).

A Estratégia Negocial DRS tem seu fundamento na união das pessoas e da vontade de realizar, trabalhar a fim de descobrir e fomentar o potencial econômico das comunidades em negócios que preservem o meio ambiente, respeitem as diferenças culturais e promovam a igualdade social (BANCO ALFA, 2010). Sempre que se trata de unir as pessoas em prol de uma causa surgem muitos obstáculos, com o DRS não é diferente, mas é preciso transpor etapa por etapa na caminhada em direção a melhoria de vida das pessoas.

Este trabalho visa conhecer e analisar como está ocorrendo esse processo respondendo a seguinte questão de pesquisa:

“De que forma a Estratégia Negocial DRS da Agência de São Paulo das Missões pode atender aos princípios do Desenvolvimento Sustentável?”

A fim de responder a questão proposta, o objetivo geral, consiste em verificar como a Estratégia Negocial DRS de São Paulo das Missões pode atender aos princípios de sustentabilidade.

Para tanto são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Apontar como os princípios do desenvolvimento sustentável foram levados em conta na formulação e implantação da Estratégia DRS;
- Verificar se os princípios do desenvolvimento sustentável estão sendo atendidos, e em que nível estão.

A escolha deste tema ocorreu devido à ênfase que a Instituição Bancária em questão tem dado à Estratégia DRS, bem como a facilidade de acesso aos dados e ainda por ir de encontro aos interesses da pesquisadora e funcionária da organização.

O estudo será desenvolvido em uma Agência Bancária de São Paulo das Missões- RS. Terá como ponto de partida a fundamentação teórica adequada, análise documental e entrevistas, culminando na conclusão com a indicação dos resultados e limitações do trabalho.

A primeira sessão aborda os principais temas relacionados ao assunto, a segunda apresenta os procedimentos metodológicos que serviram de base para a realização do estudo, já a terceira sessão destaca a descrição e análise dos resultados, seguidos das considerações finais.

1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A reflexão e o debate acerca do tema meio ambiente e crescimento econômico não é recente, surgiu na década de 1960. Porém, intensificou-se nas décadas seguintes graças a uma série de desastres ambientais e aumento elevado nos níveis de pobreza e miséria humanas. Tais eventos levaram a ONU a criar em 1983 a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), também conhecida como Comissão Brundtland. Tal comissão objetivava reexaminar os problemas críticos do meio ambiente e do desenvolvimento do planeta bem como formular propostas realistas para solucioná-los (RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL, 2008).

No ano de 1987, em resultado da Assembléia Geral das Nações Unidas, elaborou-se o relatório Nosso Futuro Comum ou Relatório Brundtland, contendo medições relativas ao tamanho do buraco da camada de ozônio. As informações causaram espanto e surpresa tanto para os representantes políticos quanto para os do campo científico. Nesse relatório foi então expresso, pela primeira vez, o conceito de desenvolvimento sustentável utilizado até os dias atuais. “Desenvolvimento Sustentável é aquele que satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias necessidades (RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL, 2008)”.

O conceito de desenvolvimento sustentável exposto acima não se harmoniza com o que se tinha até então, na verdade as controvérsias entre os conceitos de crescimento econômico e desenvolvimento ainda não foram bem esclarecidas, conforme diz Scatolin (1989, p.7):

Poucos são os outros conceitos nas ciências sociais que se tem prestado a tanta controvérsia. Conceitos como progresso, crescimento, industrialização,

transformação, modernização têm sido usados frequentemente como sinônimos de desenvolvimento. Em verdade eles carregam dentro de si toda uma compreensão específica dos fenômenos e constituem verdadeiros diagnósticos da realidade, pois o conceito prejudga, indicando em que se deverá atuar para alcançar o desenvolvimento.

Na década de 1960 prevaleciam duas posições quanto a crescimento e desenvolvimento. A primeira dizia que o crescimento exponencial ilimitado era incompatível com a disponibilidade limitada de recursos naturais e sinalizava uma única saída: parar o crescimento imediatamente, eram os catastrofistas do crescimento zero, amparados no Relatório do Clube de Roma. Já a segunda posição afirmava que a problemática ambiental fora inventada pelos países desenvolvidos para frear a ascensão do Terceiro Mundo e que quando a renda per capita aumentasse retomar-se-ia a discussão sobre meio ambiente. Desde então as preocupações com o meio ambiente passaram a fazer parte das estratégias das empresas privadas, pois de alguma forma ou alavancam ou limitam o desenvolvimento (MEADOWS, MEADOWS e RANDERS, 1972).

A Conferência Eco-92 ou Rio – 92, realizada no Rio de Janeiro em junho de 1992, consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável expresso pelo Relatório Brundtland, declarando o meio ambiente como um autêntico limite de crescimento. Entre os documentos oficiais aprovados estava a Agenda 21 global, uma agenda de trabalho para o século XXI, visando a promoção de ações que integrem crescimento econômico, justiça social e proteção ao meio ambiente. Conforme fica evidenciado a seguir:

O termo “Agenda 21” foi usado no sentido de expressar as intenções de se caminhar para a realização desse novo modelo ao longo do século XXI. A Agenda 21 é um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes regiões do planeta, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2005).

Com o advento da Agenda 21 global, o Brasil, assim como outras nações, também elaborou a sua Agenda 21, assumindo compromisso com as seguintes questões sociais, econômicas e ambientais, contendo as seguintes temáticas: agricultura sustentável, cidades sustentáveis, ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável, gestão dos recursos naturais, infraestrutura e integração regional, redução das desigualdades sociais.

Com o desdobramento dos compromissos assumidos na Agenda 21, pode ser criada a Agenda 21 local, em diversos níveis: num estado, num município, num bairro, numa escola ou em uma empresa (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO ALFA, 2007).

Os princípios da Agenda 21 em todos os seus níveis têm como foco o balanceamento da proteção ambiental com o desenvolvimento social e econômico, traduzindo um espírito de responsabilidade comum como processo de mudança. Desenvolvimento nesse caso é um processo de transformação que alia crescimento econômico, com mudança social e cultural, reconhecendo os limites impostos pelos ecossistemas, respeitando e protegendo o capital natural. Nesse contexto o que se entende por capital natural?

O capital natural compreende todos os recursos usados pela humanidade: a água, os minérios, o petróleo, as árvores, os peixes, o solo, o ar etc. Também abrange sistemas vivos, os quais incluem os pastos, as savanas, os mangues, os estuários, os oceanos, as áreas ribeirinhas e as florestas tropicais. Estes estão se deteriorando em todo mundo num ritmo sem precedente. Mantendo os padrões atuais de uso e degradação, muito pouco há de restar no final do próximo século, pois o estoque de capital natural vem diminuindo e os serviços fundamentais de geração de vida que dele fluem estão se tornando críticos no que diz respeito a nossa prosperidade. Os ativos que estão em risco não são recursos específicos como o petróleo, o peixe ou a madeira, mas o sistema que sustenta a vida, sem ele a própria vida humana corre o risco de extinção (HAWKEN, LOVINS e LOVINS, 2007).

Segundo Hawken, Lovins e Lovins (2007), no passado sempre que a economia enfrentou fatores limitativos ao desenvolvimento, países industrializados conseguiram manter o crescimento maximizando a produtividade ou aumentando o abastecimento do fator limitativo. Por exemplo, a escassez de mão-de-obra foi resolvida vergonhosamente por meio da escravidão, assim como da imigração e das altas taxas de natalidade. Toda vez que emergiram novos fatores limitativos, a resposta foi uma profunda reestruturação da economia.

O cientista Hermann Dely acredita que nos encontramos novamente em um desses períodos de reestruturação, pois a relação entre o capital natural e o criado pelo homem está mudando rapidamente. A humanidade está percebendo que para conservar estáveis os níveis de renda e até elevá-los, é necessário que se sustente

os estoques originais de ambos os tipos de capital, pois quanto menos formos capazes de substituir o capital natural pelo artificial, tanto mais ambas as formas de capital devem ser preservadas da liquidação. Segundo este mesmo cientista é vital que se aprenda da natureza, pois nela não há desperdício, o lixo de um organismo é o alimento de outro. No processo industrial o alimento técnico a ser reencarnado por meio da reciclagem, permitiria um novo ciclo de vida do produto, sem poluir nem degradar, esse seria o verdadeiro desenvolvimento sustentável (HAWKEN, LOVINS e LOVINS, 2007).

O desenvolvimento local e regional vem se tornando uma questão de sobrevivência, e este é o motivo de ser abordado na sequência.

1.1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

O tema desenvolvimento regional retornou com intensidade nas últimas duas décadas. Isso se deve as disparidades muito acentuadas entre as regiões mais desenvolvidas e as mais pobres, mostradas pelos indicadores sociais e econômicos, especialmente o índice de desenvolvimento humano- IDH. Visões sobre desenvolvimento regional dão conta de três tipos de transformações na economia mundial, que são entrelaçadas entre si e responsáveis pelas condições que presenciamos. A primeira diz respeito às mudanças tecnológicas e seus efeitos sobre a organização da produção, com a introdução do regime de produção flexível; a segunda trata da abertura comercial e desregulamentação nos fluxos financeiros internacionais e a terceira refere-se à fragilização do Estado Nacional e de sua crescente incapacidade em adotar políticas de desenvolvimento, delegando estas aos governos locais ou estaduais, dentro de uma linha conhecida como desenvolvimento de base local (BOLANO; DE MELO, 2010).

Partindo dessas transformações, há duas visões sobre desenvolvimento regional formadas nos últimos tempos. Uma delas diz que as recentes mudanças econômicas, tecnológicas e organizacionais, resultam no aprofundamento das desigualdades entre as regiões, pois as que apresentam condições mais adequadas usufruem de vantagens locais sobre as mais atrasadas, agravando a heterogeneidade econômica e social do país em um processo de fragmentação do território. Já na visão mais otimista as mudanças mencionadas acima, aliadas à abertura das economias nacionais, seriam favoráveis as estratégias locais de

desenvolvimento a partir de políticas adotadas pelos governos estaduais e municipais. Sendo que os investimentos em educação e informação suscitariam condições para circulação de conhecimento entre firmas e instituições de pesquisa, propiciando o desenvolvimento a partir das forças produtivas locais (BOLANO; DE MELO, 2010).

O novo conceito de desenvolvimento local ou regional em elaboração há duas décadas, parte de uma visão sistêmica de território, que leva em conta recursos endógenos, o tecido social e produtivo com suas relações construídas, a cultura local e os valores da população, além da disponibilidade de recursos naturais e o nível de qualidade de vida. Reconhece a identidade do território e a participação dos atores locais na formulação e na implementação das estratégias de desenvolvimento, opondo-se ao modelo de intervenção tradicional, em que as decisões decorrem de interesses nacionais ou internacionais muitas vezes alheios às necessidades do território. Trata-se de uma nova forma de gestão pública experimentada nos últimos anos no Brasil. Tais iniciativas redefinem os papéis e as competências dos municípios e de instâncias supra-municipais, que por meio de um conjunto de atores públicos locais assumem a responsabilidade de identificar estratégias articuladas e consensuadas para o desenvolvimento sócio-econômico de determinado território (CRUZ; ARAUJO, SCHREIBER, 2005).

A articulação entre política de desenvolvimento e política de Ciência e Tecnologia passa necessariamente pelas estruturas regionais que possam dar sustentação a um movimento de modernização alicerçado na capacidade de aprendizagem, inovação e assimilação de tecnologia. A articulação de cadeias do conhecimento particulares com as atividades produtivas em cada espaço concreto pode ajudar as empresas a se tornarem aptas à inovação consolidando ou induzindo o surgimento de novas cadeias, propiciando o desenvolvimento local a partir de sua constelação de fatores e da criação de vantagens comparativas (SICSÚ; BOLANO, 2007).

A dualidade regional, em que se tem por um lado a incorporação de conceitos de produção de última geração, e por outro lado atividades econômicas tradicionais, não prescinde do desenvolvimento de ciência e tecnologia para melhorar a produtividade e a eficiência dos serviços e produtos. O Estado adquire um papel estratégico importante como promotor de uma utilização adequada e eficiente dos recursos naturais, humanos e financeiros (RICCI, 2005).

Cabe a adequada caracterização das possibilidades, através das instituições de ensino e pesquisa, investidores e proprietários, para dinamizar as atividades dando ênfase na geração de bens de consumo de uso comum, viabilizando a transferência de excedentes externos para a região, utilizando as técnicas e tecnologias mais modernas possíveis e gerando o máximo de empregos no setor terciário (RICCI, 2005).

Por outro lado os ganhos devem ser os mais socializados possíveis, sendo que a formação de cooperativas pode se mostrar uma saída eficiente. Fala-se aqui de cooperativas de investidores locais, do tipo incubadora, desenvolvendo-se modelos adequados para as atividades econômicas que se queira dinamizar. Nesse sentido, as instituições de ensino poderiam se consorciar aos investidores, acelerando assim a produção de conhecimento e massa crítica que retornaria para a sociedade numa proporção cada vez maior, gerando um desejável efeito de encadeamento.

Com relação à elevação da renda setorial, esta passa necessariamente pela qualificação de mão-de-obra e investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Quanto a isso a região tem vivenciado a implantação de vários investimentos em qualificação de mão-de-obra em diversos níveis.

Verifica-se assim a necessária reconstrução do papel do Estado, com recuperação de sua capacidade ordenadora coerente com suas possibilidades de ação. O Estado passa a assumir o papel de promotor da competitividade em suas dimensões públicas, empresarial e setorial. Induzindo os agentes a adotar comportamentos inovadores e cooperativos, essenciais ao fortalecimento da competitividade. (RICCI, 2005).

Os diversos setores da sociedade precisam unir-se na busca do desenvolvimento regional sustentável.

1.2 DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL

O Brasil precisa se desenvolver estruturado em bases sustentáveis. Segundo os engenheiros agrônomos da Secretária do Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo, este é o grande desafio dos programas de crescimento e desenvolvimento. Para que isso ocorra é preciso que o país avance nas reformas estruturais, na melhoria das condições do ambiente do agronegócio, do suporte

institucional bem como da incorporação de inovações que estimulem produtividade por meio da capacidade de incorporar conhecimento, isto é melhorar a agenda de superação de obstáculos, de infraestrutura, logística, qualidade do sistema tributário, padrão de financiamento dentre outros. O desenvolvimento gera crescimento que por si só vai criar outras demandas a serem enfrentadas num ambiente que envolve atores públicos e privados (SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO E COOPERATIVISMO, 1997).

As ações integradas de promoção de desenvolvimento regional sustentável entre os diversos setores organizados da sociedade possibilitam identificação das potencialidades regionais e locais e a reestruturação das cadeias produtivas, servem de estímulo a inovação tecnológica, a organização do setor, a capacitação dos produtores e colaboradores, a atração de novos investimentos e a identificação e acesso a novos mercados. Aliado a isso as parcerias tornam-se fundamentais no processo de fomentar crescimento e desenvolvimento sustentável, presenciamos um crescente reconhecimento de que os desafios com os quais nos deparamos neste século XXI são tão complexos que não podem ser solucionados apenas pelos governos, toda sociedade precisa colaborar (SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO E COOPERATIVISMO, 1997).

O desenvolvimento regional sustentável emerge do desafio de gerar estratégias que permitam articular economias locais com a economia de mercado nacional e mundial, preservando a autonomia cultural, as identidades étnicas e as condições ecológicas. Integrando populações locais num mundo diverso e sustentável. É preciso que se incorpore uma visão produtiva aos programas de desenvolvimento social. Tal visão possibilita passar de políticas de conservação, descontaminação e restauração ecológica, e dos programas de desenvolvimento social que incluem o alívio da pobreza, para uma economia sustentável, fundada em princípios de racionalidade ambiental (LEFF, 2008).

Segundo Leff (2008, p.63, 246), a perspectiva ambiental do desenvolvimento incorpora as condições e potenciais ecológicos aos processos de produção e traça cenários prospectivos que orientam as aplicações do conhecimento científico e a assimilação de tecnologias ambientais apropriadas aos próprios produtores, com condição de fortalecer sua capacidade de autogestão. Implica na necessidade de formar capacidades para orientar um desenvolvimento fundado em bases ecológicas, de equidade social, diversidade cultural e democracia participativa. Isto

estabelece o direito à educação, a capacitação e a formação ambiental como fundamentos da sustentabilidade, que permita a cada pessoa e cada sociedade produzir e apropriar-se de saberes, técnicas e conhecimentos para participar na gestão de seus processos de produção, decidir sobre suas condições de existência e definir sua qualidade de vida.

Atualmente, a educação ambiental foi reduzida a um processo geral de conscientização dos cidadãos, à incorporação de conteúdos ecológicos e à fragmentação do saber ambiental numa ligeira capacitação sobre problemas pontuais, nos quais a complexidade do saber ambiental permanece reduzida e mutilada. As estratégias educacionais para o desenvolvimento sustentável requerem uma reavaliação e atualização dos programas de educação ambiental, exigem assim novas orientações e conteúdos, novas práticas pedagógicas onde se plasmem as relações de produção de conhecimentos e os processos de circulação, transmissão e disseminação do saber ambiental. Isto coloca a necessidade de incorporar os valores ambientais e novos paradigmas do conhecimento na formação dos novos atores da educação ambiental e do desenvolvimento sustentável. Neste sentido, a educação ambiental adquire assim um sentido estratégico na condução do processo de transição para uma sociedade sustentável tanto a nível global quanto regional (LEFF, 2008).

Os problemas relacionados ao desenvolvimento regional, social e ambiental assumiram formas tão complexas que já não podem ser resolvidos apenas pelos governos, exigem uma resposta de toda sociedade e as empresas são chamadas a dar sua parcela de colaboração.

1.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

No final da década de 1980, ocorre a redução da participação do Estado na economia. As políticas neoliberais ressurgem promovendo privatizações, ajustes fiscais, desregulamentação, a liberalização do comércio e das relações trabalhistas (KREITLON, 2004). Com o Estado retirando seu empenho das questões sociais, acontece a transferência destas responsabilidades para a iniciativa privada.

As empresas percebem que para garantir o crescimento de seus negócios, necessitam se envolver diretamente com questões que antes eram de responsabilidade exclusiva do Estado. Estudos sinalizavam para o fato de que o

crescimento econômico não estava promovendo desenvolvimento econômico e social de forma equitativa, distributiva e justa. Ao contrário do que se pensava a globalização aprofundou o fosso social, ampliando o desemprego, a economia informal, e a concentração de renda nas mãos de poucos (CAPPELN, 2002; KORTEN, 1996; VENTURA, 2003).

A responsabilidade social corporativa segundo Carrol e Buchholz (2000) pode ser dividida em quatro níveis: econômica, legal, ética e discricionária. No primeiro nível, está a responsabilidade econômica, pois ela é a base para todas as outras, tendo a empresa que zelar por sua saúde financeira e estratégica a fim de garantir sua sobrevivência e crescimento. A responsabilidade legal significa que a empresa precisa ser responsável adequando suas ações à legislação vigente. Ao atender estes dois níveis a empresa cumpre os requisitos da sociedade, e viabiliza o funcionamento da organização.

O terceiro nível reflete as escolhas organizacionais de acordo com princípios éticos, fazendo com que a empresa atue num parâmetro acima do que é exigido por lei, quanto ao atendimento dos interesses coletivos. No quarto e último nível, estão às iniciativas que a empresa adota visando soluções para os problemas sociais. É uma forma voluntária de agir em benefício da sociedade, pois é no nível discricionário que a organização destina recursos humanos, materiais e financeiros, voluntariamente em favor da melhoria das condições sociais.

Diante do exposto a Responsabilidade Social corporativa ganha um status estratégico: a sociedade civil pode “reunir condições para mobilizar-se e retaliar as empresas socialmente irresponsáveis ou inidôneas” (SROUR, 200, p 43), sendo assim a RSC passa a ser de extrema importância para a sustentação do desenvolvimento sustentável.

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social, organização não governamental criado com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável define Responsabilidade Social Corporativa como:

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 gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2005).

Chega-se ao ponto em que a agenda da responsabilidade corporativa não só é imprescindível para a estratégia empresarial, mas torna-se o motor fundamental do crescimento dos negócios. Para que seja possível oferecer uma melhoria de vida rápida aos mais pobres deve-se promover um sistema que atraia inovadores e empresas de forma mais eficiente do que vemos hoje. As empresas contariam com um incentivo chamado reconhecimento. O reconhecimento por sua vez fortalece a reputação de uma empresa, conquista o interesse dos consumidores e atrai bons valores para a organização, desencadeando para a empresa uma recompensa por bom comportamento baseada no mercado. O desafio aqui é conceber um sistema no qual os incentivos do mercado, incluindo os lucros e o reconhecimento, traduzam esses princípios em mais melhorias para os pobres, visto que o capitalismo criativo tem como objetivo principal minorar as desigualdades mundiais (PRAHALAD, 2010).

Conforme expresso por Bill Gates as empresas reconhecem a necessidade de recuperarem sua legitimidade social, algo que será determinado pelo modo como tratam a pobreza e a sustentabilidade (PRAHALAD, 2010, p. 41).

Sobre o papel do setor privado, este autor considera:

Hoje o programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento está plenamente comprometido com a idéia da contribuição do setor privado para a diminuição da pobreza. Da mesma forma, organizações como o Fórum Econômico Mundial tem se voltado a grupos do setor privado no intuito de desenvolver soluções para a pobreza- seja o Fórum do Empreendedorismo Social ou o grupo de empresas que colaboram no combate à fome mundial.

Conforme observado no referencial teórico acima, desenvolvimento regional sustentável abarca vários fatores, que vão desde a proteção ambiental, desenvolvimento social e econômico, responsabilidade comum ao processo de mudança, bem como o reconhecimento da identidade do território e participação dos atores locais na formulação e implantação das estratégias de desenvolvimento. Para que isso ocorra, é necessária a união de forças tanto do Estado, quanto da Sociedade Civil e Empresarial. Neste cenário, o presente estudo, investiga como esse processo está ocorrendo, por meio da Estratégia Negocial –DRS de uma Instituição financeira, na cidade de São Paulo das Missões- RS, conforme já mencionado anteriormente.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visto que método é o caminho que percorremos para desenvolver o trabalho, será detalhado na sequência, a abordagem e o método utilizados no desenvolvimento desta pesquisa.

2.1 MÉTODO ESCOLHIDO

Na realização deste trabalho optou-se pela abordagem qualitativa, pois como afirma Vieira e Zovain (2006, p.18), “importante característica da pesquisa qualitativa é que ela geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos locais identificáveis. Além disso, ela ajuda o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar sua estrutura teórica”.

Já o método utilizado foi o estudo de caso. De acordo com Trivinõs (1987, p. 113), o estudo de caso é uma “categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. Em harmonia com esta idéia foi efetuada a análise de uma empresa específica, visando conhecer sua proposta de DRS e verificar se tal proposta atende aos princípios do desenvolvimento sustentável.

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Foi feito o estudo exploratório da empresa escolhida utilizando-se de observação, e entrevista, a partir de um roteiro previamente estruturado conforme Anexo 2. Neste tipo de entrevista o entrevistador incentiva o entrevistado a falar, através de perguntas abertas acerca dos princípios do desenvolvimento sustentável.

Também foram utilizados dados secundários (ROESCH, 2005), como sites e documentos fornecidos pela empresa.

2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A coleta de dados desta pesquisa ocorreu pessoalmente junto aos respondentes, no mês de outubro de 2010. Foram entrevistadas cinco pessoas participantes da formulação e implementação da Estratégia DRS de São Paulo das Missões, sendo um representante da Instituição Bancária, dois da Emater, um do Sindicato dos trabalhadores rurais e um representante da Prefeitura.

2.4 ANÁLISE DE DADOS

Foi feita a análise de conteúdo a partir dos resultados encontrados, a fim de verificar se estão de acordo com o que a Estratégia Negocial DRS se propõe. Conforme Roesch (2007, p.170), “ a análise de conteúdo busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo”. Foi realizada uma análise qualitativa organizada a partir das ações implementadas e objetivos traçados para a pesquisa.

O estudo foi conduzido inicialmente por meio de consulta bibliográfica, com ênfase nas teorias e revisão da literatura que abarca o tema escolhido, para posterior elaboração de um roteiro de entrevista com perguntas abertas, objetivando explorar o assunto em harmonia com as teorias pesquisadas.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

A Instituição Financeira pesquisada assume o compromisso de impulsionar o crescimento do país, faz parte de sua tradição bicentenária fomentar o desenvolvimento dos municípios onde atua, financiando o agronegócio, o comércio exterior, as micro e pequenas empresas, entre outros. Para ela, responsabilidade socioambiental é ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente.

Em sua carta de princípios tal Instituição se compromete a “estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável” bem como “contribuir para a universalização dos direitos sociais e da cidadania”. Tais princípios manifestam sua contribuição no desenvolvimento de um novo conjunto de valores para a humanidade, tendo como referencial maior o respeito à vida humana e ao meio ambiente.

Seu histórico revela a preocupação em promover iniciativas voltadas ao desenvolvimento e à redução das desigualdades sociais. Nesse sentido, alguns acontecimentos marcaram a instituição no decorrer das últimas décadas. Por exemplo, nos anos 80 foram desenvolvidos alguns programas específicos como o FUNDEC (Fundo de Desenvolvimento Comunitário) e o FIPEC (Fundo de Incentivo a Pesquisa). Já na década de 90 ocorreu a criação do PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, do qual a Instituição atua como principal agente financeiro. Em 2003 dentro de um contexto de acesso ao crédito e política de bancarização ocorre a criação da Estratégia de Desenvolvimento Sustentável.

3.1 ESTRATÉGIA NEGOCIAL DRS

Com tal estratégia, a Instituição se propõe a dinamizar as economias locais e a visão de cadeia de valor. Objetivando assim a promoção de ações voltadas à viabilidade econômica das atividades, ao aumento da produtividade, melhoria na qualidade dos produtos, acesso a novas tecnologias e técnicas de produção, ampliação dos mercados interno e externo e maior integração entre os elos da cadeia.

A Estratégia DRS atua junto aos mini e pequenos empreendedores rurais e urbanos, contribuindo para a inclusão social deles, por meio da geração de trabalho e renda, fortalecimento do associativismo e cooperativismo, valorização das vocações, traduções culturais e competências locais. -Quanto ao aspecto da preservação ambiental, as ações propostas incentivam o uso de tecnologias limpas, inclusão de técnicas para utilização racional de recursos naturais, reflorestamento, reciclagem e recuperação de áreas degradadas (BANCO ALFA, 2006).

Em apoio ao que está exposto no parágrafo anterior, Zapata (2007), diz que o desenvolvimento regional representa uma estratégia intencional dos atores de uma localidade no sentido de promover mudanças para melhorar a qualidade de vida da população. Busca construir um modelo de desenvolvimento com mais participação, protagonismo, equidade social e sustentabilidade ambiental, a partir das potencialidades e vocações produtivas locais.

Partindo desse princípio o Banco Alfa desenvolve a “Metodologia DRS”, uma forma própria de trabalhar para o desenvolvimento sustentável. São etapas a serem seguidas visando propiciar desenvolvimento sustentável. A primeira etapa é chamada de sensibilização e capacitação. É o esforço de sensibilizar as pessoas para perceberem suas próprias potencialidades. Todos podem participar: produtores, funcionários e parceiros. Cumprida a primeira etapa, chega a hora da escolha da atividade, para isso é vital conhecer as vocações locais e analisar o mercado.

A próxima etapa é a definição da equipe DRS, que deverá ser formada por representantes do banco, do governo, lideranças, sindicatos, universidades, enfim, todos que atuam na atividade escolhida e outros parceiros que também possam contribuir para o fortalecimento da atividade. No caso da Estratégia Negocial DRS de São Paulo das Missões, a parceria é composta por: um representante da prefeitura, dois da Emater, um do sindicato e um do banco. Após a elaboração do plano de

negócios DRS, são realizadas análises do banco, para verificar se as ações que foram planejadas são suficientes para enfrentar o problema e suprir as necessidades identificadas no diagnóstico, se o tripé de sustentabilidade está sendo observado e se foi respeitada a diversidade cultural.

Com o plano feito chega a melhor hora. É a hora da implementação, quando todos colocam a mão na massa para fazer acontecer. Planejamento e trabalho são fundamentais, mas é essencial que sejam feitos o monitoramento e a avaliação das ações. Verificar o que está certo e corrigir o que está errado. Duas palavras definem o trabalho conjunto, necessário ao DRS: parceria e concertação. A concertação é a orquestração de esforços. Ela une as pessoas e as instituições com o objetivo de desenvolver as atividades de forma sustentável e observar cuidadosamente todas as etapas do processo produtivo.

3.2 ASPECTOS ECONÔMICOS DO DRS

A atividade que está sendo beneficiada pelo plano de negócios DRS de São Paulo das Missões é a bovinocultura de leite, vem sendo a principal atividade do município já por muitos anos. O município tem 6.690 habitantes, sendo que 72% deles residem no interior, e destes 90% estão na atividade leiteira devido ao minifúndio e ao relevo acidentado que inviabiliza a plantação de soja.

Escolheram a bovinocultura de leite, porque é uma atividade que abrange mais pessoas no município, já que este é um dos grandes produtores de leite da região. As lideranças do DRS local, já estavam envolvidas nesta atividade, só que cada um agindo individualmente. Então, o representante da Agência Bancária está atuando como articulador do processo de unir lideranças municipais a fim de juntar forças para implementar a Estratégia DRS local que começou a tomar forma em fevereiro de 2008, quando o agente da Instituição Financeira, reuniu os parceiros da Estratégia. Num primeiro momento, o articulador, realizou reuniões individuais com as principais entidades representativas do município, a fim de definir como cada parceiro poderia ajudar. Posteriormente, realizaram reuniões em grupo, onde foram definidas as ações imediatas.

A primeira delas foi solicitar algumas palestras sobre a situação da bovinocultura no município. Como a Emater conhecia a situação, contribuíram trazendo palestrantes. Após as palestras, classificaram os produtores por

produtividade, havia os que produziam até 1500 litros de leite por mês, os que produziam de 1500 a 3000 e os de 3000 mais. Partiu-se então para elaboração de um questionário adaptado a realidade de cada produtor que foram aplicados durante uma semana com o intuito de diagnosticar diversas situações, como alimentação inadequada para os animais, alimentação em excesso onerando a produção, deficiência na organização da propriedade, etc.

Após esse diagnóstico ocorreu a elaboração do Plano de Negócios. Quando perguntado sobre quem participou da elaboração do plano, o agente da Instituição Financeira disse que foi construído por ele mesmo. Definiu o que cada parceiro faria e após conversou com cada um para detalhamento das ações. Como o plano de negócios é evolutivo, está sujeito a ajustes e ampliações. O objetivo principal da Estratégia DRS de São Paulo das Missões é melhorar toda cadeia produtiva do leite, desde a produção até a venda.

Para alcançar esse objetivo, foram elencadas várias ações, das quais cada parceiro ficou encarregado (Plano de Negócios- Anexo1).

O quadro1 traz o gerenciamento das ações do DRS de São Paulo das Missões, passados dois anos e nove meses da implantação da Estratégia, conforme suas cinco principais lideranças.

Percentual de Ações	30%	50%	Menos de 50%	Nenhuma
Total de ações já realizadas	4	1		
Ações Sociais já realizadas		3	2	
Ações Econômicas já realizadas		2	3	
Ações Ambientais já realizadas		1	4	

Quadro 1- Gerenciamento das Ações do Plano de Negócios DRS de São Paulo das Missões

Conforme exposto, apenas 30% das ações, segundo quatro dos cinco líderes do DRS, foram efetivamente realizadas. Quando questionados sobre os motivos que podem levar a estes pequenos resultados, tendo em vista, o tempo que a estratégia já esta em vigor, elencaram várias dificuldades. Por exemplo, uma das entidades parceiras do DRS local e comprometida com a parte da assistência técnica, da

melhoria das pastagens, manejo adequado dos resíduos que a atividade leiteira produz, e conscientização do cuidado com fontes de água e demais aspectos ambientais relatou que conta apenas com um técnico para atender aos produtores que estão no interior e este técnico passa 50% do seu tempo elaborando projetos de custeio.

Entre as ações do DRS estavam previstas a contratação de seis técnicos e dois veterinários, passados quase três anos, no mês de outubro de 2010 foi feita apenas a contratação de um veterinário. Diante disto, como capacitar 590 produtores, que fazem parte da Estratégia com tão pouco pessoal?

Outra dificuldade mencionada pela entidade é a resistência por parte dos produtores em aceitar as instruções técnicas. Como aumentar a produtividade por animal, sem introduzir melhor manejo de pastagens, a fim de reduzir custos e obter produtos de melhor qualidade?

Falta aos produtores uma visão de longo alcance, um dos entrevistados mencionou que, para o produtor comprar uma vaca não é preciso nem incentivo, não pensam duas vezes, mas para implantar pastagem perene, que corrigiria o solo e custaria entre dois e três mil reais o hectare, resistem, acham que não dá para investir dinheiro onde não se vê. Com isso, algumas ações do DRS ficam prejudicadas, não acontecem por falta de comprometimento dos produtores.

3.3 ASPECTOS SOCIAIS DO DRS

Quanto aos objetivos sociais o articulador da estratégia afirmou que os produtores beneficiados pelo DRS, possuem conta na Instituição bancária, ocorrendo assim a bancarização daqueles que são mais carentes, até mesmo sem a cobrança de tarifas aos mais necessitados. Também a Instituição bancária parceira do DRS apoia as ações da cooperativa recém formada por destinar um funcionário para fazer a folha de pagamento dos produtores a cada final de mês.

A prefeitura municipal apoia às ações do DRS, conforme seu representante, por intensificar as ações sociais através dos agentes de saúde, por contratar um veterinário para prestar assessoramento aos produtores, por cuidar da infraestrutura das estradas melhorando os acessos e por meio de subsídio no fornecimento de sêmen para inseminação artificial, a fim de melhorar o plantel dos animais.

Os maiores desafios, conforme o articulador da Estratégia, são: dar seguimento as ações do DRS local, em vista dos recursos escassos e manter os participantes motivados.

Apesar das dificuldades, tem um objetivo da estratégia que foi plenamente atingido, refere-se ao associativismo. Como já existiam alguns grupos organizados, atuando conjuntamente na venda do leite e na aquisição de insumos, colhendo bons resultados quanto a barganhar melhorias de preço, estes grupos foram incentivados e ajudados a formarem uma cooperativa.

Após um ano da implantação do DRS local, os produtores fundaram a cooperativa, COOPEAGRIL (Cooperativa dos Pequenos Agricultores de Leite), fruto de um trabalho já existente na formação dos grupos. A formalização da cooperativa garantiu aos quinhentos e noventa associados à possibilidade de melhorar seus ganhos. A cooperativa possibilita aos seus associados, vantagens diretas e indiretas, como a redução de custos com energia elétrica e a garantia de não estragar o produto, pois ele é recolhido na casa do produtor. Outro benefício que deve gerar excelente resultado foi a aprovação pelo BNDES da solicitação de recursos não reembolsáveis para esta cooperativa no valor de R\$ 1.250.000,00. Esse recurso será aplicado na aquisição de máquinas, treinamentos e construção da sede da cooperativa. São Paulo das Missões é o primeiro município do Rio Grande do Sul que receberá recursos do BNDES na modalidade de recursos sociais, ou seja, o BNDES participa com 90% e a cooperativa com 10%.

O agente da Instituição Bancária parceira do DRS afirmou que, o projeto do BNDES tem dois anos para sua execução, serão dois anos de monitoramento quanto à aplicação dos recursos e possibilitarão atingir muitas ações que ainda não foram realizadas. Após esse período de dois anos de monitoramento do projeto atual, poderão ser requeridos mais recursos mediante outros projetos, iniciando assim um ciclo altamente positivo para os produtores, basta que atentem para o cumprimento das normas do projeto. Os recursos serão utilizados, na compra de máquinas e na capacitação dos produtores a fim de aperfeiçoar o processo produtivo do leite. Influenciarão na motivação dos produtores, vão passar a acreditar mais na Estratégia, ao colher benefícios dela.

3.4 ASPECTOS AMBIENTAIS DO DRS

Quando perguntado ao técnico da Emater se a bovinocultura de leite é uma atividade muito poluente, a resposta foi que o impacto ambiental da atividade pode ser minimizado com a implantação de esterqueiras para o trato dos dejetos na propriedade. A Emater, parceira do DRS local esforça-se a dar treinamento aos produtores, porém como disse a Extencionista entrevistada, não há possibilidade de dar acompanhamento individual, então as instruções e demonstrações são massificadas, dadas em dias de campo, ficando na dependência do produtor acatar ou não.

O articulador da estratégia quando questionado se as ações ambientais planejadas, já tinham efetivamente sido realizadas, respondeu que foram pensadas várias ações, no papel é fácil, difícil é colocar em prática. O plano de negócios DRS de São Paulo das Missões prevê a municipalização da gestão ambiental. As diretrizes, segundo o representante da Prefeitura, já foram encaminhadas a câmara de Vereadores, mas falta a aprovação. Quanto às questões ambientais, o agente da Instituição Financeira mencionou que “se o econômico não estiver forte não vai ter nem o social nem o ambiental”, por isso priorizaram a sustentabilidade econômica, implantando as ações que tinham menor custo.

3.5 ESTRATÉGIA NEGOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O presente estudo mostrou que existe um engajamento de vários setores da sociedade local interessados no desenvolvimento da atividade leiteira, devido à mesma ser capaz de gerar bons retornos financeiros para os produtores, de forma a garantir sua sustentabilidade; possibilitar incremento de receitas ao município.

De acordo com o primeiro objetivo específico, constatou-se que:

- Os princípios do desenvolvimento sustentável foram levados em conta na formulação da Estratégia (ver Anexo1) através das diversas ações propostas visando contemplar os objetivos ambientais, sociais e econômicos;
- Na implantação da Estratégia estão ocorrendo várias dificuldades, que vão desde a falta de assistência técnica à resistência dos produtores a mudança na forma de cuidar das pastagens e dos resíduos gerados pela atividade. Também dificuldades econômicas assolam a classe, faltando visão de longo

prazo, fazendo com que muitos produtores ainda não possuam infraestrutura adequada para a produção leiteira. A capacitação possibilitará o aumento da produção, em quantidade e qualidade, o que gerará maior renda e favorecerá os investimentos em infraestrutura. Já a instrução permitirá maior conscientização, para que as mudanças tão necessárias, tanto na forma de gerenciar a propriedade, quanto na preservação ambiental, efetivamente ocorram.

Contemplando o segundo objetivo específico apurou-se que os princípios do desenvolvimento sustentável ainda não estão sendo plenamente atendidos, devido às dificuldades citadas acima, e conforme demonstram os números do quadro 1, apenas trinta por cento das ações foram efetivamente realizadas. Disso conclui-se que grande parte das ações e objetivos encontram-se no nível inicial, evidenciando que alguns princípios estão sendo atendidos apenas parcialmente. Abre-se uma exceção para as ações relacionadas ao associativismo, estas foram plenamente efetivadas, a organização dos 16 grupos existentes favoreceu a formação de uma cooperativa, Cooperagril (Cooperativa dos Pequenos Agricultores de Leite).

A cooperativa está em pleno andamento beneficiando 590 produtores, possibilita vantagens diretas e indiretas tais como, redução de custos de energia elétrica, melhoria de preço na aquisição de insumos, e poder de barganha na venda do leite devido à comercialização de quantidades maiores. Tais vantagens configuram-se em sustentabilidade econômica que deverá ampliar-se no longo prazo, pois o objetivo maior da estratégia é melhorar toda a cadeia produtiva do leite, principalmente na produção, transporte, venda e cooperativismo.

Conforme o técnico da Emater explicou, grande parte dos produtores ainda não conseguiu aumentar a produtividade por animal, devido à resistência em implantar um sistema de pastagem perene, que corrige o solo e melhora as pastagens, auxiliando na alimentação do gado leiteiro. Novamente percebe-se a ausência da visão de longo prazo. Porém, a vinda de recursos do BNDES, permitirá que mais ações sejam executadas, incluindo a capacitação técnica e gerencial tão necessária ao produtor, só então os demais princípios do desenvolvimento sustentável poderão ser alcançados de forma mais plena.

Quanto às ações ambientais, parece que tomarão ímpeto assim que for aprovada a municipalização da gestão ambiental, pois consta no plano de ações DRS, a implantação de um departamento de gestão ambiental, com infraestrutura

adequada para apoiar ações em favor do meio ambiente, enquanto a lei não for aprovada, tudo permanece como sempre foi.

A Emater orienta, incentiva a construção de esterqueiras para tratar corretamente os resíduos da atividade leiteira, mas o produtor não é sensível a estas orientações, principalmente se envolve utilizar recursos financeiros.

As ações de promoção à cidadania e inclusão social estão ocorrendo através da emissão de CPF sem custo para os participantes do DRS, o aumento no número de agentes de saúde do município de São Paulo das Missões visando orientar e prestar serviços de saúde e também o aumento das linhas de crédito destinadas ao pequeno produtor de leite, ocorrendo assim a bancarização dos mesmos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo verificar como a Estratégia Negocial DRS de São Paulo das Missões pode atender aos princípios de sustentabilidade. Para atingir tal objetivo procurou-se responder a seguinte questão: De que forma a Estratégia Negocial DRS da Agência Bancária de São Paulo das Missões pode atender aos princípios do desenvolvimento sustentável?

Os resultados apontam que, sem dúvida, a Estratégia Negocial DRS é uma forma diferenciada de fazer negócios. Como é pautada pelo tripé do desenvolvimento sustentável, coloca sob a responsabilidade dos atores locais, parceiros do DRS, efetivarem ações que sejam economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas. Eis o grande desafio. Também é desafiador o fato da estratégia ser de longo prazo e, portanto, produzir maiores resultados a longo prazo.

O Banco Alfa poderia chamar para si a responsabilidade de quantificar e demonstrar os resultados que a gestão adequada da propriedade proporciona, pois isto poderia atuar como fator motivacional aos produtores a fim de colocarem em prática as sugestões e instruções dos técnicos. Essa quantificação pode ser feita através da implantação de propriedades modelo, conforme previsto no plano de negócios DRS de São Paulo das Missões.

Com relação às questões ambientais, pesa o fato de que a sociedade ainda não incorporou os valores ambientais, o que o cidadão possui em termos de educação ambiental não passa de uma ligeira capacitação. E essa educação fragmentada se reflete em todo o processo, pois sempre que se tem de escolher entre implementar uma ação que resulte em ganhos econômicos e outra em ganhos ambientais, a pesquisa mostrou que se prioriza o econômico. Questões ambientais

são processos que irão surtir efeito no longo prazo. Falta aos produtores essa visão de longo prazo. É preciso despertar a cultura da preservação visando o futuro das gerações que nos sucederão, enquanto essa consciência não for despertada, as questões ambientais ficarão para último plano. Por isso o grande desafio da Estratégia DRS de São Paulo das Missões vai ser equacionar os três pilares de sustentabilidade de forma equilibrada.

Portanto, a Estratégia Negocial DRS de São Paulo das Missões, pode atender aos princípios do desenvolvimento sustentável, por ater-se às premissas da estratégia, pois na formulação das ações se percebe um esforço em adequar-se aos princípios o que ainda não está ocorrendo na implementação, principalmente das ações ambientais, pois ainda não se vê vantagem nelas. Existe o risco de que as ações ambientais sejam deixadas ao acaso e aí não serem realizadas.

Para a Estratégia Negocial DRS de São Paulo das Missões, atender aos princípios do desenvolvimento sustentável será necessário:

- Aprender a valorizar o patrimônio ambiental, através da implantação equilibrada das ações que foram esboçadas no plano de negócios;
- Aumentar o número de técnicos para dar capacitação;
- Reduzir o número de produtores ao realizar dias de campo e demonstrações, objetivando um real aprendizado;
- Promover engajamento e maior participação dos atores locais, pois quanto maior envolvimento, maior comprometimento com as ações a serem realizadas;
- Quebrar a resistência dos produtores através de conscientização;
- Zelar pela aplicação correta dos recursos que virão, pois assim amplia-se a oportunidade de mais conquistas, visando a manutenção da Estratégia e beneficiando os produtores participantes do DRS local.

A presente pesquisa ocorreu em um curto período, o que foi um fator limitador para uma análise mais completa. Para pesquisas futuras sugere-se verificar se os objetivos de longo prazo foram alcançados. Outra questão que poderia ser abordada em pesquisa futura seria: como motivar e dar seguimento as ações do plano de negócios com poucos recursos, visto que as necessidades e demandas do produtor se apresentam com urgência? Também analisar se, no longo prazo, ocorrerá à implementação das diversas ações da estratégia de forma que contemplem

equilibradamente o tripé do desenvolvimento sustentável ou, se a tendência de se priorizar o econômico e o social persistirá.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGENDA 21 DO BANCO ALFA, Brasília, 2007.

BANCO ALFA. **Postura de RSA do Banco Alfa**. Brasília: Diretoria Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental. 2006.

BANCO ALFA. DRS- **Melhorar de vida, garantir o futuro**. 2010. Disponível em: www.bb.intranet.com. Acesso em junho 09.08.2010. Acesso restrito mediante senha funcional.

CAPRELIN, P (Orgs). **Empresa, Empresários e Globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará – FAPERJ, 2002, p 253- 278.

CARROLL, Archie; BUCHHOLZ, **Ann. Busines & Society: Ethics and Stakeholder Management**. Thompson Learning, 4 ed. 2000.

HAWKEN, Paul; LOVINS, Amory; LOVINS, L. Hunter: **Capitalismo Natural**. Ed. Cultrix-São Paulo, 2007.

INSTITUTO ETHOS. **Sítio na internet** <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 15.07.2010.

KORTEN, D. **Quando as Corporações Regem o Mundo**. São Paulo: Futura, 1996.

KREITLON, M. A **Ética nas relações entre Empresas e Sociedade**: Fundamentos teóricos da Responsabilidade Social Empresarial (Anais do XXVIII ENANPAD, Curitiba, 2004).

LEFF, Henrique. **Saber Ambiental**. Vozes, Petrópolis, RJ, 2008.

MEADOWS, D.H; MEADOWS, D.L; RANDERS, J. THE LIMITS to GROWTH: a respost for the Club of Rome's Project on the predicament of mankind. New York: UNIVERSE BOOKS and Potomac Associates, 1972, 21p.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **AGENDA 21 Brasileira**. Ações Prioritárias. 2ª Ed. Brasília: Ministério do Meio ambiente. 2004.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Passo a Passo da Agenda 21 local. Brasília: Ministério do Meio Ambiente. 2005.

PRAHALAD, C.K. **A riqueza na Base da Pirâmide** – Erradicando a Pobreza com o lucro. Ed. Ver. Atual – Porto Alegre: Bookman, 2010.

RESPONSABILIDADE SOCIO AMBIENTAL E DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL. Brasília, 2008.

REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL, Fábio Ricci. O Desenvolvimento Regional e a Dinâmica do Movimento do Capital. Rio de Janeiro. Senac Nacional. Maio-Agosto, 2005, pg 12-14.

REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL, Cruz, Araújo Schreiber. Brasil, o desafio da diversidade: experiências de desenvolvimento regional. Rio de Janeiro. Senac Nacional. 2005, pg 107-108.

REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL, Sicsú, Abraham B.; Bolano, César R.S. Desenvolvimento Regional. Rio de Janeiro. Senac Nacional Abril-2007, pg 41.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

____; **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração**: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCATOLIN, F.D – Indicadores de desenvolvimento: um sistema para o estado do Paraná. 1989. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

SECRETÁRIA DO DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO E COOPERATIVISMO.
PORTO CARRERO, Marco Antonio; KOSOSK, Adilson Reinaldo. Desenvolvimento Regional Sustentável. Toda Fruta, São Paulo, 1997.

SROUR, R. **Ética Empresarial: Posturas Responsáveis nos negócios**, na Política e nas Relações Pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TRIVINÕS, A. N. S. – Introdução à pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO ALFA - DRS, módulo I e módulo II.2007.
VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOVAIN, Débora Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**, 2ª edição, Fvg editora, 2006. Rio de Janeiro- Brasil.

VENTURA, E. **Responsabilidade Social das Empresas sob a ótica do “Novo Espírito do Capitalismo”**. Anais do XXVII ENANPAD, Atibaia, 2003.

ZAPATA, Tânia. **Marco Conceitual do Desenvolvimento Regional Sustentável**. Brasília: 2007.

ANEXOS

ANEXO 1 - PLANO DE NEGÓCIOS DRS DE SÃO PAULO DAS MISSÕES- RS

O plano de negócios DRS conta com 4 parceiros: Banco Alfa, Prefeitura, Emater e Sindicato dos trabalhadores Rurais

Objetivos do Plano de Negócios DRS

Aumentar a produtividade por animal

Incentivar o Associativismo, criando grupos

Preservar o meio ambiente

Aumentar a qualidade de vida dos produtores

Dentro de cada objetivo, cada parceiro tinha ações a realizar

1º objetivo: Aumentar a produtividade por animal.

Banco Alfa: - Estudar, analisar e conceder crédito Pronaf investimento para equipar, construir, reformar 200 salas de ordenha.

- Estudar, analisar e conceder crédito para custeio, Pronaf C, D e E para produtores não assistidos por nenhum crédito.

- Realizar a oficina de aprimoramento e gestão do plano de negócios DRS.

- Priorizar o atendimento a produtores que forem integrantes de grupos ou cooperativas.

Emater: - Realizar 10 dias de campo para disseminar conhecimentos entre os produtores de leite (capacitação técnico-operacional).

- Dar orientação técnica a produtores através de dia de campo e propriedade modelo (técnicas de manejo e novas tecnologias).

- Criar propriedades modelo para demonstração e cursos.

- Melhor manejo das pastagens visando redução de custos e obtenção de produtos de melhor qualidade através do dia de campo.

- Disseminar técnicas para melhor aproveitamento do esterco como adubo nos dias de campo e visitas a propriedades modelos.
- Confeccionar projetos de investimentos para implantação de infraestrutura que tornem a atividade mais produtiva e rentável.
- Promover seminário sobre a qualidade do leite.

Prefeitura: - Contratar mais um veterinário para prestar serviços aos produtores de leite.

- Criar serviço gratuito de assistência técnica para produtores de leite.
- Direcionar recursos do município para utilização na atividade leiteira.
- Efetuar projetos de custeio pecuário e agrícola principalmente milho e soja que servem de alimentos para os animais.
- Manter o controle e subsidiar o fornecimento de sêmen para inseminação artificial.
- Efetuar vistoria e emissão de laudos para produtores que necessitem de autorização ambiental para financiamento de investimento.
- Manter e melhorar a infraestrutura de estradas de acesso as propriedades.
- Oferecer serviço gratuito de vacinação de semoventes a ser realizado por um veterinário.
- Efetuar vistorias e emissão de laudos para produtores que necessitem de autorização ambiental para efetuar financiamento de investimento.
- Criar serviço gratuito de assistência técnica para os produtores de leite.
- Manter o veterinário contratado para prestar serviços aos produtores de leite.

Sindicato: - Promover curso palestra sobre praticas de higiene visando melhorar qualidade do produto através de cursos do SENAR.

- Introduzir técnicas de gerenciamento da propriedade através de cursos do senar.
- Manter em dia a documentação das propriedades cm a declaração do ITR para poder habilitar a obtenção de crédito.
- Emitir DAP- Declaração de Aptidão ao Pronaf baseada em dados históricos dos produtores.
- Promover o cadastramento do CPF dos produtores para que não fiquem impedidos de obtenção do crédito.

2º Objetivo Incentivar o Associativismo

Banco Alfa: - Priorizar o atendimento a produtores que forem integrantes de grupos, associações ou cooperativas.

- Capacitar os colaboradores da cooperativa Coopeagrill para efetuar o crédito da fatura do leite em conta corrente de cada produtor.

Emater: - Auxiliar a aquisição de insumos em conjunto, visando obter melhor preço. Montar grupos de aquisição até a formalização da cooperativa.

-Formatar a formação da cooperativa:

- Organizar e coordenar a criação de 16 grupos para a venda do leite;

- Criar o estatuto e normas de funcionamento da nova cooperativa de produtores de leite.

- Formatar a formação da cooperativa de produtores para atuar na venda do leite e aquisição de insumos.

- Organizar e coordenar a criação de 16 grupos para a venda do leite.

- Registrar a cooperativa obtendo CNPJ.

Sindicato: - Efetuar a análise jurídica do estatuto da cooperativa (prestar assessoria jurídica);

- Emprestar duas salas para a localização provisória da nova cooperativa dos produtores de leite.

Prefeitura: Efetuar projeto buscando verbas governamentais para implantação da cooperativa;

3º Objetivo Preservar o meio ambiente

Emater:- Promover a disseminação sobre tratamento de resíduos (esterco) gerados pela atividade leiteira, através de dias de campo e propriedade modelo.

- Promover a cultura da preservação de fontes de água, rios e riachos.

Prefeitura: - Efetuar a municipalização da gestão ambiental através de projeto de lei

- Dotar de infraestrutura o novo departamento de gestão ambiental do município com carros, mão de obra e equipamento.

4° Objetivo Aumentar a qualidade de vida dos produtores

Banco Alfa: - Efetuar a emissão de CPF para as pessoas participantes do DRS que ainda não tenham sem custo

Prefeitura: - Manter e melhorar o fornecimento de água para as comunidades, revendo capacidade de caixas de água e infraestruturas;

- Atuar como principal executor nas campanhas de vacinação.
- Prestar serviço de saúde através dos agentes comunitários de saúde.

Sindicato: - Efetuar cadastro dos produtores aposentados para emissão da carteira que possibilita desconto em passagens e compra de medicamentos.

ANEXO 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Como foi determinado quem seriam os parceiros da Estratégia DRS de São Paulo das Missões?
- 2) Você conhece os objetivos propostos no plano de negócios DRS ?
- 3) Quem participou da elaboração do plano de negócios DRS?
- 4) Porque a atividade escolhida foi bovinocultura de leite ?
- 5) Quais os critérios levados em conta na elaboração do plano de negócios?
- 6) Todas as ações propostas foram implementadas ?
- 7) Que percentual das ações já foram realizadas?
- 8) O maior número de ações realizadas pertence a quais dos pilares de sustentabilidade?
- 9) Qual o percentual das ações sociais já implementadas? E das ações econômicas e ambientais?
- 10) Quais as dificuldades encontradas na implementação das ações propostas pelo plano de negócios?
- 11) Existe um mecanismo de monitoramento, a fim de verificar se as ações estão sendo realizadas?
- 12) Como você considera a integração dos parceiros do DRS?
- 13) Está se privilegiando algumas ações em detrimento de outras?
- 14) Documentaram as ações realizadas? Como?
- 15) Produtores estão aderindo ao que aprendem ?
- 16) Na sua opinião, qual a maior dificuldade enfrentada na implementação das ações da estratégia?
- 17) Você tem alguma sugestão de melhoria para as ações táticas ou operacionais do projeto?

