

**USCS - UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

NELSON CORRÊA DE OLIVEIRA JÚNIOR

**DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL NO
GRANDE ABC PAULISTA:**

**Análise das contribuições de uma instituição financeira
brasileira**

SÃO CAETANO DO SUL

2011

**USCS - UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

NELSON CORRÊA DE OLIVEIRA JÚNIOR

**DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL NO
GRANDE ABC PAULISTA:**

**Análise das contribuições de uma instituição financeira
brasileira**

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Área de concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.

Orientadora: Prof^{fa}. Dra. Raquel da Silva Pereira.

SÃO CAETANO DO SUL

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

OLIVEIRA JÚNIOR, Nelson Corrêa de.

Desenvolvimento Regional Sustentável na Região do Grande ABC Paulista: análise das contribuições de uma instituição financeira brasileira / Nelson Corrêa de Oliveira Júnior. São Caetano do Sul, USCS / Programa de Mestrado em Administração, 2011.

131 p.

Orientadora: Raquel da Silva Pereira.

Dissertação (Mestrado) Administração – Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações, 2011.

1. Desenvolvimento Regional Sustentável. 2. Grande ABC Paulista. 3. Banco do Brasil – Dissertação.

I. Pereira, Raquel da Silva. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

NELSON CORRÊA DE OLIVEIRA JÚNIOR

**DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL NO
GRANDE ABC PAULISTA:**

**Análise das contribuições de uma instituição financeira
brasileira**

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Área de concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.

Data da defesa: 07/02/2011

Resultado _____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira _____
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - SP

Profa. Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro _____
Universidade Metodista de São Paulo - SP

Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani _____
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - SP

Dedico este trabalho à minha esposa Daiane, meus pais Nelson e Maria, minha irmã Luciana e cunhado Marcos, que souberam me apoiar e incentivar em todos os momentos desta desafiadora caminhada.

AGRADECIMENTOS

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

A Deus, pela minha vida e saúde para chegar até este momento, a minha esposa Daiane e minha família, pela compreensão e apoio em todos os momentos desafiadores percorridos nesta caminhada.

À Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira, pelas valiosas orientações, revisões e compartilhamento de angústias durante o processo de amadurecimento acadêmico, que, sem dúvida, proporcionaram uma maior qualidade ao trabalho.

Ao Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani, pelas importantes contribuições e disponibilidade em me atender em diversos momentos os quais julgamos necessários.

À Profa. Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro, pelas sugestões enriquecedoras e pertinentes ao estudo.

Aos colegas do Banco do Brasil, pela compreensão em meus momentos de ausência e por acreditarem em minhas convicções.

Aos professores, funcionários e colegas do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, pelos ricos conhecimentos transmitidos.

RESUMO

Este trabalho proporcionou uma reflexão acerca das contribuições dos planos de desenvolvimento regional sustentável (DRS) do Banco do Brasil (BB) à região do Grande ABC por meio da análise dos planos disponibilizados pela instituição em documentos e *website*, bem como pelas entrevistas realizadas junto aos *stakeholders* dos planos. Procedeu-se à pesquisa bibliográfica onde os conceitos de desenvolvimento, desenvolvimento regional, desenvolvimento sustentável e desenvolvimento regional sustentável são discutidos e detalhados. Em seguida, procedeu-se à pesquisa documental, a qual permitiu uma verificação acerca dos dados dos planos no país e na região do Grande ABC, bem como forneceu subsídios à definição dos *stakeholders* entrevistados na pesquisa. A metodologia adotada foi a pesquisa exploratória cujo objetivo concentra-se na melhor compreensão e familiarização do pesquisador com o assunto tratado. Verificou-se que os planos DRS na região do Grande ABC ainda carecem de novas parcerias e ações que possam alavancar seu desenvolvimento; a necessidade de um maior acompanhamento, controle e disseminação dos conceitos de DRS por parte do Banco do Brasil; percebeu-se a preocupação em se estabelecer parcerias estratégicas, porém ainda sem a participação da academia de forma mais constante; por fim, entende-se que o Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil na região do Grande ABC, quanto às suas contribuições sociais, ambientais culturais e econômicas ainda não pode ser considerada uma iniciativa que possua impactos expressivos, mas trata-se de uma forma de se buscar meios e parcerias para a formulação de iniciativas locais e regionais de desenvolvimento.

Palavras-chave: Desenvolvimento Regional Sustentável; Grande ABC Paulista; Banco do Brasil.

ABSTRACT

This work provided a reflection on the contributions of regional sustainable development plans (DRS) of Banco do Brasil (BB) to the region known as Grande ABC through the analysis of the plans offered by the institution in documents and website, as well as by interviews conducted with the plan's stakeholders. A bibliographic research has been made, where the concepts of development, regional development, sustainable development and sustainable regional development are discussed and detailed. Then, a document research has been made, which allowed the verifying of the data of the plans in the country and in the region of Grande ABC, also providing subsidies to the definition of the stakeholders interviewed in the survey. The methodology used was the exploratory research which focuses on better understanding and familiarization of the researcher and the matter being considered. It was found that the DRS plans at the Grande ABC still require new partnerships and actions that can boost their development, the need for bigger monitoring, control and dissemination of the concepts of DRS by Banco do Brasil; the concern in establishing strategic partnerships has been noticed, but still without the participation of the academy in a more constant way, finally, it is understood that the Regional Sustainable Development of Banco do Brasil at Grande ABC, according to their social, environmental, cultural and economic contributions, can not be considered an initiative that has significant impacts yet, but it is a way to search for funds and partnerships for the formulation of local and regional development initiatives.

Keywords: Regional Sustainable Development; Grande ABC Paulista; Banco do Brasil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Pilares e premissas do desenvolvimento local/regional sustentável.....	36
Figura 2 Mapa do Grande ABC Paulista.....	55
Figura 3 Concertação.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Taxas de desemprego total no município de São Paulo, demais municípios da Região Metropolitana de São Paulo e região do ABC - Junho/09 a Junho/10.....	58
Gráfico 2 Total de planos em implementação.....	71
Gráfico 3 Total de famílias atendidas.....	72
Gráfico 4 Total de recursos programados.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Índice de Desenvolvimento Humano - IDH- municípios do Grande ABC em 1991 e 2000.....	57
Tabela 2	Índice de alfabetização dos municípios do Grande ABC em 2000 (população residente de 10 anos ou mais de idade).....	57
Tabela 3	Ranking Municipal do Índice de Responsabilidade Social 2002-SEADE.	59
Tabela 4	Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal - 2007.....	60
Tabela 5	Quantidade de planos de negócios DRS, famílias envolvidas e recursos programados em cada Estado brasileiro (base 01/02/2010).....	70
Tabela 6	Plano A – Santo André.....	74
Tabela 7	Plano B – Santo André.....	75
Tabela 8	Plano C – São Bernardo do Campo.....	76
Tabela 9	Plano D – São Bernardo do Campo.....	77
Tabela 10	Plano E – São Bernardo do Campo.....	78
Tabela 11	Plano F – São Caetano do Sul.....	79
Tabela 12	Plano G - Diadema.....	79
Tabela 13	Plano H - Mauá.....	80
Tabela 14	Plano I - Mauá.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Iniciativas de desenvolvimento local/regional sustentável.....	38
Quadro 2 Tipos de Stakeholders Entrevistados.....	44
Quadro 3 Relacionamento entre as Perguntas e os Objetivos Específicos.....	46
Quadro 4 Análise de Conteúdo das Entrevistas – Contribuições dos Planos DRS à região do Grande ABC Paulista.....	107
Quadro 5 Deficiências dos Planos DRS do BB na região do Grande ABC Paulista na Percepção dos Stakeholders Entrevistados.....	109

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	14
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1 A Questão do Desenvolvimento.....	17
2.1 Desenvolvimento Territorial.....	20
2.2 Desenvolvimento Regional.....	21
2.3 Desenvolvimento Sustentável.....	25
2.3.1 O Conceito de Desenvolvimento Sustentável.....	27
2.3.2 Uma visão contemporânea do desenvolvimento sustentável.....	28
2.3.3 Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável.....	29
2.3.4 Responsabilidade Social Corporativa.....	32
2.4 Desenvolvimento Regional Sustentável.....	35
2.4.1 O Conceito de Desenvolvimento Regional Sustentável.....	35
2.4.2 Iniciativas de desenvolvimento regional sustentável.....	37
2.4.3 Os stakeholders no processo de desenvolvimento regional sustentável.....	39
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 Tipo de Pesquisa.....	42
3.2 Sujeitos da Pesquisa.....	43
3.3 Instrumento de Coleta de Dados.....	43
3.4 Análise e Interpretação dos Dados.....	49
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	50
4.1 A Região do Grande ABC Paulista	50
4.1.1 A industrialização na região.....	52
4.1.2 A crise de 1990.....	52
4.1.3 Caracterização da região.....	54
4.1.4 Aspectos Ambientais e Hidrográficos da região.....	56
4.1.5 Índices das cidades do Grande ABC Paulista.....	56
4.2 A Contribuição do Banco do Brasil S/A ao Desenvolvimento Regional Sustentável.....	61
4.2.1 Histórico da estratégia negocial do “Desenvolvimento Regional Sustentável” no Banco do Brasil.....	63
4.2.2 Gestão e Metodologia do Desenvolvimento Regional Sustentável.....	64

4.3 Planos de Negócios DRS no Brasil.....	69
4.4 Planos de Negócios DRS no Grande ABC Paulista.....	74
4.5 Análise das Entrevistas.....	82
4.5.1 Análise por Tipo de Stakeholder.....	82
4.5.2 Análise por Plano.....	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
6 REFERÊNCIAS.....	113
APÊNDICE A.....	122
APÊNDICE B.....	131

1. INTRODUÇÃO

As preocupações com relação a uma forma de desenvolvimento mais sustentável se acirram a cada dia. As discussões se ampliam, seja na esfera acadêmica, empresarial ou governamental. Porém, o conceito de desenvolvimento ainda não é um consenso na sociedade, uma vez que se observa o surgimento de várias interpretações distintas e muitas vezes controversas.

O crescimento econômico já não pode ser a única vertente a ser considerada no processo de desenvolvimento, uma vez que atualmente verifica-se uma maior humanização de seu conceito fortemente embasada nos autores neo-clássicos do desenvolvimento. Verifica-se, assim, uma maior tendência a considerações acerca das questões sociais e ambientais junto à econômica sempre que se remete ao desenvolvimento (BOISIER, 2000).

No que tange às organizações públicas, Rocha e Bursztyn (2005) atentam para a histórica e precária articulação com os atores locais e seus avanços voltados à abertura e à participação da sociedade na formulação das políticas públicas que visem o desenvolvimento regional.

Essa nova concepção de desenvolvimento, por conseguinte, acabou por criar outras formas de se conceber políticas públicas e novas formas de se fazer negócios no que diz respeito às organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Neste contexto, organizações empresariais, em sua maioria cientes da necessidade de manter uma postura responsável frente à sociedade e ao meio ambiente, cada vez mais procuram inserir a questão da sustentabilidade em seus negócios incluindo, além dos aspectos econômicos, os sociais e os ambientais em suas atividades (SCHMIDHEINY, 1992; SACHS, 1993 ;DRUCKER, 2000).

Verifica-se que, em virtude desta visão, as organizações acabam por adotar ações, programas e estratégias que objetivam promover o aumento dos níveis de qualidade de vida das comunidades onde se encontram instaladas, de forma a trazer reais benefícios para a sociedade.

Dessa forma, o desenvolvimento regional sustentável torna-se um tema de grande interesse aos gestores organizacionais, haja vista ser a melhor forma de

atuação em relação aos problemas socioambientais, já que poucas ações permitem impactos positivos em nível global.

A região do Grande ABC Paulista, com sua extrema importância em relação ao país, inclusive tendo sua história fortemente atrelada ao desenvolvimento econômico, social e cultural, sofreu grandes transformações advindas principalmente da globalização e da reestruturação produtiva na década de 1990, com o consequente fechamento de cerca de 100 mil postos de trabalho na região, caracterizada pela “desaceleração econômica, perda da participação na riqueza nacional [...] manutenção da competitividade industrial e crise do emprego” (MORO JUNIOR, 2007, p. 71).

Faz-se necessária, portanto, uma nova abordagem na busca por formas inovadoras de promover o desenvolvimento sustentável da região do Grande ABC Paulista, onde o espírito de regionalidade é bastante perceptível.

Corroborando com o citado acima, verificou-se a existência de uma iniciativa da instituição financeira Banco do Brasil, um dos principais agentes financeiros do Governo Federal, cuja missão encontra-se fortemente atrelada ao desenvolvimento do país e das regiões onde atua, incluindo-se nestas a do Grande ABC Paulista.

Segundo Barros (2007, p. 15),

[...] a necessidade de contribuir para o Estado brasileiro na indução e apoio aos processos de DRS [Desenvolvimento Regional Sustentável] provocou mudanças no planejamento estratégico desta Instituição em 2003, sendo alteradas sua Missão, Crenças e Estratégia Corporativa, incluindo referências explícitas ao seu papel de fomento do desenvolvimento regional sustentável do país [...].

Por meio da estratégia da empresa denominada Desenvolvimento Regional Sustentável, a instituição financeira citada busca promover o desenvolvimento das regiões onde atua, por meio da geração de trabalho e renda e do apoio ao associativismo e cooperativismo.

Diante da importância da temática supracitada e da experiência do pesquisador com projetos de desenvolvimento regional sustentável na instituição Banco do Brasil, especialmente na região do Grande ABC Paulista, surge a motivação para a presente pesquisa. Chega-se à pergunta que a norteia: *Quais as contribuições dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC Paulista?*

Para que se possa responder ao questionamento proposto, estabeleceu-se como objetivo geral da pesquisa: Identificar e analisar as contribuições dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC Paulista.

Como objetivos específicos, estabeleceu-se:

a) Verificar as percepções de *stakeholders* quanto às contribuições sociais, ambientais, culturais e econômicas dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC Paulista;

b) Verificar como é feita a gestão dos planos .

Este estudo vincula-se à Linha de Pesquisa 1 – Gestão para o Desenvolvimento da Regionalidade, do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, pelo forte apelo regional que as estratégias de desenvolvimento regional sustentável proporcionam às comunidades beneficiárias.

Ressalta-se que a pesquisa contribuirá para o entendimento das possíveis contribuições desses planos, na percepção dos diversos *stakeholders* envolvidos, para o desenvolvimento regional, visando a obtenção de informações que possam servir de balizadores aos gestores para as próximas tomadas de decisão, estimulando e fortalecendo a regionalidade.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura sobre o tema pesquisado com a finalidade de propiciar um cabedal de conhecimento conceitual teórico para o embasamento para a pesquisa.

2.1 A Questão do Desenvolvimento

O conceito de desenvolvimento há muito tempo vem sendo discutido e é objeto de muitas controvérsias entre estudiosos e pesquisadores do tema no mundo todo.

Sen (2003) defende uma posição mais abrangente ao conceito de desenvolvimento, que não se concentra somente em aspectos restritos como o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) ou algum outro tipo de indicador de renda nacional, com a industrialização ou mesmo com aspectos tecnológicos, mas sim relacionado ao grau de liberdade das pessoas e ao acesso a uma melhor qualidade de vida.

O autor enfatiza que o desenvolvimento deve pressupor a eliminação dos seguintes obstáculos, denominados fontes de falta de liberdade:

[...] a pobreza e a tirania, a escassez de oportunidades econômicas e as privações sociais sistemáticas, o abandono em que podem ser encontrados os serviços públicos e a intolerância ou o excesso de intervenção de Estados que sejam repressivos [...] (SEN, 2003, p. 40)

Corroborando com Sen (2003), Boisier (2000) chama a atenção para a complexidade do conceito de desenvolvimento e sua natureza utópica, bem como dos diversos adjetivos atribuídos ao termo, tais como: territorial, regional, local, endógeno, de cima para baixo e de baixo para cima.

O autor considera como forma de diferenciar os termos “local” e “regional” apenas dois pontos: a escala territorial e a escala funcional (BOISER, 2000), porém, assume que a linha tênue que divide os dois conceitos é um fator dificultante para o processo de diferenciação.

Assim, para efeito desta pesquisa e diante da dificuldade em se estabelecer uma diferenciação entre os dois conceitos, o termo “regional” será adotado.

Boisier (2003) reconhece a relação existente entre os conceitos de crescimento e desenvolvimento, porém alerta que enquanto o crescimento está ligado fundamentalmente ao aspecto material, o desenvolvimento preocupa-se com o que é intangível, demonstrando claramente a diferenciação entre as duas abordagens.

O autor menciona que o desenvolvimento, não somente atrelado ao crescimento econômico, deve conter a visão construtivista com sua subjetividade, valores, intangibilidade e complexidade inerentes ao conceito.

Furtado (1974) chamava a atenção para o processo de acumulação existente no sistema capitalista e a problemática da desigualdade regional e mundial resultante, corroborado posteriormente por Sachs (2004) que alerta para o caráter sombrio existente com relação ao termo desenvolvimento, com fortes desigualdades e diferenças entre as diversas classes sociais existentes pelo mundo. O autor discute duas abordagens acerca do termo.

A primeira, dos pós-modernos, que questionam o caráter positivo do desenvolvimento, uma vez que entendem o mesmo como uma forma de ratificar as enormes desigualdades existentes entre os dominados e dominadores. Tal corrente também menciona as limitações existentes no planeta com relação aos recursos, questionando a proposta de crescimento da produção sem limites.

A segunda abordagem refere-se a dos fundamentalistas de mercado que, em suas análises, entendem que o desenvolvimento se trata de um conceito de certa forma redundante, tendo como fonte natural o próprio crescimento econômico e seu efeito cascata ou *trickle down effect*.

O autor critica a segunda visão, uma vez que defende a emergência por

[...] políticas públicas que promovam a necessária transformação institucional e ações afirmativas em favor dos segmentos mais fracos e silenciosos da nação, a maioria trabalhadora desprovida de oportunidades de trabalho e meios de vida decentes, e condenada a desperdiçar a vida na luta diária pela sobrevivência.[...]. (SACHS, 2004, p. 27)

Furtado (2000) destaca a dimensão cultural do desenvolvimento, ou seja, onde há a consideração acerca dos valores, hábitos e costumes das pessoas e seus sistemas simbólicos de representação.

Mais recentemente, autores incluem como fator importante de mensuração de desenvolvimento a questão da qualidade de vida. Nesse sentido, incluem no conceito de desenvolvimento a mensuração da felicidade, que deve ser trabalhada além da mensuração do PIB (Produto Interno Bruto) e do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), sugerindo a mensuração do FIB (Felicidade Interna Bruta), conforme adotado pioneiramente há doze anos pelo Butão, país localizado entre a Índia e a China, na Cordilheira do Himalaia (DOWBOR, 2001 e 2009; ARRUDA, 2009).

No Brasil, pode-se citar como exemplo a criação do IRBEM (Indicadores de Referência de Bem-Estar no Município), construído especificamente para a mensuração de aspectos atrelados à qualidade de vida na cidade de São Paulo. Trata-se de uma iniciativa lançada em junho de 2009 pela organização Movimento Nossa São Paulo que tem como objetivo “orientar ações de empresas, organizações, governos e toda a sociedade, considerando como foco principal o bem-estar das pessoas” (MOVIMENTO NOSSA SÃO PAULO, 2010).

Outro ponto a considerar na nova abordagem diz respeito à transformação ocorrida após anos de exploração da classe trabalhadora, inicialmente alienada com os trabalhos braçais exercidos, que privilegiavam a mão de obra e os atributos físicos, surgindo, então, uma nova ordem mundial, em que o dinheiro já não é o único objeto de desejo, havendo uma nova percepção sobre o trabalho, com uma maior qualidade de vida, buscando razões de ser e de estar (GUEVARA; DIB, 2009).

Essa nova classe trabalhadora, menos alienada, questiona o sistema de desenvolvimento capitalista dominante e reflete sobre a necessidade de usar as novas tecnologias para liberar o homem do trabalho e, portanto, torná-lo mais feliz (ou menos infeliz).

Por ser uma visão de desenvolvimento bastante recente, ainda carece de estudos que possam fortalecê-la.

De qualquer forma, diversos são os autores e estudos que convergem opiniões e ratificam a importância do desenvolvimento a partir do local ou do regional (DOWBOR, 2006a).

Feita a abordagem acima, procurou-se identificar no próximo item alguns pontos a serem esclarecidos no que tange à questão do desenvolvimento territorial como forma de se melhor entender e relacionar os aspectos referentes ao desenvolvimento regional.

2.1 Desenvolvimento Territorial

Conforme Diniz (2009), o primeiro movimento mundial rumo ao planejamento regional pode ser atribuído à experiência da União Soviética com seu Plano de Eletrificação Nacional, ocorrido em 1925.

Já em 1929, a consequente recessão econômica mundial demonstrou a fragilidade do sistema capitalista e suas deficiências, clarificando as desigualdades regionais mundiais existentes, o que resultou no entendimento da necessidade de se estabelecer políticas de redução destas desigualdades e uma nova forma de ordenamento territorial (DINIZ, 2009). Diante deste contexto, o entendimento acerca do conceito de território e desenvolvimento territorial faz-se necessário.

O conceito de território pode ser atribuído por diversas visões e linhas de pensamento muitas vezes até mesmo conflitantes.

Santos (2002) e Fischer e Mac-Allister (2009), destacam que o território não pode apenas ser entendido como espaço físico uma vez que também possui em sua base a questão do poder do Estado sobre este espaço.

No território verificam-se as sociedades, o sistema econômico, a diversidade, dentre outros sujeitos, assim, além do espaço físico, há o espaço social existente e suas relações intrínsecas de interesses tendo como base a relação homem e espaço (SANTOS, 1998; FISCHER; MAC-ALLISTER, 2009).

Theis (2008), ressalta um processo em que, além da ocorrência da produção, distribuição, troca e consumo, há também a questão dos hábitos e valores que são influenciados pelo poder local.

Assim, Fischer e Mac-Allister (2009), afirmam que o caráter político está intimamente ligado ao desenvolvimento territorial. As autoras definem:

[...] desenvolvimento territorial é uma questão de poder local e pressupõe a capacidade e o investimento de indivíduos, grupos sociais, e organizações governamentais e não-governamentais, públicas e privadas, que dominam o território ao qual pertencem e o qual pretendem desenvolver [...]. (FISCHER; MAC-ALLISTER, 2009, p. 12)

O desenvolvimento territorial frequentemente trata-se de uma resultante da relação entre o desenvolvimento endógeno e exógeno, tendo como base a associação dos diversos agentes sociais e seus interesses, podendo ter um alcance em outras esferas, além do local (FISCHER; MAC-ALLISTER, 2009).

A partir dos conceitos de território e desenvolvimento territorial, parte-se para o entendimento sobre Desenvolvimento Regional.

2.2 Desenvolvimento Regional

Scott, Agnew, Soja e Storper (1999) afirmam que no início do período pós-guerra os maiores países capitalistas, em sua maioria, possuíam uma característica centralizada onde se podia observar governos centrais fortes e economias completamente delimitadas no que diz respeito a seu território a qual dificilmente era contestada.

Porém, conforme os autores, com o acirramento da globalização uma nova ordem se instalou, alterando a noção de organização social e política do espaço, num contexto onde há intensa atividade econômica que ocorre em redes transnacionais extensivas; disseminação de blocos multinacionais econômicos e comerciais; entendimento acerca do enfraquecimento dos Estados com relação à proteção dos interesses regionais e locais, em que surgem novas formas de organizações econômicas e políticas regionais, tendo como base a vocação da região para determinadas atividades (SCOTT, AGNEW, SOJA, STORPER, 1999).

Neste contexto, o desenvolvimento local e regional tornam-se temas emergentes por suas características que vem ao encontro das políticas descentralizadoras observadas.

Para Buarque (2006), o conceito de desenvolvimento regional se dá como um processo endógeno, o qual se utiliza da capacidade, oportunidades e

potencialidades locais resultando em um maior dinamismo econômico e melhoria na qualidade de vida das pessoas.

Boisier, complementa tal afirmação ao mencionar duas outras visões acerca do conceito de desenvolvimento regional: a de Cuervo (1998 *apud* BOISIER, 2000, p. 11), em que

[...] El enfoque local [regional] del desarrollo es una respuesta a los problemas del desempleo y desorganización económica causados por la decadencia industrial y las delocalizaciones. Después del fracaso relativo de los proyectos organizados y aplicados por organismos públicos nacionales, la idea de utilizar procedimientos locales há ido ganando vigencia [...].

e a de Vázquez-Barquero (1988 *apud* BOISIER, 2000, p.11), que define o desenvolvimento regional como:

[...] Un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local [regional] [...].

Por sua vez, Buarque (2006) enfatiza que a mobilização e articulação dos atores sociais são fatores de suma importância para o sucesso na promoção do desenvolvimento regional endógeno.

Pires (2001) cita o exemplo da Terceira Itália ao relatar o êxito dos modelos de desenvolvimento regional baseados na capacidade de organização e atuação da sociedade local. O autor, com base em Putnam (1996), menciona que, apesar dos problemas observados nas áreas legais, tributárias, em seu sistema financeiro, altos custos com energia elétrica e petróleo, dentre outros (comparativamente a diversos países no mundo), a Itália possui uma sociedade articulada e com um maior grau de organização, o que vem facilitando seu desenvolvimento, apesar das limitações citadas.

O desenvolvimento regional, portanto, tem uma relação muito estreita com a necessidade de articulação entre os diversos atores. Alburquerque Llorens (2001) afirma a importância da articulação estratégica em relação aos mesmos na medida em que tenham como objetivos às inovações tecnológicas e organizacionais na

produção local, enfatiza a importância dos agentes territoriais no que tange às iniciativas de desenvolvimento local ou regional. Porém, segundo o autor, os gestores públicos locais e seu papel fomentador têm uma função extremamente importante neste processo.

Albuquerque Llorens (2001) alerta não haver um modelo estático que vise o desenvolvimento econômico regional e afirma que

[...] não é o desmantelamento do Estado que nos levará ao desenvolvimento, mas sim a definição de uma “nova agenda” de ações articuladas com o setor empresarial e o conjunto da sociedade civil territorial (trabalhadores, instituições financeiras, universidades regionais, centros de consultoria e pesquisa científica, organizações não-governamentais de desenvolvimento etc [...]) (ALBUQUERQUE LLORENS, 2001, p. 77).

Assim, um processo de desenvolvimento econômico regional possui algumas dimensões (ALBUQUERQUE LLORENS, 2001):

- a) econômica: possui como premissa a preocupação com a competição nos mercados e a capacidade dos empresários em se organizar para tal;
- b) formação de recursos humanos: adequar os conhecimentos às necessidades locais;
- c) sociocultural: se relaciona ao auto-desenvolvimento das empresas locais;
- d) político-administrativa: criação de “entornos inovadores”, onde há o apoio da gestão pública visando as parcerias público-privadas;
- e) ambiental: visa a preocupação com a sustentabilidade local.

Para tanto, o autor destaca alguns pontos a serem considerados na estratégia de desenvolvimento econômico regional:

- articulação produtiva territorial do tecido empresarial e das diferentes atividades rurais, urbanas, agrárias, industriais e de serviços;
- compromisso com o emprego produtivo e com o atendimento ao mercado de trabalho local;
- conhecimento das tecnologias apropriadas à dotação de recursos e potencialidades territoriais;
- atenção à inovação tecnológica e organizacional adequadas aos níveis produtivo e empresarial locais;
- envolvimento dos trabalhadores locais na redefinição da organização produtiva;
- adaptação do sistema educacional e de capacitação profissional à problemática produtiva e sócio-territorial;

- existência de políticas específicas de apoio às MPMEs – micro, pequenas e médias empresas -, cooperativas e setor formal local; e
- acesso aos serviços de desenvolvimento empresarial (ALBURQUERQUE LLORENS, 2001, p. 78).

No que tange às iniciativas de desenvolvimento local ou regional, o autor dá ênfase à articulação dos atores locais, que pressupõe:

- a existência de uma liderança local capacitada para a convocação e mobilização dos diversos agentes e instâncias governamentais locais;
- o envolvimento da comunidade local preocupando-se com a disseminação de uma boa imagem do território;
- o levantamento dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades que embasem de forma sólida a formulação de objetivos e políticas;
- a participação dos diversos públicos de interesse gerando uma base de confiança e consenso mínimo que norteie o desenvolvimento que desejam;
- o entendimento do mercado de trabalho local e regional e suas características, bem como das atividades produtivas do local;
- a necessidade de uma agência de desenvolvimento;
- a observação aos aspectos culturais locais e suas potencialidades;
- a percepção dos aspectos ambientais e sociais como parte integrante do desenvolvimento; e
- o entendimento da dinâmica do desenvolvimento.

Por fim, Albuquerque Llorens (2001) cita os fatores sociais, culturais e territoriais (e não somente econômicos) como sendo a base para a estratégia de desenvolvimento regional, dando uma nova face aos conceitos até agora descritos, remetendo ao desenvolvimento regional sustentável.

Para um maior entendimento acerca da relação existente entre a questão da sustentabilidade e o desenvolvimento regional, abordar-se-à a questão do desenvolvimento sustentável.

2.3 Desenvolvimento Sustentável

Palmisano e Pereira (2009), citam que o início das preocupações ambientais pode ser atribuído a década de 1920, em que o conceito de *Economics of Welfare* e os tributos ambientais sobre as externalidades são abordados tomando como base o princípio do poluidor pagador. Tal abordagem permitiu novas reflexões acerca da ação do homem frente à natureza e suscitou novos debates e estudos sobre a temática.

Palmisano e Pereira (2009), mencionam ainda que no desenrolar da evolução histórica do desenvolvimento sustentável, em 1962 ocorreu a publicação do livro *Primavera Silenciosa*, da autora Rachel Carson, demonstrando as relações existentes e a vulnerabilidade da natureza frente às ações antrópicas.

Segundo Bellen (2007), foi entre os anos de 1960 e 1980 que, em virtude de desastres ambientais como os ocorridos na baía de Minamata, no Japão; em Bhopal, na Índia; e em Chernobyl, na antiga União Soviética, começou a haver uma maior preocupação na Europa acerca dos impactos negativos que o ser humano causa ao meio ambiente.

Com o aumento das preocupações ambientais, em 1968 foi criado o Clube de Roma, entidade internacional independente, o qual objetiva analisar os problemas da humanidade e propor soluções para os mesmos.

A I Conferência Mundial sobre Meio Ambiente, realizada em 1972 e também conhecida como Conferência de Estocolmo que, conforme Bellen (2005) tinha como principais preocupações o crescimento da população, o processo de urbanização e, por fim, a tecnologia envolvida na industrialização. Foi publicado o relatório denominado *Limites do Crescimento*, que abordou a necessidade de redução da produção mundial, haja vista a grande quantidade e diversidade de impactos ambientais negativos, bem como a necessidade de redução dos resíduos e a preservação dos recursos naturais, alertando sobre a finitude dos mesmos, até então amplamente utilizados e industrializados (PALMISANO; PEREIRA, 2009).

Bellen (2007) menciona que em 1973, Ignacy Sachs contribui para a formulação do conceito de ecodesenvolvimento. De acordo com o autor, este conceito procura abordar a questão da educação, participação, preservação dos

recursos naturais e a satisfação das necessidades básicas, levantando a discussão acerca da relação existente entre os termos “desenvolvimento” e “meio ambiente”.

No ano de 1974, com a Declaração de *Cocoyok*, cuja colaboração contou com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, juntamente com o Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas, se aprofundam as relações existentes entre desenvolvimento e meio ambiente. Essa declaração menciona também a relação entre o crescimento demográfico e a pobreza, uma vez que afirma ser a explosão demográfica resultado da falta de recursos em alguns países e a degradação ambiental acaba, por conseguinte, sendo também resultado da pobreza (BELLEN, 2007).

Já no ano de 1975, a Fundação *Dag-Hammarskjöld* elabora um relatório em que a questão do poder e a relação com a degradação ambiental é discutida, com base nas conclusões obtidas na Declaração de *Cocoyok*.

Prosseguindo-se com o movimento rumo ao desenvolvimento sustentável, em 1987 é lançado o principal documento que redefiniu a política ambiental internacional, denominado *Nosso Futuro Comum*, por meio do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), também conhecido como Relatório *Brundtland* (PEREIRA, 2002; FELDMANN, 2008). Este documento trouxe uma visão mais sistêmica da problemática ambiental, abordando aspectos como perda de biodiversidade, valoração econômica dos recursos ambientais, diminuição da camada de ozônio, entre outros.

É nesse contexto histórico que surge o conceito mais amplamente difundido de desenvolvimento sustentável, mas por sua importância será discutido adiante, no item 2.3.1.

Todo esse movimento, então, chamou a atenção para a emergência e a necessidade de novas ferramentas para o controle e avaliação das ações na área socioambiental.

Em 1988, lança-se o Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas ou IPCC (em inglês) que, segundo Feldmann (2008), é uma iniciativa da Organização Meteorológica Mundial (OMM) juntamente com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). O Painel objetiva o fornecimento de informações mais claras para os formuladores de políticas públicas acerca das mudanças climáticas, dos impactos ambientais e socioeconômicos, bem como sugere soluções para a mitigação dos mesmos.

No ano de 1992, ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que também ficou conhecida como Cúpula da Terra ou Rio92, por ter sido realizada na cidade do Rio de Janeiro, aqui no Brasil.

Segundo Feldmann (2008), a Conferência, por meio do número de participantes que compareceram ao evento, demonstrou ainda mais claramente a importância da temática frente à comunidade internacional. Objetivou a discussão e divulgação da nova concepção aplicada ao desenvolvimento sustentável. A Conferência produziu cinco documentos: Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Diversidade Biológica; Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima; Agenda 21; Declaração dos Princípios sobre as Florestas; e Declaração do Rio de Janeiro sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

Em 1995, inicia-se a negociação para o desenvolvimento de um Protocolo que acabou por ser assinado em 1997, na cidade de Kyoto, no Japão. O Protocolo de Kyoto é um acordo internacional ambiental que fixa metas específicas objetivando a estabilização do clima. Metas essas que estabelecem que os países industrializados signatários devam reduzir suas emissões de gases de efeito estufa em 5,2% entre os anos de 2008 e 2012, com base nos níveis observados no ano de 1990 (ROCHA, 2003; FELDMANN, 2008).

Mais recentemente, em dezembro de 2009, houve em Copenhague a 15ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudança Climática ou COP-15, que não apresentou grandes mudanças uma vez que não fixou novas metas de redução de emissões de gases do efeito estufa e pouco se conseguiu avançar em negociações que levassem a um documento que fosse considerado de valor legal e que alcançasse o compromisso das nações participantes (NOGUEIRA; SCHMUKLER, 2010).

2.3.1 O Conceito de Desenvolvimento Sustentável

O termo Desenvolvimento Sustentável vem sendo muito discutido, aclamado e criticado nos últimos tempos. Trata-se de uma complexidade ainda não totalmente absorvida, que vem sendo investigada por especialistas e pesquisadores do mundo todo.

Por se tratar, assim, de um processo complexo e contínuo, existe uma enorme diversidade de conceitos e definições aplicadas ao termo, conforme afirma Bellen (2007). Segundo o autor, é a partir, então, da década de 1970 que começa a ocorrer uma maior conscientização acerca deste tema, o que acabou culminando posteriormente ao conceito de desenvolvimento sustentável estabelecido no Relatório *Brundtland*.

Bellen (2007) menciona que o termo desenvolvimento sustentável teve sua primeira discussão a partir do documento *World's Conservation Strategy*, da *World Conservation Union*, de 1980. Neste documento, a integridade ambiental tem o principal destaque.

Já com o Relatório *Brundtland*, em 1987, ainda conforme Bellen (2007), o termo ganha um destaque mais acentuado na questão humana, fazendo com que tivesse uma conotação mais equilibrada entre os aspectos econômico, ambiental e social. É a partir daí que ficou consagrado o conceito mais disseminado de desenvolvimento sustentável: “o que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 8).

2.3.2 Uma visão contemporânea do desenvolvimento sustentável

A Comissão de Desenvolvimento e Meio Ambiente da América Latina e Caribe (1992) destaca que até os anos 1980 o desenvolvimento observado nos modelos de civilização que até então vigoravam provaram que não eram totalmente eficazes e culminaram em uma crise, acompanhados de degradação ambiental e qualidade de vida inadequada para a maioria da população no mundo.

Diante deste cenário, as empresas, assim como os governos e o Terceiro Setor, vêm se atualizando e procurando meios de alcançarem práticas mais sustentáveis em seus processos e produtos, bem como em suas relações com a comunidade.

Segundo Schmidheiny (1992), cada vez mais há o convencimento por parte dos executivos acerca dos benefícios do desenvolvimento sustentável e sua incorporação às operações das empresas, para isso deve-se atentar para alguns pontos, sejam eles:

a) o crescimento econômico em longo prazo deve ser sustentável na questão ambiental (e pode-se acrescentar a este item a questão social);

b) os produtos, serviços e processos devem estar em consonância com a sustentabilidade;

c) as operações empresariais devem estar sustentadas pela credibilidade que a mesma passa à sociedade que consome e/ou venha a consumir seus produtos ou serviços;

d) a importância da promoção de um diálogo construtivo na medida em que reúna todos os envolvidos com o objetivo de estruturar bases de problemas e oportunidades;

e) pode-se construir uma fonte de motivação para os funcionários, uma vez que os mesmos percebem um sentido maior de utilidade no que realizam dentro da empresa.

Assim, a partir desta visão, corroborada por outros autores como Sen (2003), Buarque (2006), Porter e Kramer (2006), torna-se necessária a incorporação do tema em análise nas estratégias organizacionais.

2.3.3 Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável

A necessidade de estratégias para o estabelecimento do desenvolvimento sustentável tanto no âmbito público quanto privado torna-se tema de fundamental importância para o processo de construção da sustentabilidade.

Segundo Schmidheiny (1992), juntamente com o desenvolvimento sustentável e sua transformação global em vários aspectos, observa-se também uma grande mudança no modo de gerir as empresas. O autor menciona a grande capacidade que o setor empresarial tem para se adaptar às várias mudanças ocorridas desde a revolução da qualidade e que, a partir deste ponto, pode-se ter uma solidez maior para continuar o processo rumo a um desenvolvimento mais sustentável.

Conforme a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991), a estratégia do desenvolvimento sustentável tem como premissa chegar a um denominador comum entre os seres humanos, bem como em suas relações com o meio ambiente. A Comissão ressalta que essa estratégia deve ter também como

objetivo a busca por um sistema político que garanta a participação dos cidadãos no processo decisório, um sistema econômico que gere excedentes e conhecimentos de forma contínua, tendo como base uma produção que preserve o meio ambiente, bem como um sistema tecnológico que tenha como objetivo novas soluções, um sistema internacional preocupado com práticas sustentáveis de comércio e financiamento e, conseqüentemente, um sistema administrativo dinâmico.

Já a Comissão de Desenvolvimento e Meio Ambiente da América Latina e do Caribe (1992) sugere que não há um padrão em se tratando de estratégia para o desenvolvimento sustentável. Deve haver uma análise das particularidades institucionais, econômicas e sociais e, sobretudo, dos problemas ambientais, pois uma política ou estratégia de desenvolvimento sustentável pode ser eficaz em uma região e noutra não.

O problema da pobreza é um ponto muito importante a ser levado em conta ao se propor estratégias para o desenvolvimento sustentável na região da América Latina e do Caribe. Além disso, cita-se a importância do senso participativo, bem como o fortalecimento de tal prática na sociedade civil (COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO E MEIO AMBIENTE DA AMÉRICA LATINA E DO CARIBE, 1992; DOWBOR, 2006b; PAULA, 2010).

Com relação às estratégias econômicas que visem o desenvolvimento sustentável com a diminuição da pobreza, a Comissão elenca algumas medidas importantes a serem tomadas, tais como: a recuperação do crescimento econômico; a reorganização efetiva dos recursos e atividades em benefício das necessidades e interesses dos mais pobres objetivando o crescimento econômico; a reorganização da estrutura produtiva de pequenos agricultores e empresários dos setores industrial e de serviços que se encontram na informalidade, para que se possa gerar renda aos mesmos.

Por fim, a Comissão sugere que se adote uma nova estratégia econômico-social, como segue:

a) uma estratégia de longo prazo: pois há a necessidade de um planejamento mais completo e gradativo;

b) uma estratégia economicamente viável: deve ser realista e com características que preguem o desenvolvimento;

c) uma estratégia a serviço de uma sociedade democrática: o consenso entre os vários participantes do processo deve ser uma prerrogativa;

d) uma estratégia que maximize o bem-estar da maior parte da população: que seja coerente com o desenvolvimento econômico e que traga reais benefícios para a população; e

e) uma estratégia ecologicamente viável: deve-se analisar os aspectos ambientais das decisões, pois é a partir deles que o desenvolvimento sustentável é também alcançado.

Hart e Milstein (2004), alertam que algumas empresas, porém, acreditam que em função da adoção de critérios de sustentabilidade pode haver uma redução de lucros e do valor designado aos acionistas das organizações.

Contudo, corroboram com a visão da corrente de autores adeptos à sustentabilidade (SCHMIDHEINY, 1992; SACHS, 2004; TACHIZAWA, 2007) ao afirmarem que empresas que não adotam os critérios de sustentabilidade em seus negócios acabam por perder oportunidades estratégicas de negócios ao não considerarem os benefícios de tais ações. Para isso, os autores sugerem a criação de valor sustentável como forma de interligação dos aspectos da sustentabilidade com a criação de valor ao acionista com a redução de custos através de práticas mais ecoeficientes e processos organizacionais mais sustentáveis, bem como por meio do reconhecimento de suas iniciativas através da alocação de suas ações em carteiras ou índices de sustentabilidade nacionais e/ou internacionais.

Como exemplo brasileiro, observa-se o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), cujo objetivo concentra-se em ter em sua composição ações de empresas comprometidas com ações sustentáveis e de responsabilidade social (BM&FBOVESPA, 2010).

Outro exemplo no país pode ser atribuído aos Indicadores de Desenvolvimento Sustentável do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), baseados em quatro diretrizes (equidade, eficiência, adaptabilidade e atenção a gerações futuras) e tendo quatro grandes eixos alinhados à recomendação da Organização das Nações Unidas, quais sejam, ambiental, social, econômico e institucional (SOARES; STRAUCH; AJARA, 2006).

Há ainda o Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal - IFDM - da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, o qual

[...] constitui um farol amplo, suprimindo a ausência de um acompanhamento sócio-econômico sistemático no que concerne ao desenvolvimento dos municípios brasileiros por sua metodologia

pioneira e única de periodicidade anual, recorte municipal e abrangência nacional [...] (FIRJAN, 2010).

Tem como base três áreas principais de avaliação: Emprego e Renda, Educação e Saúde. A avaliação tem como resultado um número entre 0 e 1, sendo 1 o maior nível de desenvolvimento e 0 o pior (FIRJAN, 2010).

No que tange o Estado de São Paulo, há o Índice Paulista de Responsabilidade Socioambiental (IPRS), que se trata de “um sistema de indicadores socioeconômicos referidos a cada município do Estado de São Paulo, destinado a subsidiar a formulação e a avaliação de políticas públicas na esfera municipal” (SEADE, 2010, p. 1). Em sua composição, o IPRS considera as três dimensões já relacionadas ao Índice de Desenvolvimento Humano, quais sejam, renda, escolaridade e longevidade (SEADE, 2010).

Por fim, a seguir faz-se a conceituação e caracterização acerca do tema da Responsabilidade Social Corporativa.

2.3.4 Responsabilidade Social Corporativa

A responsabilidade social empresarial, hoje muito difundida, porém não tão bem aplicada nas empresas, passou a ser motivo de grande preocupação em diversos segmentos da sociedade nas últimas décadas.

Seu conceito

[...] associa-se ao fato de que uma organização é responsável pelos impactos que suas práticas e ações gerenciais produzem, que não se referem somente ao âmbito da empresa em si, têm cunho interno e externo. Seu exercício é a gestão dos negócios não restrita apenas ao resultado econômico da atividade produtiva, mas à contínua aprendizagem, inovação e recombinações institucionais, subsidiadas nas práticas de gestão, na vontade política interna – portanto, com grande importância para o papel de suas lideranças -, na qualificação, capacitação e conhecimento das ferramentas e técnicas associadas [...] (SIMÕES; FERREIRA; AFONSO; BARTHOLO, 2008, p. 22).

Já para Silva, Rosini e Rodrigues (2009), trata-se de um instrumento que tem sido objeto de atenção das organizações o qual leva à análise dos danos sociais e ambientais que os processos produtivos da empresa proporcionam. O autor complementa ao citar que essa análise torna-se uma boa ferramenta no que diz

respeito à perspectiva de venda, valor das ações e os programas sociais que existem nas organizações.

Porém, o conceito mais difundido atualmente trata-se do estabelecido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social que afirma que

[...] é uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa em todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando os recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais [...] (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2009).

Desta forma, entende-se que a responsabilidade social não se trata apenas de ações internas promovidas pela corporação, mas também ações que levem em conta os acionistas, a comunidade, e outros, ou seja, todos os *stakeholders*, pessoas ou outras empresas que, de alguma forma, relacionam-se com a mesma.

Assim, frente ao exposto, faz-se necessário delimitar alguns pontos que fazem uma empresa ser considerada socialmente responsável.

É importante, contudo, diferenciar claramente uma ação social ou ambiental propriamente dita com a responsabilidade social empresarial.

De posse dos conceitos mencionados acerca do que se entende por responsabilidade social empresarial, é importante mencionar que a ação social trata-se somente de um fato isolado no que diz respeito ao que a empresa está realizando, ou seja, não se pode afirmar que uma ação social ou ambiental isolada caracteriza que uma determinada organização possa ser denominada como uma empresa responsável.

Outro ponto a ser analisado é quando a empresa não somente realiza uma ação mas também um programa social ou ambiental.

De fato, o programa pode ser confundido com responsabilidade social ou ambiental, porém é de suma importância atentar-se para este fato, uma vez que a responsabilidade social empresarial caracteriza-se pela forma de gestão do negócio e não por ações ou programas isolados.

Na verdade, as ações e/ou programas isolados podem ser entendidos como consequências percebidas quando uma organização é socialmente ou ambientalmente responsável e não o contrário.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2005) cita alguns aspectos que fazem uma empresa ser considerada socialmente responsável:

- transparência: com informações claras e acessíveis aos diversos públicos;
- estabelecimento de compromissos públicos: a empresa deve assumir publicamente suas promessas frente ao seu público;
- envolvimento com instituições que representam interesses variados: o que proporciona visões diferentes e troca de experiências interessantes;
- capacidade de atrair e manter talentos: pois cada vez mais os talentos procuram empresas social e ambientalmente responsáveis;
- alto grau de motivação e comprometimento dos colaboradores: buscar o envolvimento dos colaboradores com as ações de responsabilidade social e ambiental;
- capacidade de lidar com situações de conflito: sempre usando a transparência como ferramenta de soluções;
- estabelecimento de metas de curto e longo prazo: utilizando-se de questões relacionadas à responsabilidade social;
- envolvimento da direção da empresa: o exemplo para os colaboradores deve vir do topo da pirâmide com a participação dos mesmos, para que as estratégias sejam melhores absorvidas.

O Instituto também destaca os benefícios gerados pela adoção da estratégia da responsabilidade social empresarial, quais sejam (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2005):

- diminuição dos conflitos;
- valorização da imagem da empresa e da marca;
- lealdade do consumidor;
- atração a talentos;
- adaptação facilitada e maior flexibilidade;
- o negócio torna-se se mais sustentável;
- acesso a mercados e capitais mais rígidos e regulamentados.

2.4 Desenvolvimento Regional Sustentável

Desde a década de 1990 observa-se, como resultado do movimento de descentralização do Estado-nação, um conjunto de experiências voltadas ao desenvolvimento local ou regional. Essas experiências despertaram grande interesse por parte de estudiosos, recolocando novamente em discussão o conceito de desenvolvimento, em particular no que se refere ao papel dos agentes econômicos locais e a sua capacidade de organização (JACOBI, 1999; FISCHER, 2002; TAPIA, 2005).

Busca-se, por meio desta abordagem, tratar dos conceitos atribuídos ao desenvolvimento não somente focado nos aspectos econômicos, mas que envolvam as questões sociais, ambientais e culturais, consideradas na atualidade como dimensões indissociáveis (SACHS, 1986 e 2004; PEREIRA, 2002). Procura-se, desta forma, estabelecer uma revisão da literatura no que tange ao contexto em que se desenvolve o conceito de Desenvolvimento Regional Sustentável.

2.4.1 O Conceito de Desenvolvimento Regional Sustentável

Conforme Albuquerque Llorens (2001) e Dowbor (2009), a associação das dimensões econômicas, sociais e ambientais é proveniente da visão de que políticas voltadas para as mesmas não devem ser consideradas isoladamente, pois são integrantes da política maior do desenvolvimento e precisam ser entendidas como investimentos estratégicos para que se obtenha maior efetividade.

A partir desta visão, Junqueira (2000) e Buarque (2006) afirmam que o desenvolvimento local ou regional torna-se sustentável quando são levados em conta alguns aspectos como a mobilização e exploração das potencialidades locais, elevando, assim, as oportunidades sociais e contribuindo para a viabilidade e competitividade da economia local/regional, tendo como premissa a conservação dos recursos naturais locais.

Rocha e Burzstyn (2005, p. 4), complementam ao citar que

[...] A multiplicação dos vínculos sociais locais – muito melhor quanto maior sua densidade – pode construir efeitos de escala territorial. Sem

o estabelecimento de alianças estratégicas entre os distintos atores e organizações públicas e privadas torna-se muito difícil trabalhar a complexidade do quadro social atual [...]

Buarque (2006), menciona que o desenvolvimento regional sustentável pressupõe a qualidade de vida da população, a eficiência da economia e uma gestão pública que seja eficiente, conforme demonstrado na figura 1:



Figura 1 Pilares e premissas do desenvolvimento local/regional sustentável.

Fonte: Buarque (2006, p. 28).

O autor também cita os três pilares que norteiam o desenvolvimento regional: a governança, a organização da sociedade e a distribuição de ativos sociais.

O processo de desenvolvimento regional sustentável pressupõe, portanto, que a governança seja o regulador no que tange à gestão pública e a eficiência econômica na medida em que os investimentos sejam de maior qualidade e mais bem aplicados.

No que diz respeito à organização da sociedade, há de se enfatizar a mobilização, cooperação e articulação dos diversos atores locais como forma de se alcançar melhores indicadores de qualidade de vida através da busca pela eficiência na gestão pública.

Já a distribuição de ativos sociais, segundo Buarque (2006), deve estar ligado principalmente ao ativo conhecimento, que se alcança pela escolaridade e a capacidade tecnológica. Um grande dilema enfrentado pelo desenvolvimento

regional sustentável reside no fato de se aliar as questões sociais, ambientais e econômicas.

Buarque, corroborado por Junqueira (2000), menciona que

[...] O desenvolvimento local [regional] sustentável é o processo de mudança social e elevação das oportunidades da sociedade, compatibilizando, no tempo e espaço, o crescimento e a eficiência econômicos, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo de um claro compromisso com o futuro e a solidariedade entre gerações [...] (BUARQUE, 2006, p. 67)

Entende-se, portanto, que uma estratégia empresarial que tenha como premissa o desenvolvimento regional sustentável deve conter as seguintes considerações: a elevação da qualidade de vida juntamente com a equidade social, a eficiência e o crescimento econômico e a conservação ambiental.

2.4.2 Iniciativas de desenvolvimento regional sustentável

Conforme pesquisa realizada por Moura *et al.*(2002), foram identificadas algumas iniciativas de desenvolvimento local/regional sustentável que demonstram a importância das mesmas para o processo de desenvolvimento do país:

Quadro 1

Iniciativas de desenvolvimento local/regional sustentável

Desenvolvimento Local Sustentável (DLS)		
Difusor	Definição	Bases Metodológicas
PNUD e SUDENE	Processo que se preocupa essencialmente com a melhoria da qualidade de vida e bem estar da população local, a conservação do meio ambiente e a participação ativa, organizada e democrática da população, de forma consciente, para que possa por si própria garantir a sua sustentabilidade e continuidade do processo (Couto, 2000).	<ul style="list-style-type: none"> -Organização social (geração de capital social); -Empreendedorismo (criatividade e competências coletivas e individuais vinculadas às oportunidades e à vocação local); -Gestão Social (sociedade deve gerir seus recursos de forma participativa e responsável, identificar seus problemas e gerar soluções); -Parcerias e articulação das instituições públicas; -Capacitação/educação para melhoria dos níveis educacionais e da capacidade produtiva; -Comunicação e informação permanentes.
GTZ (Programa PRORENDA)	Processo de melhoria da qualidade de vida que depende de uma complexa, demorada e contínua interação entre fatores econômicos, políticos, sociais e culturais para acontecer e da lenta e gradual formação do capital social (BROSE, 2000).	<ul style="list-style-type: none"> -Inclusão social; -Fortalecimento da economia local; -Inovação na gestão pública; -Gestão ambiental e uso racional dos recursos; -Mobilização social (ativa participação cidadã).
Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS)		
Difusor	Definição	Bases Metodológicas
Governo Federal (Programa Comunidade Ativa e SEBRAE)	Forma de promoção de desenvolvimento focada na sustentabilidade das comunidades, capazes de: suprir suas necessidades imediatas; diagnosticar e incentivar suas vocações locais; fomentar o intercâmbio externo tendo em vista suas vocações (Comunidade Ativa, 1999).	<ul style="list-style-type: none"> -Parcerias entre Estado e Sociedade; -Ações multissetoriais integradas convergentes; -Capacitação para a gestão; -Diagnóstico e planejamento participativos; -Articulação da oferta pública de programas com a demanda social local; -Monitoramento e avaliação; -Fomento ao empreendedorismo.

Fonte: Moura *et al.* (2002, p. 3).

Moura *et al.* (2002), chamam a atenção para o fato de que enquanto o modelo denominado “Desenvolvimento Local Sustentável” possui uma abordagem

mais completa, relacionando aspectos ambientais e sociais, o modelo “Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável” se atenta somente às questões sociais, políticas e institucionais como fatores preponderantes a sua ação. Os autores afirmam que tal ênfase pode ser explicada pelo direcionamento dado aos modelos de desenvolvimento local/regional, que possuem em sua essência a necessidade de combate à pobreza.

Conforme verificado nos exemplos mencionados na pesquisa de Moura *et al* (2002), percebe-se a existência no Brasil de algumas ações no que tange ao desenvolvimento local/regional sustentável como fator de promoção do desenvolvimento das regiões, seja através da preocupação somente dos aspectos sociais, políticas e institucionais ou ainda pela inclusão do aspecto ambiental como uma questão importante e relacionável com os aspectos anteriores.

Entretanto, sabe-se para que haja maiores possibilidades de sucesso em qualquer programa de desenvolvimento, o envolvimento de diversos atores sociais, denominados como *stakeholders*, faz-se de suma importância, conforme será descrito no próximo item.

2.4.3 Os *stakeholders* no processo de desenvolvimento regional sustentável

Os *stakeholders*, atores sociais partícipes do processo de desenvolvimento regional sustentável, conforme Teoria dos *Stakeholders*, vêm sendo discutidos e apresentados por autores como Freeman (1984; 2003), Machado Filho (2002), Borba (2005), Fassin (2008), dentre outros.

Silva, Rosini e Rodrigues (2009, p.70) também mencionam que os *stakeholders*:

[...] desempenham importantes papéis na definição das prioridades dos projetos, pois a influência dos diversos grupos de interesses organizados tem forte poder de desempenho das organizações, sempre discutindo os limites da função social das empresas[...].

Freeman (1984, p. 46) apresenta o termo *stakeholder* como um “grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Para tanto, Freeman apresentou duas composições diferentes para os públicos envolvidos: a primeira com os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas ou financeiras (os

chamados *shareholders*), governo, sociedade civil e a concorrência; na segunda, mais recente, Freeman revisa a composição dos diferentes públicos envolvidos, sejam eles: financeiros, clientes, fornecedores, funcionários, sociedade, governos, ecologistas, ONG's, críticos, imprensa e outros envolvidos segundo (OTT, ALVES e FLORES, 2009).

Assim, a Teoria dos *Stakeholders*, proposta por Freeman (1984), defende que as empresas necessitam buscar atender não somente os interesses dos acionistas, os *shareholders*, mas também os de todos os públicos interessados.

Essa abordagem vai ao encontro, portanto, das iniciativas vinculadas ao desenvolvimento regional sustentável, uma vez que permite entender de forma mais sistêmica e holística a importância da consideração dos interesses dos diversos públicos interessados ou envolvidos nas atividades das organizações.

Face ao exposto, passa-se a apresentar os aspectos metodológicos que nortearam a pesquisa de campo para atender ao objetivo proposto de identificar as contribuições dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC Paulista.

3 METODOLOGIA

Após apresentado o referencial teórico utilizado neste estudo, se faz necessária a definição da metodologia adotada.

Lakatos e Marconi (2001) afirmam que a metodologia da pesquisa permite responder aos questionamentos sobre como, com quê, onde e quanto.

Para fins desta pesquisa, são utilizados os conceitos apresentados por Gil (2002) que, quanto aos métodos de procedimento, afirma que a pesquisa pode ser classificada com base em seus objetivos e com base nos procedimentos técnicos utilizados.

Com relação aos objetivos, a pesquisa pode ter um caráter exploratório, descritivo ou explicativo (GIL, 2002; SEVERINO, 2007).

No que tange às pesquisas exploratórias, Gil (2002, p. 41) afirma que “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas à torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Becker e Cunha (2006), bem como Cunha e Santos (2006), complementam ao citarem que no estudo exploratório “o pesquisador parte de uma hipótese ou questão de pesquisa e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e maior conhecimento sobre determinado tema”.

Severino (2007, p. 123), por sua vez, afirma que “a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

Já as pesquisas descritivas, segundo Gil (2002, p. 42) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

São relacionadas a este tipo de pesquisa as que estudam as características de um grupo, as que estudam o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as de levantamento de opiniões, dentre outras (GIL, 2002).

Assim, as pesquisas explicativas “têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2002, p. 42).

Corroborando com Gil (2002), Severino (2007, p. 123) identifica a pesquisa explicativa como “aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas [...]”.

Com relação à classificação quanto aos procedimentos técnicos utilizados, também denominada delineamento, encontram-se as pesquisas bibliográficas, documentais, experimentais, *ex-post facto*, estudo de coorte, levantamento (*survey*), estudo de campo, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisas participantes (GIL, 2002).

Após o referencial teórico acerca das metodologias aplicáveis, que serviram de balizadoras ao presente estudo, nos próximos itens serão detalhados os aspectos referentes à metodologia desta pesquisa.

3.1 Tipo de Pesquisa

A partir da identificação do problema “Quais as contribuições dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil para a região do Grande ABC Paulista?”, quanto ao objetivo, optou-se por utilizar a pesquisa exploratória, a qual permite uma maior aproximação e um maior conhecimento do pesquisador sobre o problema estudado (GIL, 2002; PHILIPPI; ERDMANN, 2006; BECKER; CUNHA, 2006; MATTAR, 2007): o desenvolvimento regional sustentável na região do Grande ABC Paulista.

Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa baseou-se nos seguintes:

- **Pesquisa bibliográfica:** cujas fontes de dados encontram-se em documentos devidamente elaborados por pesquisadores através de livros de leitura corrente (obras literárias e de divulgação) ou livros de referência, tanto os de caráter informativo (dicionários, enciclopédias, anuários ou almanaques) quanto os de caráter remissivo; publicações periódicas (jornais e revistas); ou mesmo em impressos diversos (GIL, 2002; SEVERINO, 2007);
- **Pesquisa documental:** baseia-se em fontes que ainda não possuem um tratamento analítico para seus dados, ao contrário da pesquisa bibliográfica, a qual se vale de autores para sua construção (GIL, 2002; SEVERINO, 2007).

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Para a definição dos sujeitos da pesquisa foram utilizados dois critérios a serem mencionados: a análise documental e a análise das entrevistas realizadas.

No primeiro critério, verificou-se os atores sociais envolvidos nos projetos constantes na relação de parceiros publicados pelo Banco do Brasil, por plano de DRS estudado, os quais foram a base para o início das entrevistas.

Após essa primeira seleção, verificou-se a necessidade de, durante as entrevistas, perguntar acerca de outros integrantes dos planos DRS que, por ventura, não haviam sido mencionados na pesquisa documental, de forma a identificar novos sujeitos a serem entrevistados.

Os sujeitos da pesquisa são formados por um funcionário da área de DRS (responsável pelos planos na região do Grande ABC Paulista), nove funcionários do Banco do Brasil, oito beneficiários, quatro representantes do Poder Público, cinco parceiros e oito representantes da comunidade (usuários e clientes do Banco do Brasil), distribuídos por cinco municípios da região (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema e Mauá), uma vez que Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra não possuíam planos até o momento da finalização da pesquisa.

Considerando-se que em planos DRS diferentes houve a participação de sujeitos em comum, ou seja, em dois ou mais planos DRS distintos pode ter havido a participação de um mesmo parceiro, o total de entrevistados chegou a 35 pessoas do total de 40 elencadas inicialmente.

Optou-se pela não identificação dos entrevistados por planos ou municípios de forma a garantir o sigilo dos mesmos e das instituições representadas por tais, conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio da pesquisa documental e das entrevistas realizadas.

Na primeira, verificou-se dados relacionados a cada plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil como a data de início de

implementação, a atividade produtiva exercida, número de famílias atendidas e o volume de recursos programados do Banco do Brasil disponibilizados no *website* da empresa em seus relatórios de metas e resultados. A partir dos objetivos e ações elencados nestes relatórios, pode-se também identificar e relacionar as dimensões envolvidas em cada plano (ambiental, social, cultural e econômica).

Estabeleceu-se como data de corte à pesquisa documental o dia 01 de Fevereiro de 2010, uma vez que os dados sofrem atualizações constantes e verificou-se a necessidade pela adoção da mesma para fins da posterior análise.

Nas entrevistas verificou-se a efetividade da estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável na percepção dos *stakeholders* (parceiros) diretamente envolvidos.

Elaborou-se seis roteiros com perguntas abertas, de acordo com o tipo de *stakeholder* a ser entrevistado, tendo como base o levantamento dos mesmos nos relatórios disponibilizados pela instituição Banco do Brasil tendo como premissas a ausência de qualquer tipo de limitação ou influência nas respostas. Realizou-se pré-teste em cada um dos roteiros antes das entrevistas, sendo feitos os ajustes necessários à condução das mesmas.

Para facilitar a condução dos trabalhos, os *stakeholders* foram identificados por meio das seguintes siglas:

Quadro 2
Tipos de Stakeholders Entrevistados

Stakeholder	Sigla
Funcionário do Banco do Brasil - Agência	FBB
Funcionário do Banco do Brasil - Gestor DRS	GBB
Comunidade	CBB
Beneficiário do Plano	BBB
Poder Público	PP
Parceiros	PBB

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

3.3.1 Procedimentos de Coleta de Dados

Os procedimentos de coleta de dados foram iniciados pela pesquisa documental e consequente leitura e análise dos dados obtidos.

A partir da análise dos dados documentais pode-se estabelecer os sujeitos a serem entrevistados, uma vez que no relatório de cada plano existente na região do Grande ABC havia tal identificação dos nomes dos mesmos.

Optou-se também, a cada entrevista, pela tentativa de identificar junto ao entrevistado mais algum *stakeholder* que eventualmente não estivesse elencado no relatório disponibilizado pelo Banco do Brasil, ou mesmo que estivesse presente no relatório e que não participou do processo de implementação, o qual seria descartado para fins desta pesquisa.

As entrevistas foram realizadas individualmente e conduzidas pelo pesquisador, o qual se identificou como mestrando em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - SP, em horários previamente agendados com os entrevistados, durante o período de março à outubro de 2010, em cinco municípios da região do Grande ABC Paulista (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá - Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra não possuem planos). Uma das entrevistas não pode ser conduzida pelo próprio pesquisador, uma vez que poderia influenciar as respostas por ser conhecido do entrevistado, tendo sido feita por outro pesquisador.

Com o objetivo de se obter uma melhor relação entre as respostas e, portanto, chegar-se a melhores conclusões, optou-se pela elaboração de perguntas similares entre os diversos perfis de entrevistados, porém tomando-se o cuidado de entender o nível de escolaridade e cultural de cada entrevistado, não se utilizando de termos ou frases de difícil compreensão.

Primou-se pela privacidade e ratificação do sigilo quanto às respostas dos entrevistados com o objetivo de se mitigar vieses nas respostas e conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

As entrevistas foram gravadas, documentadas e transcritas, estando devidamente arquivadas na secretaria do Programa de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS.

O quadro 3 mostra a relação entre as perguntas dos roteiros de entrevistas e os objetivos específicos desta pesquisa. Este quadro foi elaborado quando da definição dos roteiros, de forma a se certificar a amarração entre tais variáveis.

Quadro 3
Relacionamento entre as Perguntas e os Objetivos Específicos

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Perguntas
<p>Identificar e analisar as contribuições dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC Paulista.</p>	<p>Verificar as percepções de <i>stakeholders</i> quanto às contribuições sociais, ambientais, culturais e econômicas dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC Paulista.</p>	<p>P1 - Em sua visão, qual a importância das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas atualmente? (FBB)</p> <p>P2 - Quais as contribuições do plano (ambiental, social, cultural e econômica) em implementação da agência à comunidade? (FBB)</p> <p>P6 - Em sua visão, qual a importância das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas atualmente? (GBB)</p> <p>P7 - Como o(a) senhor(a) avalia a estratégia DRS do BB no que diz respeito ao alcance dos objetivos de modo geral e especificamente na região do Grande ABC Paulista? (GBB)</p> <p>P10 - Quais as contribuições ambientais, sociais, culturais e econômicas dos planos DRS à região do Grande ABC Paulista em sua opinião? (GBB)</p> <p>P15 - Em sua visão, qual a importância das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas atualmente? (CBB)</p> <p>P16 - Qual é a sua avaliação quanto à atuação e contribuições (ambiental, social, cultural e econômica) do Banco do Brasil à atividade desenvolvida? (CBB)</p> <p>P17 - O(a) senhor(a) reconhece o Banco do Brasil como um parceiro importante ou não é relevante no processo de desenvolvimento da atividade? (CBB)</p> <p>P20 - Em sua visão, qual a importância das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas atualmente? (BBB)</p>

	<p>P21 - Qual é a sua avaliação quanto à atuação e contribuições (ambiental, social, cultural e econômica) do Banco do Brasil à atividade desenvolvida? (BBB)</p> <p>P22 - O(a) senhor(a) sente-se satisfeito(a) quanto aos resultados obtidos com o plano após a parceria com o Banco do Brasil? (BBB)</p> <p>P23 - O(a) senhor(a) reconhece o Banco do Brasil como um parceiro importante ou não é relevante no processo de desenvolvimento da atividade? (BBB)</p> <p>P25 - Em sua visão, qual a importância das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas atualmente? (PP)</p> <p>P26 - Qual é a sua avaliação quanto à atuação e contribuições (ambiental, social, cultural e econômica) do Banco do Brasil à atividade desenvolvida? (PP)</p> <p>P27 - O(a) senhor(a) reconhece o Banco do Brasil como um parceiro importante ou não é relevante no processo de desenvolvimento da atividade? (PP)</p> <p>P29 - Em sua visão, qual a importância das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas atualmente? (PBB)</p> <p>P30 - Qual é a sua avaliação quanto à atuação e contribuições (ambiental, social, cultural e econômica) do Banco do Brasil à atividade desenvolvida? (PBB)</p> <p>P31 - O(a) senhor(a) reconhece o Banco do Brasil como um parceiro importante ou não é relevante no processo de desenvolvimento da atividade? (PBB)</p>
	<p>P3 - Quais as contribuições do plano em implementação da agência ao senhor(a) pessoalmente e profissionalmente?(FBB)</p> <p>P4 - O senhor (a) sente alguma dificuldade em conciliar as atividades bancárias com a atuação no plano DRS? (FBB)</p> <p>P5 - Quais as possibilidades de melhorias na atuação do Banco do Brasil no plano? (FBB)</p> <p>P8 - Como o(a) senhor(a) avalia a metodologia da estratégia DRS do BB? É adequada ou ainda necessita de alguns</p>

	<p>Verificar como é feita a gestão dos planos.</p>	<p>aprimoramentos? (GBB)</p> <p>P9 - Há um processo adequado de monitoramento e avaliação dos planos na região do Grande ABC Paulista? (GBB)</p> <p>P11 - Quais as dificuldades enfrentadas na gestão dos planos da região do Grande ABC Paulista? (GBB)</p> <p>P12 - Quais as críticas que o senhor faz a respeito da execução dos planos? (GBB)</p> <p>P13 - Quais as possibilidades de melhorias na atuação do Banco do Brasil nos planos da região do Grande ABC Paulista e na estratégia DRS em geral? (GBB)</p> <p>P14 - O(a) senhor(a) já ouviu falar sobre algum plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil ? (CBB)</p> <p>P18 - Quais as possibilidades de melhorias na atuação do Banco do Brasil no plano em sua opinião? (CBB)</p> <p>P19 - Caso não conheça a estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável, de que forma acha que a mesma deveria ser divulgada? (CBB)</p> <p>P24 - Quais as possibilidades de melhorias na atuação do Banco do Brasil no plano em sua opinião? (BBB)</p> <p>P28 - Quais as possibilidades de melhorias na atuação do Banco do Brasil no plano em sua opinião? (PP)</p> <p>P32 - Quais as possibilidades de melhorias na atuação do Banco do Brasil no plano em sua opinião? (PBB)</p>
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Assim, dos seis tipos de *stakeholders* foram realizadas 5 perguntas aos funcionários do Banco do Brasil, 8 perguntas ao gestor DRS do Banco do Brasil, 5 perguntas à comunidade (atentando-se para o fato de, conforme a resposta na primeira pergunta, não haver a possibilidade de continuação da entrevista e, portanto, de se responder as perguntas restantes), 5 perguntas aos beneficiários dos planos DRS, 4 perguntas aos representantes do Poder Público e, por fim, 4 perguntas aos parceiros dos planos DRS, conforme roteiros apresentados no apêndice.

3.4 Análise e Interpretação dos Dados

Tanto os dados obtidos na pesquisa documental quanto os obtidos nas entrevistas foram analisados pela metodologia de análise de conteúdo de Bardin.

Segundo Bardin (2002), a análise de conteúdo consiste nas etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A pré-análise consistiu em se estabelecer as fontes documentais e bibliográficas a serem levantadas e estudadas para se definir as bases de comparação com as posteriores entrevistas.

No que tange à exploração do material, procedeu-se à análise de conteúdo histórico e documental relacionados à estratégia de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil: cartilhas, artigos, estatísticas disponibilizadas em *sites*, relatórios e balanços.

De posse dos dados obtidos, na análise documental e na análise de conteúdo das entrevistas, o tratamento dos resultados se deu de forma a verificar as percepções dos *stakeholders*, relacionando ainda com a conceituação teórica estudada, objetivando uma maior compreensão do fenômeno pesquisado. Para tanto, estabeleceu-se uma análise horizontal e vertical, onde se procura inter-relacionar as informações por plano DRS e por tipo de *stakeholder*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa acerca das características dos municípios integrantes da região do Grande ABC Paulista, a estratégia negocial do Banco do Brasil denominado Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), bem como são demonstrados e analisados os dados referentes aos planos de negócios DRS existentes no país. Após esta abordagem, os planos existentes na região do Grande ABC Paulista são apresentados e analisados individualmente.

4.1 A Região do Grande ABC Paulista

A história do Grande ABC Paulista confunde-se com o desenvolvimento econômico, social e cultural do país.

A região, hoje denominada Grande ABC, tinha, por volta do século XVI, como nome Borda do Campo em função de sua situação entre a Serra do Mar e as regiões dos campos. Somente em 1553 a mesma passa a se chamar Vila de Santo André da Borda do Campo e mais tarde a mesma foi transferida para o entorno do Colégio São Paulo, dando origem posteriormente à cidade de São Paulo (HEREDA, 2001).

Sousa (2001) enfatiza a importância da região como via de acesso utilizada pelos portugueses rumo ao interior. O autor menciona a atividade de transporte e infra-estrutura existente como fatores para o desenvolvimento regional na época. Hereda (2001), complementa quando cita que o local passou a ser utilizado também como área de passagem para os que se dirigiam ao litoral.

A região da Borda do Campo era, portanto, constituída por fazendas que tinham como atividades a produção agrícola, pecuária e também de tijolos e telhas (HEREDA, 2001).

Porém, em 1867, com a instalação da São Paulo - *Railway Company*, também conhecida como Inglesa, que ligava São Paulo a Santos que cortava a região, é que a mesma pôde posicionar-se rumo à era industrial (SOUSA, 2001).

Hereda (2001) cita que a São Paulo - *Railway* tinha como objetivo o escoamento da produção cafeeira do Interior de São Paulo.

Paralelamente, observou-se, com o fim do tráfico de escravos, a migração do capital às atividades urbanas industriais. Em função do despovoamento ocorrido no que tange as regiões do entorno de São Paulo, onde se situava, dentre outras, o atual Grande ABC, a necessidade de um aumento na produção agrícola; houve a implantação de duas colônias de imigrantes na região (nas atuais cidades de São Caetano do Sul e São Bernardo do Campo) no ano de 1877, onde houve o assentamento, a princípio, de colonos italianos (HEREDA, 2001).

Ourives (2001), enfatiza a importância dos colonos italianos nessa época, pois, segundo o autor, os mesmos não eram somente lavradores, possuíam também habilidades com a carpintaria, ferraria, marcenaria e olaria.

Seguindo o desenvolvimento da região, Hereda (2001), menciona a construção da Estação Ribeirão Pires em 1887 onde um novo núcleo colonial acabou sendo criado em função da mesma.

Já em 1833, houve a inauguração das estações do Pilar, onde atualmente situa-se a cidade de Mauá, a estação São Caetano e, por fim, a estação de Campo Grande em 1889 (HEREDA, 2001).

Portanto, observou-se a formação da região ao entorno da linha da São Paulo - *Railway*. Em 12 de março de 1899 o Grande ABC acaba por se tornar um município (HEREDA, 2001).

Segundo Hereda (2001), no final do século XIX, há a transferência de indústrias de transformação de produtos agrícolas à São Paulo, principalmente em locais próximos à estrada de ferro. Ao mesmo tempo, a economia cafeeira começa a declinar com a crise da Bolsa de Nova Iorque.

A rigor, começa-se um período no país de transição entre a economia cafeeira e a industrialização, principalmente no Estado de São Paulo. Segundo Hereda (2001), na década de 1930 começa-se a política de substituição de importações a qual foi consolidada nos anos 1950 com o Plano de Metas do governo Juscelino Kubitschek.

Somente entre 1945 e 1963 que o Grande ABC tem sua região fragmentada entre os sete municípios hoje conhecidos: Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra (HEREDA, 2001).

4.1.1 A industrialização na região

O processo de industrialização na região do Grande ABC, segundo Sousa (2001), foi favorecido pelos mecanismos de oferta de terras mais competitivos que São Paulo, bem como os incentivos fiscais. Um ponto a ser considerado nessa questão é que esses mecanismos tratam-se de fatos comuns em muitas regiões brasileiras, baseadas no espírito da competição regional.

Moro Junior (2007) classifica dois momentos distintos com relação à industrialização no Grande ABC: o primeiro que englobou as cidades de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul ocorrida até o início dos anos 1980; e o segundo, posterior ao início da década de 1980, que englobou os demais municípios.

Com a industrialização, a região experimentou um processo de expansão muito grande e com ela a urbanização acelerada. Observou-se, assim, a instalação da população em loteamentos próximos aos centros urbanos (HEREDA, 2001).

A implantação da Rodovia Anchieta no final dos anos 1940 consta com um grande marco no que diz respeito ao desenvolvimento da região, apontada por Sousa (2001) como o segundo ciclo do desenvolvimento industrial da região, depois da construção da estrada de ferro São Paulo - *Railway*.

Assim, a região havia formado uma infra-estrutura básica adequada às suas necessidades, uma vez que possuía a linha de ferro em pleno funcionamento, as rodovias Anchieta e Imigrantes (a segunda construída por volta dos anos 1970) e uma infra-estrutura energética suficiente para suprir as necessidades da indústria que aflorava na região desde os anos 1920 (SOUSA, 2001).

Segundo o autor, “restava às cidades do Grande ABC [...] garantir a infra-estrutura intra-urbana necessária ao assentamento da mão-de-obra envolvida com os processos produtivos” (SOUSA, 2001, p.176).

4.1.2 A crise de 1990

Segundo Sene (2003), a globalização trouxe a sensação do encurtamento das distâncias e a contração do tempo, fazendo com que o mundo se torne menor.

Scott, Agnew, Soja e Storper (1999) mencionam a grande transformação

mundial advinda da globalização e suas consequências como fatores de desencadeadores de uma eliminação de fronteiras entre os países (pode-se incluir as empresas).

Tal processo ocorrido no mundo, onde se verificou uma maior conexão entre diferentes populações, intensificação de trocas comerciais, culturais e sociais entre os mesmos, a formação de blocos regionais, dentre outros aspectos, foram impactantes no país e conseqüentemente na região do Grande ABC Paulista.

Rolnik e Somekh (2000) entendem ser a globalização e a reestruturação produtiva como fatores que incrementaram o desemprego na região. Os autores citam que mais de 100 mil empregos deixaram de existir na região nos anos 1990.

A reestruturação produtiva observada na década de 1990, para a região do Grande ABC caracterizou-se pela “desaceleração econômica, perda da participação na riqueza nacional [...] e crise do emprego” (MORO JUNIOR, 2007, p. 71).

Por fim, objetivando a criação de um novo modelo de gestão compartilhada para a região, que pudesse auxiliar no desenvolvimento sustentável da região e respondendo à crise que havia se instalado, foram criados o Consórcio Intermunicipal, o Fórum da Cidadania e a Câmara do Grande ABC (ROLNIK E SOMEKH, 2000).

O Consórcio Intermunicipal Grande ABC foi constituído em 1990 (no ano de 2010 foi transformado em Consórcio Público, permitindo a celebração de convênios com a União e o recebimento de verbas externas) sendo considerado uma associação civil de direito privado cujo objetivo concentra-se na articulação de políticas públicas setoriais na região tendo Grupos de Trabalho que atuam no sentido de verificar demandas, elaborar projetos e propostas de políticas públicas regionais (CONSÓRCIO GRANDE ABC, 2010a).

Cita-se como exemplos de atuação do Consórcio o Plano Territorial de Qualificação Profissional, Plano de Macrodrenagem, construção de Hospitais e Faculdades de Tecnologia na região, fortalecimento e expansão do Pólo Petroquímico, dentre outras iniciativas (CONSÓRCIO GRANDE ABC, 2010a).

Sua estrutura organizacional é formada pela Assembleia Geral, o Conselho Consultivo e a Secretaria Executiva, sendo a Presidência exercida por um prefeito de uma das cidades associadas, tendo o período de um ano de mandato (CONSÓRCIO GRANDE ABC, 2010b).

Os municípios integrantes do Consórcio contribuem anualmente com cotas cujo percentual é proporcional à receita dos mesmos (CONSÓRCIO GRANDE ABC, 2010b).

Porém, durante os anos de 1993 à 1996, o Consórcio é deixado em segundo plano devido a outras prioridades dos prefeitos da região e, assim, surgem algumas iniciativas de caráter regional para suprir as necessidades do Grande ABC Paulista. Assim, o Fórum da Cidadania do Grande ABC surge na tentativa de discutir e corrigir a falta de representatividade na região no que tange ao processo político do período. Em 1994, torna-se uma instância que acaba por representar a região, tendo sua formalização em 1995 (LÉPORE; BRESCIANI; KLINK, 2007).

Em 1997, os sete prefeitos da região resolvem recolocar a importância do Consórcio Intermunicipal em pauta na região. Juntamente com o processo realizado com o Fórum da Cidadania, elabora-se o Estatuto da Câmara Regional do Grande ABC (LÉPORE; BRESCIANI; KLINK, 2007).

A Câmara do Grande ABC foi constituída em 1997 com um caráter de fórum intergovernamental cujo objetivo concentra-se no planejamento, formulação e implementação de políticas públicas na região do Grande ABC em resposta à crise econômica sofrida pela mesma durante os anos 1990. É composta por representantes do Estado e da sociedade civil, tendo um Conselho Deliberativo, uma Coordenadoria Executiva e seus Grupos Temáticos (CLEMENTE, 1999).

Cita-se que a Câmara foi o resultado de várias iniciativas anteriores como as câmaras setoriais, o próprio Consórcio Intermunicipal e o Fórum da Cidadania (CLEMENTE, 1999).

4.1.3 Caracterização da região

Com um território de 841 km² e com a denominação de sub-região sudeste da Região Metropolitana de São Paulo, a região do Grande ABC Paulista é composta atualmente pelos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra (MORO JUNIOR, 2007).



Figura 2 Mapa do Grande ABC Paulista.

Fonte: UFABCSocial (2010).

Possui uma população, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2010), de 2.549.135 habitantes e, segundo a Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC (2007), possui uma forte atuação nos setores comercial, industrial e de serviços.

Daniel (2001), disserta acerca da importância econômica, polarizada e político-administrativa. O autor menciona a grande força industrial que a mesma possui, com ênfase nos ramos automotivos, petroquímico e químico, mencionando também o potencial crescente no setor de serviços.

No que diz respeito a sua polarização, Daniel (2001) cita a grande movimentação da população que ocorreu dentro da região na década de 1980. Com relação a importância político-administrativa a mesma se faz por um grande número de instituições da sociedade civil que transpassam as fronteiras entre os municípios (DANIEL, 2001), denotando o espírito de regionalidade existente.

4.1.4 Aspectos Ambientais e Hidrográficos da região

A região do Grande ABC paulista possui 56% de seu território dentro de áreas de proteção de mananciais ou mesmo com restrições ambientais, sendo que os municípios de Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra encontram-se 100% inseridos nestas áreas (MORO JUNIOR, 2007).

Conforme o Instituto Socioambiental (2002b), a bacia hidrográfica da Billings, localizada na região Sudeste da Região Metropolitana de São Paulo, onde faz limite a oeste com a bacia hidrográfica da Guarapiranga e ao sul com a Serra do Mar, possui um território de 58.280,32 ha. Tem como área de drenagem a região dos municípios de Rio Grande da Serra e em parte os municípios de Diadema, Ribeirão Pires, São Bernardo do Campo, Santo André e, por fim, São Paulo.

De acordo com o Instituto Socioambiental (2002a), as ocupações irregulares são um problema muito preocupante, apesar do que a Lei de Proteção dos Mananciais que possui vigência desde a década de 70 determina. Assim, pôde-se observar no período de 1989 à 1999 a substituição da cobertura florestal nativa, que era a Mata Atlântica, por ocupações humanas irregulares, que segundo o Instituto, não têm recebido a fiscalização necessária por parte do poder público.

4.1.5 Índices das cidades do Grande ABC Paulista

A região tem, em sua totalidade, aspectos que se assemelham muito a um país, na medida em que em seu território pode-se perceber grandes disparidades econômicas, sociais e culturais.

Por meio dos índices que serão relacionados abaixo, pode-se perceber em menor escala as peculiaridades de cada município e se demonstrar que num território dito micro, pode-se encontrar aspectos marcantes e díspares.

Inicialmente é apresentado na tabela 1 o Índice de Desenvolvimento Humano-IDH, o mais comentado na região, haja a posição de destaque do município de São Caetano do Sul no contexto brasileiro. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento ainda disponibiliza o seu último estudo com base em 2000 para este índice municipal.

Tabela 1
Índice de Desenvolvimento Humano - IDH- municípios do Grande ABC em 1991 e 2000

Município	IDH 1991	IDH 2000
São Caetano do Sul	0,842	0,919
Santo André	0,808	0,835
São Bernardo do Campo	0,806	0,834
Ribeirão Pires	0,776	0,807
Diadema	0,746	0,790
Mauá	0,754	0,781
Rio Grande da Serra	0,727	0,764

Fonte: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2000).

Verifica-se que todos os municípios da região apresentaram melhorias no IDH quando comparados o ano de 1991 ao de 2000.

O município de São Caetano do Sul apresenta o melhor índice da região do Grande ABC paulista, enquanto o município de Rio Grande da Serra, o pior IDH da região.

Com relação ao índice de alfabetização dos municípios do Grande ABC, segue:

Tabela 2
Índice de alfabetização dos municípios do Grande ABC em 2000 (população residente de 10 anos ou mais de idade)

Município	%
Santo André	95,90
São Bernardo do Campo	95,40
São Caetano do Sul	97,20
Diadema	93,80
Mauá	94,00
Ribeirão Pires	95,00
Rio Grande da Serra	92,40

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2000).

Verifica-se, novamente, que o município de São Caetano do Sul apresentou no ano de 2000 a melhor porcentagem, enquanto o município de Rio Grande da Serra, apresentou o pior índice.

Já no que tange às taxas de desemprego total, o gráfico 1 as apresenta:

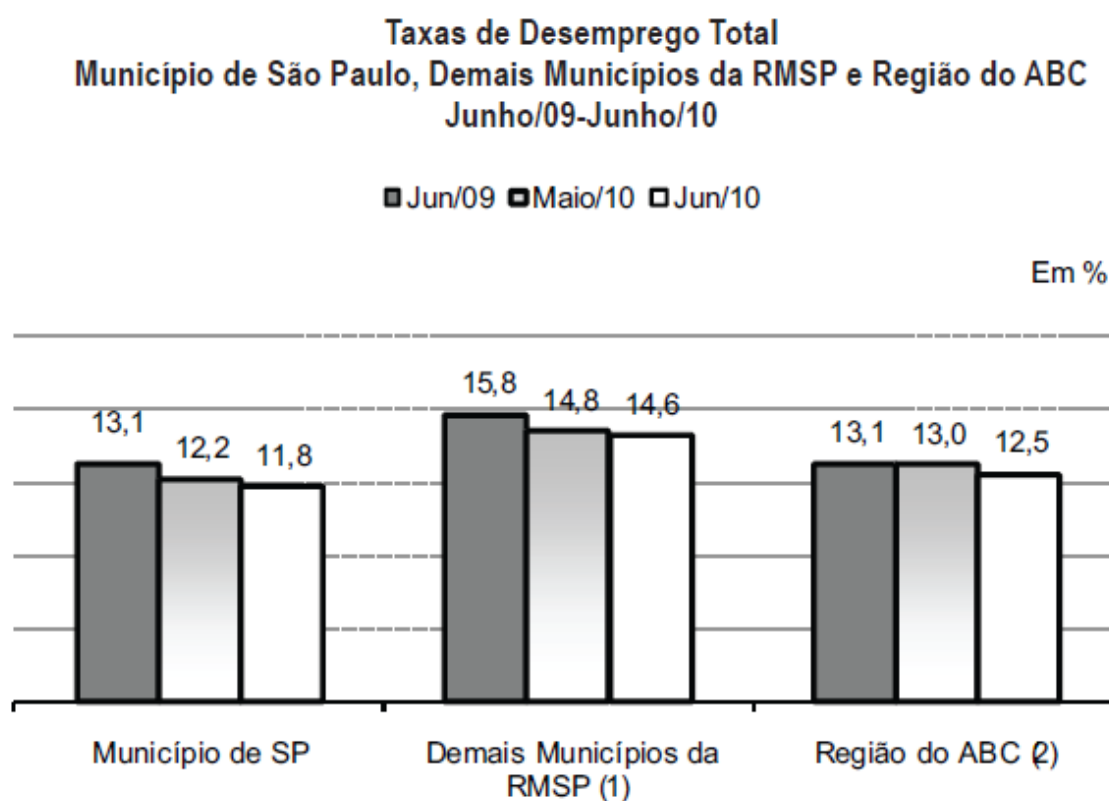


Gráfico 1 Taxas de desemprego total no município de São Paulo, demais municípios da Região Metropolitana de São Paulo e região do ABC - Junho/09 a Junho/10.

(1) Excluindo o município de São Paulo.

(2) Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra.

Fonte: DIEESE (2010).

Verifica-se que a região do ABC apresenta uma diminuição na taxa de desemprego total entre junho de 2009 e junho de 2010 de 13,1% para 12,5%, de certa forma acompanhando a queda nas taxas do município de São Paulo e os demais municípios da Região Metropolitana de São Paulo.

Na região do Grande ABC Paulista, o Índice de Responsabilidade Social do SEADE tem os seguintes dados:

Tabela 3
Ranking Municipal do Índice de Responsabilidade Social 2002-SEADE

Município	Riqueza	Longevidade	Escolaridade
Santo André	31°	397°	61°
São Bernardo do Campo	19°	214°	211°
São Caetano do Sul	9°	229°	1°
Diadema	68°	520°	429°
Mauá	62°	489°	447°
Ribeirão Pires	59°	255°	178°
Rio Grande da Serra	196°	381°	569°

Fonte: SEADE (2002).

Observa-se que no critério riqueza, o município de São Caetano do Sul apresenta-se como o mais bem colocado, enquanto o município de Rio Grande da Serra encontra-se em uma posição bem atrás da média dos outros municípios da região do Grande ABC.

No que tange ao critério longevidade, os municípios da região do Grande ABC apresentam-se em posições bem altas. Destaca-se o município de São Bernardo do Campo com a posição 214° (mais bem colocada), enquanto a cidade de Mauá apresenta-se na pior posição, 489°.

No critério escolaridade, a cidade de São Caetano do Sul destaca-se como a 1ª no Estado de São Paulo e, por consequência, a melhor colocada na região do Grande ABC, enquanto que a cidade de Rio Grande da Serra apresenta a pior posição na região.

Por fim, no que tange ao Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal de 2007, as cidades da região são assim classificadas (FIRJAN, 2010):

Tabela 4
Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal - 2007

Cidade	IFDM	Emprego e Renda	Educação	Saúde
Santo André	0,8549	0,8601	0,8163	0,8881
São Bernardo do Campo	0,8702	0,8530	0,8448	0,9126
São Caetano do Sul	0,8994	0,8415	0,9201	0,9365
Diadema	0,8507	0,8605	0,8047	0,8868
Mauá	0,8351	0,8136	0,8189	0,8726
Ribeirão Pires	0,8417	0,8010	0,8349	0,8893
Rio Grande da Serra	0,7259	0,5468	0,7668	0,8641

Fonte: FIRJAN (2010).

Verifica-se novamente que o município de São Caetano do Sul é destaque ao receber a melhor avaliação na composição geral do Índice FIRJAN, enquanto a cidade de Rio Grande da Serra também novamente apresenta o pior Índice.

Observa-se que no item “Emprego e Renda” o município de Diadema apresenta a melhor avaliação, enquanto a cidade de Rio Grande da Serra a pior avaliação, inclusive bem abaixo das outras cidades da região do Grande ABC Paulista, demonstrando uma evidente fragilidade com relação ao tema.

No item “Educação” o município de São Caetano do Sul é destaque, enquanto novamente a cidade de Rio Grande da Serra apresenta o pior índice.

Por fim, no que tange à Saúde, o município de São Caetano do Sul novamente é o mais bem avaliado, enquanto Rio Grande da Serra teve a pior avaliação, porém apresentando um valo próximo às outras cidades da região do Grande ABC Paulista.

Com base nos índices estudados, pode-se verificar o grande desenvolvimento em diversos itens no município de São Caetano do Sul, sendo o destaque na região do Grande ABC Paulista.

Já as cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, Diadema, Mauá e Ribeirão Pires apresentam Índices de Desenvolvimento Municipal aproximados,

conforme a FIRJAN (2010), o que demonstra, no geral, também uma proximidade entre os municípios no que tange aos itens de Emprego e Renda, Educação e Saúde.

Porém, identifica-se também uma forte disparidade na região, sendo a cidade de Rio Grande da Serra um destaque negativo nos índices apresentados em todos os quesitos estudados.

4.2 A Contribuição do Banco do Brasil S/A ao Desenvolvimento Regional Sustentável

A instituição financeira Banco do Brasil S/A, empresa bicentenária, foi o primeiro banco a atuar no Brasil.

Conforme o site do Banco do Brasil (2007), em sua história, desponta-se como uma liderança inovadora, sendo o primeiro a entrar na Bolsa de Valores, comprometer-se com a Agenda 21 Empresarial e com os Princípios do Equador.

De acordo com o último levantamento realizado e disponibilizado pela empresa ao público, em junho de 2010 a instituição possuía 116.370 funcionários, com 4.984 agências espalhadas pelo país, bem como 13 no exterior (BANCO DO BRASIL, 2010c).

No que tange ao tema Sustentabilidade, a empresa vem desenvolvendo várias práticas como a ecoeficiência em seus processos, disponibilização de produtos e serviços socioambientais, a estratégia negocial Desenvolvimento Regional Sustentável, bem como a Agenda 21 da instituição, que é a materialização da estratégia corporativa traçada pela mesma.

Nesta pesquisa focou-se especificamente a estratégia negocial Desenvolvimento Regional Sustentável da empresa.

Conforme verificado em Cruz (2009), a estratégia do Desenvolvimento Regional Sustentável possui grande semelhança ao Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável do Programa Comunidade Ativa o qual vem sendo conduzido atualmente pelo SEBRAE, principalmente no que tange à metodologia utilizada para viabilizar os planos/projetos integrantes das referidas estratégias, porém com uma visão empresarial.

Segundo o Banco do Brasil (2009), o Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) é considerado uma estratégia negocial da empresa que contempla a geração de trabalho e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa, sempre levando em conta os aspectos locais, regionais, econômicos, sociais, ambientais, institucionais, políticos e culturais. O termo negocial diz respeito às possibilidades de geração de negócios para o Banco do Brasil advindas do desenvolvimento das atividades, gerando uma relação ganha-ganha, onde ambas as partes são beneficiadas.

Desta forma, há um endosso a esta estratégia da empresa quando Silva, Rosini e Rodrigues (2009) afirmam que o desenvolvimento não deve somente pressupor o aspecto econômico, mas também os aspectos ecológicos, políticos, sociais e culturais.

A cartilha DRS do Banco do Brasil (2009) cita o estímulo a práticas que levem ao cooperativismo ou associativismo.

O cooperativismo no país tem como primeiras experiências no século XIX a criação da Associação Cooperativa dos Empregados, em Limeira-SP e a Cooperativa de Consumo de Camaragibe-PE. Atualmente, o mesmo tem como base a lei nº. 5.764 de 16 de dezembro de 1971, o qual exige a constituição com no mínimo 20 cooperados (SILVA *et al*, 2003).

As cooperativas são

[...] associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns a seus integrantes. Constituem-se em empresas de propriedade coletiva, a serem geridas democraticamente [...] (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2011).

Já as associações “são organizações que tem por finalidade a promoção de assistência social, educacional, cultural, representação política, defesa de interesses de classe, filantrópicas” (SEBRAE-MG, 2011). Tem como patrimônio a contribuição de associados, doações, dentre outros e são entidades do direito privado e não público. Respeitando a doutrina associativista, baseiam-se em sete princípios gerais: princípio da adesão voluntária e livre, princípio da gestão democrática pelos sócios, princípio da participação econômica dos sócios, princípio da autonomia e

independência, princípio da educação, formação e informação, princípio da interação e o interesse pela comunidade (SEBRAE-MG, 2011).

4.2.1 Histórico da estratégia negocial do “Desenvolvimento Regional Sustentável” no Banco do Brasil

A história do Desenvolvimento Regional Sustentável no Banco do Brasil S/A perpassa todo um processo que se iniciou com a incorporação da responsabilidade socioambiental na empresa e que culminou na presente estratégia negocial (BANCO DO BRASIL, 2010b)

[...] O engajamento do Banco do Brasil com os princípios de responsabilidade socioambiental é parte de nossa tradição. Como um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do País, o Banco impulsiona a economia e o desenvolvimento dos municípios onde atua ao financiar a agricultura familiar, o agronegócio, o comércio exterior, as micro e pequenas empresas, entre outros[...] (BANCO DO BRASIL, 2010b).

Com um cenário cada vez mais imperativo no que tange à necessidade de ações efetivas por parte também das empresas para que se tenha um mundo mais justo e sustentável e seu envolvimento com as comunidades onde se localizam, fez surgir, em 2003, o que foi definida como uma concepção da estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável, quando da formação de um grupo de trabalho responsável pela elaboração e implementação de estratégias de atuação na elevação de acesso ao crédito às comunidades mais carentes do país, sobretudo nas regiões Norte e Nordeste (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL; INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA, 2008).

No mesmo ano, há a definição de uma metodologia e a capacitação de funcionários em mil agências do Banco do Brasil com atuação inicialmente nas regiões Norte e Nordeste do país (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL; INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA, 2008).

Em 2005 foi criada a Gerência de Desenvolvimento Regional Sustentável que, mostrando a grande importância que o tema tem para a empresa, é ligada diretamente à Presidência da mesma (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL; INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA, 2008).

4.2.2 Gestão e Metodologia do Desenvolvimento Regional Sustentável

Antes da explanação acerca da metodologia aplicada ao Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil, é importante citar algumas diretrizes que a norteiam e, desta forma, a precedem. Tratam-se da “concertação”, análise de conjuntura e as visões da estratégia DRS.

A concertação é relacionada ao

[...] orquestração de esforços. É a mobilização conjunta em torno de um objetivo. A concertação é como se fosse uma liga. Ela une, junta as pessoas e as instituições com o objetivo de desenvolver as atividades de forma sustentável e observando cuidadosamente todas as etapas do processo produtivo[...] (BANCO DO BRASIL, 2009, p. 13).

A figura 3, a seguir, ilustra o entendimento de concertação na visão do Banco do Brasil:



Figura 3 Concertação.

Fonte: Banco do Brasil (2009).

Como se pode observar, o Banco do Brasil (BB) se vê como um dos componentes do sistema de concertação, interagindo constantemente com os demais atores sociais.

De acordo com Silva, Rosini e Rodrigues (2009), o envolvimento entre empresas e comunidade é de suma importância para o processo de desenvolvimento sustentável, uma vez que as permite atingir resultados mais amplos e eficazes em suas ações. Os autores mencionam que a articulação entre os vários públicos tendem a crescer em importância estratégica, tendo grande possibilidade de sucesso.

Para Schmidheiny (1992), existe um desafio maior para as empresas no que diz respeito às suas ações, uma vez que mais pessoas estão se interessando pelas mesmas. Dentre os interessados, o autor cita que não só clientes, empregados e acionistas integram os mesmos, mas também os fornecedores, governo e a comunidade estão se engajando nos projetos promovidos pelas empresas. De acordo com o autor, esse envolvimento, pela diversidade de opiniões, tende a levar a melhores decisões, bem como uma maior aceitação pelas partes envolvidas no processo durante a fase de implementação das ações.

Na análise de conjuntura deve se levar em conta os acontecimentos que são aqueles que acabam por marcar de certa forma um país, uma região ou uma pessoa (BANCO DO BRASIL, 2009). Dentro da análise existem algumas considerações conforme segue:

- a) Cenários: espaços onde ocorrem os acontecimentos;
- b) Atores: que são as pessoas ou grupos envolvidos no processo;
- c) Relação de Forças: item muito importante uma vez que permite uma análise mais apurada se existe um clima maior de cooperação ou não na comunidade;
- d) Articulação entre estrutura e conjuntura: que é a análise dos aspectos históricos da região, bem como suas particularidades sociais, econômicas e políticas.

Por fim, as visões da estratégia de DRS que de acordo com o Banco do Brasil (2009) se dividem em:

- a) Visão Participativa que diz respeito à necessidade de união das forças entre os diversos públicos envolvidos;
- b) Visão de Cadeia de Valor que se trata da visão desde as atividades de produção, passando pela entrega dos produtos, até o consumidor de destino;
- c) Visão de Futuro que nada mais é que uma perspectiva traduzida em projeção que permite visualizar oportunidades para a organização visando a um objetivo central;
- d) Visão de Abrangência que é de suma importância, uma vez que permite o quanto de impacto as ações estão gerando, bem como a gestação de resultados que viabilizem a continuidade das mesmas;
- e) Visão Negocial que acaba por entender que a relação ganha-ganha é um fator primordial, uma vez que todas as partes envolvidas devem ter seu benefício com ganhos financeiros, de imagem, sociais, culturais e outros que sejam importantes para a continuidade de suas ações.

A metodologia do Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil consiste em oito etapas as quais ocorrem em cada plano DRS: sensibilização ou capacitação; escolha de atividades produtivas; formação da equipe de Desenvolvimento Regional Sustentável; diagnósticos; plano de negócios DRS; análises; implementação e o monitoramento e avaliação (BANCO DO BRASIL, 2009).

- Sensibilização ou Capacitação

Essa fase tem como objetivo principal realizar a sensibilização ou a motivação dos envolvidos para que realmente possam perpassar todos os processos e obter sucesso nos planos. Segundo o Banco do Brasil (2009) em sua Cartilha DRS, a capacitação é um ponto muito importante nesta fase e que deve ser utilizada. Para isso, a instituição financeira possui em seu quadro de cursos, um treinamento sobre a metodologia DRS que é direcionado aos beneficiários, aos funcionários e parceiros envolvidos no processo. Além disso, o BB disponibiliza aos seus funcionários um curso de pós-graduação à distância específico do tema, o MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável.

- Escolha de atividades produtivas

Nesta fase são realizadas análises acerca das atividades produtivas que tenham como princípios serem economicamente viáveis, socialmente justas, ambientalmente corretas e que respeitem a diversidade cultural da região.

Tendo como base o processo participativo, a vocação local e o mercado são pontos a serem exaustivamente analisados (BANCO DO BRASIL, 2009).

Conforme são escolhidas as opções de negócios que estão sendo apresentadas, surgem oportunidades de soluções para problemas das atividades, bem como da região.

- Formação de equipe de DRS

Formada por funcionários e representantes do BB, do governo (federal, estadual e municipal), organizações não-governamentais, entidades religiosas, associações, empresários, cooperativas, lideranças, sindicatos, universidades, entre outros, a equipe de DRS deverá contar com a participação de todos os segmentos envolvidos para o desenvolvimento da atividade produtiva, uma vez que a diversidade de experiências e competências transformam a equipe de DRS em um conjunto mais sólido, capaz de seguir e enfrentar os desafios (BANCO DO BRASIL, 2009).

- Diagnósticos

Prevista para ser realizada de forma participativa, é nesta fase que os pontos fortes e fracos são analisados e interpretados, bem como as oportunidades e ameaças que se apresentam ao negócio. No diagnóstico há a consideração acerca dos aspectos ambientais, sociais, econômicos e culturais inerentes à atividade a ser apoiada. Ele deve ocorrer na fase de planejamento e deve ser revista constantemente, haja vista as rápidas mudanças que ocorrem no cenário nacional e internacional (BANCO DO BRASIL, 2009).

- Plano de Negócios DRS

Com base nos diagnósticos realizados, é estabelecido o Plano de Negócios DRS que contempla os objetivos, ações, responsáveis, previsão de início e prazo para conclusão das ações com o objetivo de embasar o gestor da agência do BB no que tange ao monitoramento e avaliação do que foi acordado (BANCO DO BRASIL, 2009).

- Análises

As análises são verificações realizadas por técnicos do BB que tem como objetivo testar se as ações planejadas anteriormente estão em consonância com o necessário para transformar a atividade produtiva sustentável, bem como se as ações sugeridas irão suprir os pontos fracos e as necessidades do negócio (BANCO DO BRASIL, 2009).

- Implementação

É nessa fase que o plano é posto em prática definitivamente e cada parceiro passa a desenvolver seu papel na atividade produtiva de acordo com os objetivos e ações pré-estabelecidas pelos integrantes do plano DRS (BANCO DO BRASIL, 2009).

- Monitoramento e avaliação

Uma fase muito importante e indispensável a todo o processo mencionado anteriormente. O acompanhamento e a avaliação são formas de verificar se o plano de negócios está funcionando corretamente ou se precisa de ajustes, bem como verificar se os resultados estão de acordo com o planejado. Tal etapa é realizada

pela agência do BB responsável pela implementação do plano de negócios DRS juntamente à Equipe DRS num processo participativo (BANCO DO BRASIL, 2009).

De posse dos objetivos e ações estabelecidos durante o processo de elaboração do plano de negócios DRS, verifica-se se os mesmos estão sendo realizados conforme o cronograma, prazos e responsabilidades apontadas.

Qualquer possibilidade de alteração ou melhoramento é discutido e replanejado em conjunto aos participantes da Equipe de DRS (BANCO DO BRASIL, 2009).

Observadas essas oito etapas, passa-se a analisar os dados referentes aos planos de negócios DRS no Brasil.

4.3 Planos de Negócios DRS no Brasil

Segundo dados do site do Banco do Brasil (2010a), o total de planos de negócios DRS em implementação já chega aos 4.557, enquanto os diagnósticos e planos de negócios em elaboração chegam aos 712.

Com uma abrangência que alcança 4.253 municípios no país, com 14.050 funcionários treinados em DRS e 3.980 dependências habilitadas, a estratégia comercial do Banco do Brasil tem sua importância demonstrada pelo número de famílias envolvidas: 1.062.542 (BANCO DO BRASIL, 2010a).

Por fim, de acordo com dados que datam de 01 de fevereiro de 2010, o total de recursos programados encontra-se em R\$ 9.379.010.137, sendo R\$ 6.316.045.522 do BB e R\$ 3.062.964.614 de parceiros da estratégia (BANCO DO BRASIL, 2010a).

A tabela a seguir demonstra os números citados acima divididos por Estados:

Tabela 5
Quantidade de planos de negócios DRS, famílias envolvidas e recursos programados em cada Estado brasileiro (base 01/02/2010)

UF	Região	Planos de Negócios DRS	Famílias Envolvidas	Recursos Programados (R\$)
Acre-AC	Norte	35	6.909	103.993.420
Alagoas-AL	Nordeste	121	20.270	367.317.180
Amapá-AP	Norte	9	1.979	7.681.100
Amazonas-AM	Norte	59	14.942	170.452.977
Bahia-BA	Nordeste	418	105.979	500.145.576
Ceará-CE	Nordeste	245	73.280	409.475.175
Distrito Federal-DF	Centro-Oeste	42	10.994	47.836.945
Espírito Santo - ES	Sudeste	62	26.029	373.811.766
Goiás-GO	Centro-Oeste	141	26.679	468.313.405
Maranhão - MA	Nordeste	167	36.583	89.455.387
Mato Grosso-MT	Centro-Oeste	101	20.152	240.072.557
Mato Grosso do Sul - MS	Centro-Oeste	71	17.913	475.432.453
Minas Gerais-MG	Sudeste	343	124.626	1.713.109.881
Pará-PA	Norte	118	36.587	430.351.358
Paraíba-PB	Nordeste	152	26.657	111.733.340
Paraná-PR	Sul	283	60.422	750.613.740
Pernambuco-PE	Nordeste	266	63.463	539.875.091
Piauí-PI	Nordeste	132	13.659	177.175.428
Rio de Janeiro- RJ	Sudeste	155	31.375	353.272.442
Rio Grande do Norte - RN	Nordeste	136	35.838	133.925.334
Rio Grande do Sul - RS	Sul	281	73.930	743.223.188
Rondônia-RO	Norte	51	12.903	87.257.484
Roraima-RR	Norte	15	1.565	26.289.835
Santa Catarina-SC	Sul	203	32.534	278.541.862
São Paulo-SP	Sudeste	777	151.869	556.146.539
Sergipe - SE	Nordeste	109	20.452	83.314.889
Tocantins - TO	Centro-Oeste	65	14.953	140.191.789

Fonte: Banco do Brasil (2010a)

No que tange especificamente às regiões do país, verifica-se que a região Nordeste é a que possui o maior número de planos de negócios DRS em implementação (1.746), seguida pela região Sudeste (1.337), Sul (767), Centro-Oeste (355) e, por fim, a região Norte (352).

Tais observações são confirmadas no gráfico 2 por meio das distribuições de porcentagens no que tange ao total de planos em implementação entre as regiões do país:

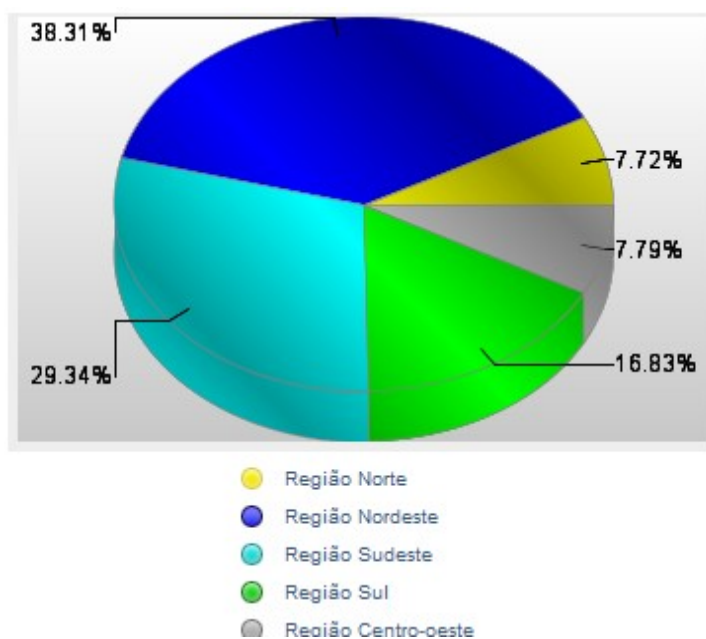


Gráfico 2 Total de planos em implementação.

Fonte: Banco do Brasil (2010a).

Em número de famílias atendidas pela estratégia, a região Nordeste fica em primeiro lugar (396.181), seguida pela região Sudeste (333.899), Sul (166.886), Norte (89.838) e região Centro-Oeste (75.738).

O gráfico 3 mostra mais claramente tais números em forma de porcentagem, apontando a predominância da região Nordeste em famílias atendidas.

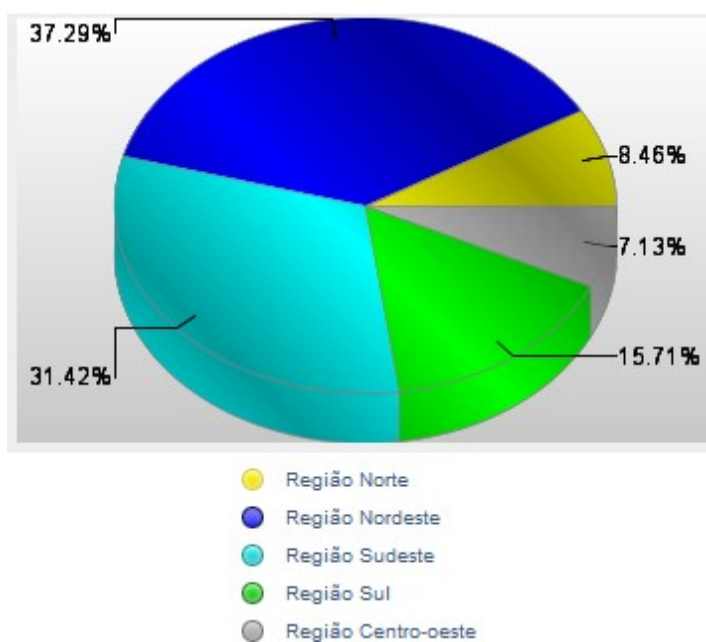


Gráfico 3 Total de famílias atendidas.

Fonte: Banco do Brasil (2010a).

Já com relação aos recursos programados, a região Sudeste desponta-se como a primeira (R\$ 2.996.340.627), seguida pela região Nordeste (R\$ 2.412.417.399), Sul (R\$ 1.772.378.789), Centro-Oeste (R\$ 1.231.655.359) e, por fim, a região Norte (R\$ 966.217.961).

O gráfico 4 apresenta, em porcentagem, a distribuição dos recursos programados entre as regiões do país:

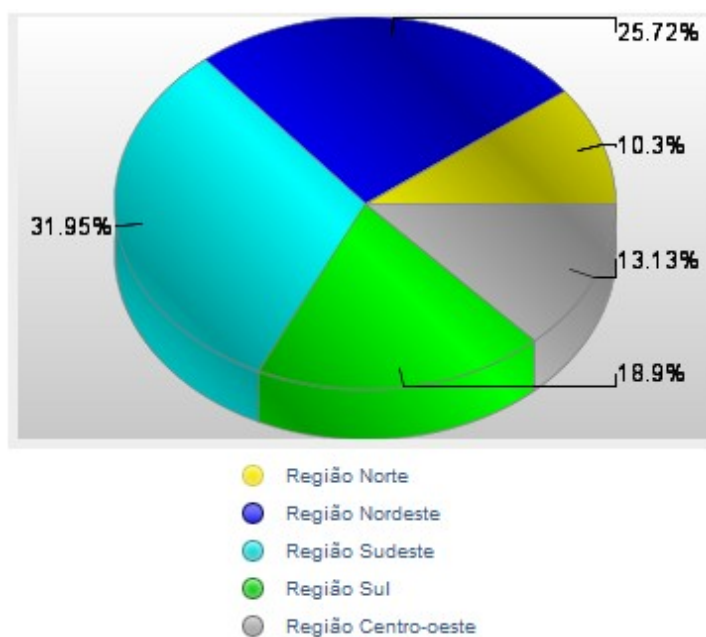


Gráfico 4 Total de recursos programados.

Fonte: Banco do Brasil (2010a).

Pode-se, desta forma, observar que a maior quantidade de Planos de Negócios se dá no Estado de São Paulo (777), seguido do Estado da Bahia (418), enquanto que as menores quantidades estão nos Estados do Amapá (9) e Roraima (15).

No tocante ao número de famílias envolvidas, observa-se que o Estado de São Paulo novamente lidera (151.869), seguido do Estado de Minas Gerais (124.626). Em contrapartida o menor número de famílias envolvidas encontram-se nos Estados de Roraima (1.565) e do Amapá (1.979).

Por fim, a coluna de Recursos Programados denota que o maior volume encontra-se no Estado de Minas Gerais (R\$ 1.713.109.880), seguido do Estado do Paraná (R\$ 750.613.739), enquanto que os menores volumes de recursos encontram-se novamente nos Estados do Amapá (R\$ 7.681.100) e Roraima (R\$ 26.289.835).

Observa-se, assim, uma grande disparidade relacionada às regiões do país, uma vez que, apesar da região Nordeste apresentar o maior número de planos DRS e famílias atendidas, é a região Sudeste que apresenta o maior volume em recursos programados. Tal fato pode ser explicado em parte pela complexidade das atividades executadas na região Sudeste em relação à Nordeste, o que caracteriza a

necessidade de maiores investimentos por parte tanto do Banco do Brasil quanto de parceiros.

4.4 Planos de Negócios DRS no Grande ABC Paulista

Em seus sete municípios, de acordo com a pesquisa documental, a região do Grande ABC Paulista possui 9 planos de negócios DRS em implementação, os quais serão analisados abaixo quanto aos seus dados gerais (início de implementação, atividade produtiva, número de famílias atendidas, volume de recursos programados do Banco do Brasil e dos parceiros) e quanto às dimensões ambientais, sociais, culturais e econômicas previstas em seu escopo.

Optou-se a seguir por nomear os planos de forma alfabética e posteriormente nas análises de forma numérica e de ordem aleatória com o objetivo de não haver a possibilidade de identificação direta quanto aos entrevistados, conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

MUNICÍPIO DE SANTO ANDRÉ-SP

PLANO A

O Plano A foi implementado de forma conjunta entre as agências do município o qual foi iniciado em 26/09/2008 com a atividade produtiva denominada “indústria de roupas em geral” (BANCO DO BRASIL, 2010a).

Tabela 6
Plano A – Santo André

Número de famílias atendidas	Volume de recursos programados do Banco do Brasil (em R\$)	Volume de recursos programados de parceiros (em R\$)
908	-	18.825,00

Fonte: Banco do Brasil (2010a).

Verificou-se, que não há disponibilização de maiores detalhes/dados quanto ao plano, uma vez que a agência ainda não autorizou a disponibilização dos objetivos e parceiros na *Internet*.

PLANO B

A agência responsável pelo Plano B possui dois planos, um em conjunto com as demais agências da cidade (Plano A) e outro em que a mesma tem a participação individual.

O último teve sua implementação iniciada em 29/06/2007 e a atividade produtiva do mesmo corresponde à confecção de peças de vestuário, atividade a qual tem relação com a do seu primeiro plano de negócios DRS com as demais agências da cidade (BANCO DO BRASIL, 2010a).

Abaixo seguem os dados que são referentes ao plano da agência:

Tabela 7
Plano B – Santo André

Número de famílias atendidas	Volume de recursos programados do Banco do Brasil (em R\$)	Volume de recursos programados de parceiros (em R\$)
34	500,00	33.418,50

Fonte: Banco do Brasil (2010a).

Verificou-se, novamente, que não há disponibilização de maiores detalhes/dados quanto ao plano, uma vez que a agência ainda não autorizou a disponibilização dos objetivos e parceiros na *Internet*, a exemplo do plano anterior.

MUNICÍPIO DE SÃO BERNARDO DO CAMPO-SP

PLANO C

O plano de negócios C iniciou-se em 30/11/2007 com a atividade produtiva de confecção de peças de vestuário (BANCO DO BRASIL, 2010a).

Quanto aos números do plano, a seguir são apresentados os dados:

Tabela 8
Plano C – São Bernardo do Campo

Número de famílias atendidas	Volume de recursos programados do Banco do Brasil (em R\$)	Volume de recursos programados de parceiros (em R\$)
32	-	21.100,00

Fonte: Banco do Brasil (2010a).

Com relação aos aspectos de sustentabilidade, seguem as considerações que tiveram como base os objetivos do plano:

A dimensão ambiental apresenta-se no objetivo “promover a conscientização para a preservação ambiental”.

Já a dimensão social é representada pelos objetivos “apoiar o associativismo/cooperativismo”, “capacitar os beneficiários” e “promover a melhoria das condições sociais”.

Não foi encontrada nenhuma consideração acerca da dimensão cultural, uma vez que em nenhum objetivo havia menção da questão, tão pouco se direcionava às questões de apoio à diversidade cultural ou mesmo especificamente às potencialidades locais/regionais.

Por fim, com relação à dimensão econômica verificam-se os seguintes objetivos: “incentivar a comercialização conjunta”, “aumentar a produção/produktividade”, “implantar unidade industrial de produção e comercialização”, “expandir base de clientes/bancarização”, “obter recursos de terceiros”, “criar oportunidades de negócios” e “acompanhar a revitalização e a efetividade do plano de negócio DRS”.

PLANO D

O Plano D contou com a implementação conjunta de duas agências do município o qual foi implementado a partir de 13/12/2007 com a atividade produtiva de fabricação de sabões e detergentes (BANCO DO BRASIL, 2010a).

Abaixo a relação de número de famílias atendidas, volume de recursos programados do Banco do Brasil e de parceiros:

Tabela 9
Plano D – São Bernardo do Campo

Número de famílias atendidas	Volume de recursos programados do Banco do Brasil (em R\$)	Volume de recursos programados de parceiros (em R\$)
60	-	232.500,00

Fonte: Banco do Brasil (2010a).

Com relação às dimensões ambientais, sociais, culturais e a econômicas verifica-se a seguinte composição:

A dimensão ambiental é representada pelo objetivo “promover a conscientização para a preservação ambiental”.

No que diz respeito à dimensão social, os objetivos “apoiar o cooperativismo/associativismo”, “capacitar os agentes da atividade” e “resgate da cidadania dos jovens”.

Novamente não foi encontrada nenhuma consideração acerca da dimensão cultural, uma vez que em nenhum objetivo havia menção da questão, tão pouco se direcionava às questões de apoio à diversidade cultural ou mesmo especificamente às potencialidades locais/regionais.

Por fim, a dimensão econômica é representada pelos objetivos “aumentar a produtividade”, “ampliar a comercialização”, “bancarizar”, “apoiar a modernização tecnológica”, “acompanhar a revitalização e a efetividade de plano de negócio DRS” e “assessoria contábil e fiscal da cooperativa”.

PLANO E

O Plano E teve seu início em 20/12/2007 através da atuação de uma agência somente, o qual objetiva a atividade do artesanato com diversos materiais (BANCO DO BRASIL, 2010a).

Tabela 10
Plano E – São Bernardo do Campo

Número de famílias atendidas	Volume de recursos programados do Banco do Brasil (em R\$)	Volume de recursos programados de parceiros (em R\$)
58	-	38.500,00

Fonte: Banco do Brasil (2010a).

No que tange às dimensões, verifica-se:

A dimensão ambiental não se encontra representada nos objetivos.

Quanto à dimensão social, verificam-se os seguintes objetivos: “apoiar o cooperativismo” e “capacitar artesãos”.

Com relação à dimensão cultural, verificou-se a inexistência da menção quanto à mesma, uma vez que não se apresentou aspectos referentes à diversidade cultural e assemelhados de forma explícita.

Por fim, quanto à dimensão econômica, verificam-se os seguintes objetivos: “aumentar a produção”, “aumentar as receitas”, “criar oportunidades de negócios”, “realizar a oficina de aprimoramento e gestão de plano de negócios DRS” e “acompanhar a revitalização e a efetividade do plano de negócios DRS”.

MUNICÍPIO DE SÃO CAETANO DO SUL

PLANO F

O Plano F contou com a atuação conjunta das agências da cidade e foi iniciado em 28/12/2007 com a atividade produtiva de artesanato com diversos materiais (BANCO DO BRASIL, 2010a).

Abaixo a relação de dados quanto a número de famílias atendidas, recursos programados do Banco do Brasil e parceiros:

Tabela 11
Plano F – São Caetano do Sul

Número de famílias atendidas	Volume de recursos programados do Banco do Brasil (em R\$)	Volume de recursos programados de parceiros (em R\$)
248	-	164.000,00

Fonte: Banco do Brasil (2010).

Com relação às dimensões, verifica-se a seguinte composição:

A dimensão ambiental é representada pelo objetivo “promover conscientização e preservação do meio ambiente”.

A dimensão social tem sua representação nos objetivos “capacitar beneficiários tecnicamente” e “apoiar o associativismo/cooperativismo”.

Novamente, com relação à dimensão cultural, não houve qualquer menção da mesma.

Por fim, a dimensão econômica está representada pelos objetivos: “aumentar a produção/produtividade”, “expandir base de clientes bancarizados”, “fortalecer a marca da entidade”, “melhorar a estrutura das feiras de artesanato do município” e “acompanhar a revitalização e a efetividade do plano de negócios DRS”.

MUNICÍPIO DE DIADEMA

PLANO G

O Plano G iniciou-se em 17/05/2007 com a atuação de somente uma agência tendo como atividade produtiva o comércio de materiais recicláveis por meio da Cooperativa de Reciclagem Cidade Limpa (BANCO DO BRASIL, 2010a).

Tabela 12
Plano G - Diadema

Número de famílias atendidas	Volume de recursos programados do Banco do Brasil (em R\$)	Volume de recursos programados de parceiros (em R\$)
28	-	219.476,36

Fonte: Banco do Brasil (2010a).

Verifica-se quanto às dimensões:

A dimensão ambiental é representada pelo objetivo “evitar riscos de contaminação e acidentes de trabalho”.

No que diz respeito à dimensão social, verifica-se o objetivo “apoiar aprimoramento pessoal e profissional” e “apoiar o cooperativismo”.

A dimensão cultural não foi mencionada explicitamente, uma vez que não havia menção quanto a objetivos ou ações relacionados à diversidade cultural ou promoção de potencialidades locais/regionais.

Por fim, na dimensão econômica observou-se os objetivos “expandir a base de clientes/bancarização”, “apoiar a modernização tecnológica” e “aumentar a produtividade e receitas”.

MUNICÍPIO DE MAUÁ-SP

PLANO H

O Plano H foi iniciado em 17/12/2007 com a atividade produtiva que objetiva a fabricação de artefatos de materiais plásticos para usos doméstico (BANCO DO BRASIL, 2010a).

Tabela 13
Plano H - Mauá

Número de famílias atendidas	Volume de recursos programados do Banco do Brasil (em R\$)	Volume de recursos programados de parceiros (em R\$)
33	50.000,00	98.294,00

Fonte: Banco do Brasil (2010a).

Quanto à dimensão ambiental, observou-se, através da análise documental, a consideração quanto a mesma ao se destacar o objetivo de “promover conscientização ambiental”.

A dimensão social encontra-se contemplada nos objetivos “capacitar beneficiários”, “apoiar o aprimoramento pessoal e profissional”, “promover a melhoria das condições sociais” e “apoiar o associativismo/cooperativismo”.

Verifica-se que a dimensão cultural não foi considerada/apresentada nos documentos disponibilizados pelo BB, uma vez que não foi possível identificar qualquer menção de aspectos relacionados à temática.

Por fim, a dimensão econômica possui especial atenção quando verificado o maior número de objetivos associados, a saber: “expandir base de clientes/bancarização”, “melhorar a qualidade dos produtos e aumentar receitas”, “criar oportunidades de negócios”, “ampliar comercialização”, “implantar unidade industrial de produção e comercialização”, “aumentar produção/produtividade” e, por fim, “reduzir custos de produção”.

PLANO I

O Plano I teve sua implementação iniciado em 01/09/2008 com a atividade produtiva de criação de animais de pequeno porte (BANCO DO BRASIL, 2010).

Seguem os dados referentes ao plano:

Tabela 14
Plano I - Mauá

Número de famílias atendidas	Volume de recursos programados do Banco do Brasil (em R\$)	Volume de recursos programados de parceiros (em R\$)
25	5.100,00	28.510,00

Fonte: Banco do Brasil (2010a).

Verificou-se, neste plano, que não há disponibilização de maiores detalhes/dados quanto ao mesmo, uma vez que a agência ainda não autorizou a disponibilização dos objetivos e parceiros na *Internet*.

4.5 Análise das Entrevistas

4.5.1 Análise por Tipo de *Stakeholder*

Gestor de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil

O representante da área responsável pela Gestão do Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil acredita que as preocupações atuais da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas seja uma questão de sobrevivência. Mencionou que sem a água, sem relacionamentos, sem bagagem cultural e sem dinheiro não sobreviveríamos.

No que tange aos planos de DRS, o Gestor avalia que, quanto aos objetivos propostos, vem ganhando importância muito grande na zona urbana e, especificamente na região do Grande ABC afirma que o Banco do Brasil (BB) é procurado principalmente por órgãos públicos para participar de projetos e que, apesar disso, acredita que há ainda espaço para um desenvolvimento maior da estratégia DRS, principalmente com um maior envolvimento da rede (agências do BB).

Com relação à metodologia da estratégia DRS, o Gestor afirmou que a mesma sofreu algumas alterações como, por exemplo, a simplificação do diagnóstico. O mesmo acredita que a metodologia seja muito boa, porém, o problema resida no acúmulo de tarefas o qual os gerentes de agências possuem.

Na opinião do Gestor, o processo de monitoramento possui uma grande margem para melhorias. Exemplificou que em julho de 2010 foram realizadas verificações por parte de áreas responsáveis por dar suporte às agências e de controles internos, o que acredita ser um avanço.

Na questão acerca das contribuições ambientais, sociais, culturais e econômicas dos planos de DRS à região do Grande ABC Paulista, o Gestor acredita que haja muitas contribuições. Exemplificou através de um dos planos da região (o mais conhecido), no qual a atividade consiste na transformação do óleo de cozinha usado em sabão. Explica que ambientalmente contribui para o reaproveitamento do óleo sem que o mesmo acabe poluindo a água, socialmente acredita que o projeto

“resgatou a cidadania das pessoas envolvidas (idosos, jovens, alcoólatras...)” (GBB, 2010), no que diz respeito ao aspecto econômico afirma gerar trabalho e renda, tendo também “um papel importantíssimo na conscientização da população local” (GBB, 2010).

As dificuldades enfrentadas na gestão dos planos na região do Grande ABC Paulista, na opinião do Gestor, são as mesmas em todas as outras regiões. O mesmo elencou as mesmas:

[...] falta ou pouco envolvimento e entusiasmo por parte dos funcionários e parceiros; a dificuldade que as pessoas tem em trabalhar em Associações e Cooperativas e a morosidade com que as coisas acontecem (ex. quando precisamos de um documento da Prefeitura, tirar um CNPJ...)[...] (GBB, 2010).

Por fim, no que tange às possibilidades de melhorias na atuação do Banco do Brasil nos planos da região do Grande ABC Paulista e na estratégia DRS em geral, o Gestor informa que já está em andamento o estabelecimento do cargo de Agente DRS, “onde cada regional teria um analista para acompanhar todos os planos DRS em parceria com as agências” (GBB, 2010).

Funcionários do Banco do Brasil

Os funcionários do BB, de forma geral, apresentam-se informados acerca das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas.

Opiniões como “[...] e a sociedade principalmente as pessoas que tem um nível de esclarecimento maior, mais aculturadas, elas começaram a perceber que se só pensarem no momento presente não vai existir o momento futuro [...]” (FBB, 2010) ou

[...] estamos vivendo um momento muito favorável à discussão das questões socioambientais, sustentabilidade, tripé da sustentabilidade, um assunto que até o passado recente era praticamente desconhecido da sociedade, para uma pessoa comum [...] (FBB, 2010),

exemplificam a posição dos mesmos quanto à pergunta feita, uma vez que, de forma geral, citam a importância do acesso à informação pelas pessoas como fator fundamental à difusão da temática perguntada.

Um dos funcionários, no entanto, apresenta a seguinte opinião:

[...] tá numa fase de modismo ainda eu acho que a sociedade como um todo ainda vê o assunto como bacana, bonito, mas ainda não enraizou a essência e a importância da questão, eu acho que isso é uma fase de amadurecimento é um caminho que tem que se percorrer, né, pra se chegar a um ponto quem sabe ideal, mas eu acho que ainda é muito mais modismo, né, tá na moda falar disso do que realmente entender o conceito e a necessidade de que isso aconteça [...] (FBB, 2010).

A importância ao apoio das empresas com relação ao movimento da sustentabilidade também é citado entre os funcionários entrevistados, bem como a importância da diferenciação entre empresas que promovem ações sérias e empresas que só fazem o *marketing* social, sem uma atuação consciente.

No que tange especificamente às contribuições dos planos em implementação da agência à comunidade, os funcionários do Banco do Brasil apresentaram diversos exemplos de atuação e problemas enfrentados durante o processo de implementação das atividades desenvolvidas.

Ambientalmente, na percepção dos funcionários do BB, verifica-se que os planos DRS do BB na região do Grande ABC Paulista contribuíram para uma maior conscientização das pessoas acerca da necessidade de se reciclar o lixo e reaproveitar materiais diversos e, portanto, tratou-se da educação ambiental; especificamente em um plano onde a atividade é a transformação de lixo orgânico em húmus, evita-se que o este tipo de lixo vá para aterros sanitários, tornando o mesmo em algo útil. De forma geral, pouco se falou em benefícios ambientais nos planos.

Na questão cultural, os funcionários do BB foram mais superficiais, sendo somente citada quando a atividade estava diretamente relacionada à mesma, como as atividades de artesanato, onde em um dos planos exemplifica-se que os produtos são expostos ao público em espaços do Banco do Brasil (nas agências). Em um dos planos citou-se que a atividade foi beneficiada no aspecto cultural pois a atividade pode promover uma mudança cultural nas crianças através da educação ambiental.

A questão social e econômica foram as mais citadas pelos funcionários do BB ao mencionarem o caráter gerador de trabalho e renda dos planos de DRS da região.

Menciona-se que os planos foram e estão sendo capazes de promover mudanças nas formas de produção, com diversificação de atividades o que é exemplificado em uma das entrevistas “[...] eles trabalham com retalhos de panos, reaproveitam garrafas de PET, fazem bolsas, tapetes, começaram a trabalhar em camiseta[...]” (FBB, 2010) ou ainda “[...] também o concreto celular que é um cimento expandido, pra obras, sobras de madeira, todo reaproveitamento[...]” (FBB, 2010).

Os funcionários citam esforços no sentido de articular parcerias para estabelecer locais para as atividades serem realizadas, apoiar no entendimento que mais do que um complemento de renda, as atividades desenvolvidas podem ser a principal renda dos beneficiários.

A mobilização e articulação de parcerias exercida pelo BB é fortemente citada nos discursos dos funcionários como foram de se viabilizar as atividades e fornecer meios de se alavancar a geração de trabalho e renda aos beneficiários.

A bancarização dos beneficiários também é um ponto mencionado em uma das entrevistas como fator de contribuição do plano.

Por fim, a inclusão social de jovens, inclusão digital, atendimento à comunidade e fornecimento de atividades culturais e esportivas são mencionadas como contribuições dos planos à região.

Verificou-se em algumas entrevistas a menção das dificuldades enfrentadas pela burocracia do poder público e a falta de conhecimento de funcionários do BB quanto à estratégia DRS como fatores dificultantes ao desenvolvimento das atividades.

Com relação às contribuições dos planos em implementação aos funcionários, verifica-se que os mesmos percebem uma possibilidade de entender melhor a realidade que os cerca, bem como a possibilidade de ter o poder de mudar a realidade das pessoas beneficiadas, por meio de ações em projetos sociais.

Um dos entrevistados citou a motivação em seguir academicamente a área, cursando um MBA de DRS apoiado pelo BB.

Profissionalmente, os funcionários do BB mencionaram a possibilidade de humanização da atividade bancária, saindo da rotina puramente matemática,

capitalista, bem como a gratificação em saber da importância dada pela empresa às questões trabalhadas.

Observou-se o desejo de unir os conceitos aprendidos na prática com a Administração, bem como para estar mais em evidência profissionalmente junto aos superiores.

No que tange às dificuldades enfrentadas ao conciliar as atividades bancárias com a atuação no plano DRS, os funcionários do BB mencionaram de um lado grandes dificuldades em exercer suas atividades e, ao mesmo tempo, cuidar dos planos DRS, devido à demanda de necessidades e, de outro lado, pouca ou nenhuma dificuldade em exercê-las, demonstrando um equilíbrio nas respostas.

Entre os entrevistados que encontram dificuldades, mencionou-se que

[...] o programa de DRS ainda não ocupa as primeiras posições, então em função disso o tempo que dedicamos a isso ainda não é o desejado. Da minha atividade diária, eu dedico menos de 5% ao DRS, com certeza, e ele merece muito mais[...] (FBB, 2010).

Ou ainda,

[...] Sim com certeza, sinto dificuldade sim, uma coisa que não tem nada a ver e que demanda um tempo muito grande porque você tem que chegar lá e conversar, ir atrás dos parceiros, resolver conflitos, ir como gestor então é complicado [...] (FBB, 2010).

A necessidade de haver pessoas ou setores específicos que tivessem disponibilidade de tempo para se dedicar aos planos pela impossibilidade dos responsáveis nas agências exercerem essa função da forma como deve ser foi citada.

Entre os entrevistados que não tem dificuldades em exercer a atividade, foi dito que

[...] Principalmente no início do projeto, como o Banco tem um interesse muito grande nesse projeto, então ele acabou facilitando um pouco as coisas pra[sic] nós, depois do projeto já andando aí a coisa fica um pouco mais tranquila porque você começa a dividir mais as coisas e as coisas meio que vão andando com as próprias pernas e aí vai tendo só mais uma observação e uma correção de algumas coisas na rota mas depois de implementado foi tranquilo e no começo o Banco deu apoio porque era interesse dele também [...] (FBB, 2010).

Ou ainda

[...] Dificuldades, não sinto dificuldade, apesar de estar em débito não tem dificuldade, basta pegar o carro e ir lá, dificuldade pode ser no caminho, por exemplo posso ir de táxi mas isso não é dificuldade, você disponibilizar o horário do seu serviço isso não é dificuldade, ou fora do seu horário se for à casa é muito pouco, não tem dificuldade nenhuma, tem que criar, eu posso sair no meio do expediente [...] (FBB, 2010).

Com relação às possibilidades de melhorias na atuação do Banco do Brasil no plano e na estratégia DRS em geral, os funcionários mencionam novamente a necessidade de se ter um funcionário ou setor específico para gerenciar os planos DRS na região diante da demanda cada vez maior dos envolvidos.

A necessidade de mais treinamentos, articulados com entidades parceiras, também é citada como uma forma de suprir a necessidade de qualificação de um dos planos.

Além disso, verifica-se a menção quanto à necessidade de um acompanhamento constante e a identificação de novas oportunidades de atividades.

Por fim, menciona-se a falta de dinâmica nos planos, o “engessamento” da forma de condução das atividades, perdendo a naturalidade das pessoas.

Beneficiários

Os beneficiários dos planos DRS do BB na região do Grande ABC Paulista demonstram, de forma geral, que entendem a importância das atuais preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas, inclusive citando que existem muitas idéias na mídia, mas também ações concretas, remetendo à opinião de um outro beneficiário que diz que aumentaram muito em comparação aos últimos anos.

Um beneficiário, inclusive, citou que por anos o país não viveu uma preocupação com a questão ambiental, mas agora a mídia está começando a divulgar tal questão, bem como sobre a reciclagem e a preservação do meio ambiente. O mesmo ainda opina acerca da falta de importância dada à questão cultural, uma vez que para o mesmo tal aspecto é deixado em segundo plano no país atualmente.

Os beneficiários procuraram exemplificar por meio de suas atividades. Em um dos planos citou-se a atuação no sentido de educar a população com relação à questão ambiental.

Em outro se mencionou que

[...] tudo isso está envolvido ao grau de escolaridade da pessoa e o tipo de vida que elas levam, pois conheço pessoas que não estão nem aí com questões ambientais, com lixo, reciclagem com o aquecimento isso passa largo na vida delas e outras que tem condições financeira[sic] baixas mas que tem essa coisa mais preocupada, mas de modo geral a sociedade não está preocupada com isso não, varia muito da parte cultural [...] (BBB, 2010).

No que tange à avaliação da atuação e contribuições do BB à atividade desenvolvida, os beneficiários dos planos DRS, de forma geral, não fizeram menção a todos os aspectos (ambientais, sociais, culturais e econômicos).

Os beneficiários citaram o apoio no financiamento à aquisição de equipamentos e materiais necessários às atividades, assessoria nas questões administrativas, a credibilidade que a marca do BB trazia à atividade desenvolvida, o que geravam oportunidades e visibilidade, com apoio e disponibilização de espaços para divulgação de venda.

Em um dos planos, citou-se a doação de recursos via parceiro para compra de um caminhão, o que proporcionou um incremento na quantidade de coletas e no número de associados. Além disso, proporcionou a inclusão de profissionais com idade avançada, os quais não teriam acesso a um emprego em empresas da região.

De qualquer forma, verificou-se que em três planos, o BB não teve uma avaliação positiva na percepção dos beneficiários.

Em um deles, o beneficiário aponta que a atuação do BB esbarra na própria falta de vontade de crescer dos beneficiários da atividade, pois não tem interesse ou necessidade, o que o beneficiário chamou de “acomodados”. O beneficiário aponta que o BB auxilia na exposição dos produtos nas agências, mas que poderia ter uma melhor atuação, pelo nome e prestígio que a instituição possui. Acredita que o interesse maior do BB na atividade era a bancarização dos beneficiários.

Em outra entrevista, cita-se a importância da incorporação dos conceitos de sustentabilidade na cultura organizacional do BB de forma que as atuações e contribuições sejam realizadas de forma coletiva e não somente individualizada, segundo o beneficiário, como vem ocorrendo. O beneficiário entende que são poucos que abraçam essa causa na instituição.

Por fim, no segundo plano, o beneficiário menciona que o senso de ativismo, de crescer como uma organização popular que a atividade possuía antes da

parceria com o BB “[...] foi se apagando lentamente, pois foi substituída de uma visão institucional, de parceria, de articulação de coisas que nunca vieram [...]” (BBB, 2010). Coloca a questão da burocracia, da perseguição de metas não atingidas nos prazos acordados e o sentimento de assistencialismo que reinou entre os beneficiários como pontos que contribuiram para o insucesso do plano até o momento. Porém, menciona que o BB articulou parcerias com instituições que auxiliaram cada processo de desenvolvimento da atividade.

Após esta abordagem, partiu-se para o questionamento com relação à satisfação quanto aos resultados obtidos com o plano após a parceria com o BB.

Assim como na questão anterior, de forma geral, avaliaram de forma positiva os resultados obtidos, porém dois beneficiários apontaram pontos negativos.

No que tange às avaliações positivas, cita-se

[...] Sim, me sinto satisfeito com a parceria com o BB, pois veio a fortalecer a cooperativa porque a gente, também como te digo, principalmente nesse segmento nosso pra você comprar equipamento, um veículo, as prensas sacrificaria muito a cooperativa, né, então esse projeto veio sim a beneficiar bastante [...] (BBB, 2010),

opinião que reflete de forma bastante clara e completa a percepção dos outros beneficiários que avaliaram positivamente os resultados após a parceria com o BB.

Já no que tange às percepções negativas, verifica-se a opinião de um dos beneficiários que diz

[...] Não, pois as coisas precisariam acontecer de outra forma, com outra velocidade, respeitando outras metas e, sobretudo, de uma forma de acompanhamento, foi acompanhamento zero, uma reunião a cada seis meses com parceiro, uma coisa estranha. Não estou satisfeito [...] (BBB, 2010).

Outro beneficiário observa que os resultados poderiam ser melhores se houvesse um maior envolvimento dos colaboradores do BB e “a disponibilidade de mais ferramentas que possibilitem a sustentabilidade do projeto” (BBB, 2010).

Os beneficiários mencionaram, ainda, se reconhecem o BB como um parceiro importante ou se a instituição financeira não é relevante no processo de desenvolvimento da atividade desenvolvida no plano. Apenas um beneficiário apontou como “não relevante” a parceria com o BB, enquanto o restante reconhece a instituição como um grande parceiro no desenvolvimento das atividades.

Exemplifica-se com a percepção de um dos beneficiários:

[...] É importante, de qualquer forma um grupo que é apoiado pelo BB é um grupo que significa que tem potencialidade, as pessoas valorizam a própria ação, então a gente sabe que o BB tem uma capacidade de articulação enorme. É importantíssimo [...] (BBB, 2010).

Mencionou-se também a importância do BB na articulação com o poder público e empresas, sendo uma forma de dar mais credibilidade à iniciativa.

Verificou-se, assim, as possibilidades de melhorias na atuação do BB no plano na opinião dos beneficiários. Mencionaram a possibilidade do BB promover mais suas atividades junto aos clientes como forma de divulgar mais seus produtos, fornecer materiais das próprias agências para reciclagem às cooperativas que exercem tal atividade, continuar a investir em cooperativas e microempresas, promover uma troca de experiências entre os planos DRS da região e de outras regiões como forma de se aprimorar técnicas, envolvimento de mais profissionais capacitados e, por fim, um melhor acompanhamento, mais próximo e mais constante, como forma de se entender melhor a realidade e os problemas dos beneficiários.

Poder Público

Os representantes do poder público diretamente envolvidos nos planos DRS com o BB acreditam ser de fundamental importância as preocupações atuais da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas, enfatizando a importância de se mudar as relações com a natureza, tendo uma nova visão de futuro e buscando relacionar os quatro aspectos mencionados como forma de se chegar a um equilíbrio.

No que tange especificamente à avaliação quanto à atuação e contribuições do Banco do Brasil à atividade desenvolvida, os representantes do poder público mencionaram positivamente a posição do BB frente às atividades, porém não mencionando especificamente cada aspecto (ambiental, social, cultural e econômico), mas sim de forma geral.

Cita-se durante as entrevistas que o BB auxiliou em processos administrativos e financeiros, agindo como um facilitador nestas questões.

Exemplificando:

[...] Apesar de não ter profissionais com dedicação exclusivamente ao projeto, os funcionários possuíam outras atividades no banco e o atendimento ser feito em períodos determinados, foi muito importante a participação do banco, principalmente na ajuda para obtenção de documentos e certidões que atestavam a situação legal da cooperativa, de forma que fosse possível a captação de recursos. O banco não oferecia os recursos, mas ajudava na captação. Outra contribuição dos profissionais indicados pelo Banco do Brasil, era a participação nos debates relacionados ao projeto, onde agregavam muitas informações.[...] (PP, 2010).

Um dos entrevistados aponta também a importância do Banco do Brasil e especificamente a Fundação Banco do Brasil na aquisição de equipamentos que facilitaram o processo de desenvolvimento da atividade apoiada.

Por fim, um dos entrevistados menciona a característica articuladora do BB, a importância da divulgação dos planos aos clientes, promoção de divulgação dos próprios produtos em agências e a força da marca BB.

No que diz respeito ao questionamento acerca do reconhecimento do BB como um parceiro importante ou não no processo de desenvolvimento da atividade, os representantes do poder público apresentaram percepções positivas acerca do desempenho da instituição.

Uma percepção que demonstra mais claramente a posição dos entrevistados é a seguinte:

[...] Certamente que é muito importante e foi fundamental na condução dos trabalhos da cooperativa naquilo que ele se propôs a fazer, fez com muita competência [...] (PP, 2010).

Já no que tange especificamente às possibilidades de melhorias na atuação do BB notadamente no plano, os entrevistados propuseram uma maior articulação da instituição, principalmente em atividades que envolvam interesses públicos e privados ou mesmo para promover treinamentos e oportunidades de troca de experiências.

Por fim, uma percepção que remete a de outros *stakeholders* é mencionada:

[...] Levando em consideração a importância dos profissionais colocados a disposição na condução do projeto e da demanda de mais tempo para organização das próximas fases, seria muito importante que o Banco do Brasil, pudesse dispor de funcionários que atuassem com dedicação em tempo integral nos projetos, isso teria impactos positivos especialmente no tempo de implantação e execução do projeto [...] (PP, 2010).

Parceiros

Na visão dos parceiros do BB nos planos DRS, a importância das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas é algo fundamental e que vem sendo nos últimos anos mais debatido e aplicado.

Na percepção de um dos entrevistados:

“[...] As preocupações que mais afligem a humanidade sempre foram as questões sociais, culturais e econômicas. Já as preocupações com o meio ambiente são mais recentes, pois as discussões foram crescendo em importância e complexidade a partir da segunda metade do século XX. O que percebo é que as questões ambientais ainda são tratadas de modo secundário, como algo a ser construído a partir da resolução das demais. Não temos mais tempo para resolver os problemas sociais, culturais e econômicos e, depois, tratarmos das questões ambientais. As soluções ambientais devem vir acopladas às soluções para as outras questões [...]” (PBB, 2010).

Por fim, mencionou-se também a questão da importância da educação ambiental e a possibilidade de se unir geração de trabalho e renda com o respeito ao meio ambiente.

No que tange à avaliação quanto à atuação e contribuições do Banco do Brasil à atividade desenvolvida no plano, menciona novamente a questão da marca BB como um fator diferencial às atividades apoiadas.

Um dos parceiros aponta que tanto o BB quanto às entidades apoiadas ganham: o BB no *marketing* e a atividade que vai gerar renda para as pessoas de baixa renda e a redução dos impactos ambientais com as atividades envolvidas.

Este mesmo entrevistado aponta o BB, através de seus gerentes, como uma liderança capaz de exercer sua capacidade de planejamento estratégico às atividades, de expor seu conhecimento em logística e de auxiliar no processo de documentação necessário à atividade.

Tal posição é reforçada por outro parceiro ao afirmar que o BB atuou como gestor do plano, localizando e articulando com outros parceiros, alocando cada parceria para as necessidades do plano.

No que tange ao aspecto ambiental, um dos parceiros menciona a própria atividade de recolhimento e processamento de óleo e sua posterior transformação

em sabão como uma contribuição do BB, o que, com base nas funções exercidas anteriormente pela instituição pode acontecer.

No aspecto social, cita-se a possibilidade de geração de trabalho e renda a jovens, o que ainda, segundo o entrevistado, não aconteceu devido a problemas burocráticos legais. Além disso, um dos parceiros aponta o apoio do BB com a injeção de recursos via a Fundação Banco do Brasil, como um facilitador para aquisição de equipamentos, o que gerou novos postos de trabalho e melhoria na produtividade, além da exigência quanto à educação básica dos beneficiários.

Por fim, cita-se a contribuição do DRS do BB em auxiliar no diagnóstico de problemas que ocorriam nas atividades, tanto financeiros quanto de processos.

Com relação ao reconhecimento do BB como um parceiro importante ou não no processo de desenvolvimento da atividade do plano, os parceiros envolvidos nas atividades demonstraram respostas positivas, de forma unânime, conforme o exemplo a seguir:

[...] Sem dúvida nenhuma tal parceria é importante. Sou um entusiasta de ações como esta, onde há interações da governança local para a proposição de soluções que visem desenvolvimento de iniciativas como de cooperativas e associações, onde há sérias carências em termos de conhecimento técnico e são constantemente alvos de organizações que não estimulam a profissionalização da gestão, para torná-las sustentáveis financeiramente, mas visando transformá-las em currais políticos [...] (PBB, 2010).

No que diz respeito às possibilidades de melhorias na atuação do BB nos planos na percepção dos parceiros entrevistados, verificou-se alguns pontos a serem considerados:

- Falta de um maior planejamento, principalmente de ordem técnica no processo produtivo;
- Fornecimento de matéria-prima pelo BB às atividades desenvolvidas (como, por exemplo, papel para reciclagem);
- Desenvolvimento de novos produtos ou aprimoramento dos produtos já criados, ampliando as possibilidades de venda; e
- Funcionários mais atuantes e presentes.

Comunidade

Em resposta à pergunta “O(a) senhor(a) já ouviu falar sobre algum plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil?”, as oito pessoas entrevistadas responderam “não”.

Isto posto, não se deu prosseguimento às entrevistas, considerando-se que a amostra aleatória, feita por abordagem a pessoas nos municípios integrantes da pesquisa, levou ao entendimento de que a comunidade desconhece a iniciativa DRS do BB.

Tal constatação denota que, apesar dos dados dos planos estarem disponibilizados no site da instituição, os planos DRS ainda carecem de uma maior divulgação, o que remete a uma das reivindicações dos beneficiários.

4.5.2 Análise por Plano

A análise por plano se deu de forma a não permitir a identificação dos entrevistados, de acordo com o compromisso assumido junto aos mesmos pelo pesquisador por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Assim, a ordem das entrevistas e dos planos foi estabelecida de forma aleatória e numérica para que não possa haver o relacionamento entre a pesquisa documental, a tabela dos sujeitos das entrevistas e a presente análise.

Plano 1

Durante a entrevista com o funcionário do BB, verificou-se que, apesar da pesquisa documental ter apontado a existência de um plano em implementação, na prática ainda faltavam alguns detalhes e uma articulação entre os agentes para tornar o plano com o referido *status*. Assim, não foi possível verificar as contribuições do Plano 1.

Plano 2

Para a composição da análise do Plano 2 foram utilizadas as entrevistas do funcionário do BB, um beneficiário do plano, bem como um representante da comunidade. Dois parceiros identificados na pesquisa documental não aceitaram conceder entrevistas.

Os integrantes (funcionário do BB e beneficiário) do Plano 2 apontaram, de forma geral, que as preocupações com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas são importantes.

O funcionário do BB afirma que para atuar no sentido das preocupações com estas questões são importantes mecanismos como o DRS.

O beneficiário exemplifica dizendo que na sua atividade existe a preocupação ambiental de separar materiais que não mais serão utilizados. Também cita a importância de se formar uma cooperativa no que tange à geração de trabalho e renda às pessoas como forma de se atuar no combate à pobreza.

No que diz respeito às contribuições do BB e do plano DRS, novamente há uma convergência de percepções positivas ao se verificar que o funcionário entrevistado aponta que o plano trouxe a motivação para o desenvolvimento da atividade, uma vez que com o apoio da instituição os beneficiários passaram a acreditar “na possibilidade de ir para frente”, além disso afirma que houve a possibilidade de retirar as costureiras de suas casas e exerceram uma atividade remunerada. Menciona a reciclagem de materiais na atividade no que tange à questão ambiental, o senso apurado de gerenciamento financeiro e administrativo que os beneficiários possuem, além do financiamento de duas máquinas e a doação de mais duas, por meio da articulação do BB. Pessoalmente e profissionalmente o funcionário do BB afirma que essa experiência tem sido muito importante para reforçar a visão quanto aos sentimentos bons que as pessoas possuem em si, bem como os exemplos dos beneficiários que ele observa e “tira lições”. Assume que não tem dado a atenção necessária à atividade como deveria, mas isso não se relaciona à questão de falta de tempo, uma vez que afirma poder exercer tal atividade durante o seu expediente.

O beneficiário, apesar de afirmar constantemente que o BB é um grande parceiro, fundamental, só cita o empréstimo para aquisição de duas máquinas como uma contribuição da instituição financeira aos beneficiários, o qual acredita que foi

de suma importância para o andamento da atividade desenvolvida, lembrando a educação ambiental que recebem, porém não pelo Banco, mas sim pela associação as quais estão vinculadas.

No que diz respeito às possibilidades de melhorias, o funcionário do BB aponta que a instituição financeira acabou tornando o processo muito “engessado”, tirando a naturalidade das pessoas, o que, segundo ele, inibe algumas pessoas de participarem e isso ele acredita que poderia ser melhorado.

Já o beneficiário teve dificuldades em encontrar alguma possibilidade de melhoria pois acredita que o BB os atende de forma atenciosa. Citou a possibilidade de se ter mais costureiras.

Por fim, em entrevista a um cliente, verificou-se que o Plano 2 não é conhecido do mesmo, denotando uma falha na divulgação.

Plano 3

Para a composição da análise do Plano 3 foram utilizadas as entrevistas com o funcionário do BB, um beneficiário do plano, bem como um representante da comunidade escolhido aleatoriamente. O Poder Público e o parceiro não aceitaram conceder a entrevista.

O funcionário do BB e o beneficiário citaram que as preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas são de fundamental importância, inclusive o beneficiário apontou que melhorou muito nos últimos anos em vista do que ela observava anteriormente.

O funcionário do BB menciona frases como “houve um despertar” ou “estava ficando impraticável” para demonstrar sua opinião acerca das questões mencionadas. Afirma também que existem empresas que fazem ações neste sentido por marketing social enquanto outras as fazem com seriedade e consciência.

No que diz respeito especificamente às contribuições do plano, o beneficiário afirma que a parceria trouxe benefícios uma vez que conseguiram adquirir máquinas de costura e *kits* de materiais para as atividades exercidas pela entidade, inclusive citando que “eles sempre foram bons com a gente”. Afirma ainda que reconhece o BB como um parceiro importante no processo de desenvolvimento da atividade de confecção de roupas que a entidade realiza, estando satisfeito com os resultados obtidos até o momento.

Com relação às melhorias, o beneficiário gostaria que permanecesse o bom atendimento que sempre o foi prestado, novamente mencionando que os funcionários “sempre foram bons” com os beneficiários.

O funcionário do BB resumiu-se a afirmar que o plano trouxe sim benefícios à entidade, porém não mencionou de que forma os mesmos foram alcançados. Ressaltou também sobre as outras atividades que a entidade desenvolve como capoeira, inclusão digital, atividades escolares, dentre outros atendimentos à comunidade.

Por fim, em entrevista a um representante da comunidade escolhido aleatoriamente, verificou-se que o Plano 3 não é conhecido do mesmo, denotando uma falha na divulgação do mesmo.

Plano 4

Para a composição da análise do Plano 4 foram utilizadas as entrevistas do funcionário do BB, um beneficiário do plano, um representante do Poder Público, um representante de um parceiro do plano, bem como um representante da comunidade.

No que tange às preocupações atuais da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas, o funcionário do BB acredita que ainda se está numa fase de modismo, não havendo o enraizamento da essência e a importância das questões mencionadas.

Já o beneficiário acredita que as preocupações atuais da sociedade com as questões citadas vitais para a sociedade, como forma de se chegar a novos valores a partir da inserção do tema. Menciona que a sociedade vem passando por cima de tais valores gerando efeitos prejudiciais a si próprios.

O representante do poder público não opinou sobre a importância das preocupações atuais da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas.

O representante do parceiro, menciona que

[...] As preocupações que mais afligem a humanidade sempre foram as questões sociais, culturais e econômicas. Já as preocupações com o meio ambiente são mais recentes, pois as discussões foram crescendo em importância e complexidade a partir da segunda

metade do século XX. O que percebo é que as questões ambientais ainda são tratadas de modo secundário, como algo a ser construído a partir da resolução das demais. Não temos mais tempo para resolver os problemas sociais, culturais e econômicos e, depois, tratarmos das questões ambientais. As soluções ambientais devem vir acopladas às soluções para as outras questões [...] (PBB, 2010).

No que diz respeito às contribuições do plano DRS do BB, o funcionário do BB acredita que ainda é incipiente pelas dificuldades em dar andamento às necessidades da atividade no ritmo que se espera. Assim, não se consegue atrair mais cooperados, mas sim manter os existentes. O funcionário acredita que a contribuição esteja relacionada mais ao papel conscientizador que a atividade está agregando.

O representante do Poder Público percebe o BB por meio do plano DRS como um facilitador em questões como auxílio na obtenção de documentação e certidões que atestavam a situação legal da cooperativa para que viabilizasse a obtenção de recursos em órgãos públicos e privados, auxiliando inclusive na captação dos mesmos. Afirma também que havia uma participação nos debates relacionados ao plano, “onde agregavam muitas informações”. Outro ponto positivo citado é com respeito à disponibilidade dos funcionários do Banco do Brasil. Acredita que o BB “foi fundamental na condução dos trabalhos da cooperativa naquilo que se propôs a fazer, fez com muita competência” (PP, 2010).

O beneficiário do plano DRS entende que a atuação do BB poderia ser melhor na medida em que os conceitos de sustentabilidade estivessem na cultura organizacional e que houvesse um maior envolvimento dos colaboradores em iniciativas como ao do DRS. De qualquer forma, o beneficiário afirma que o BB é importante na articulação com o poder público e empresas, dando credibilidade ao projeto.

O representante do parceiro afirma que o plano DRS do Banco do Brasil ajudou no processo do diagnóstico de problemas que ocorriam na atividade, principalmente problemas financeiros e do modo de fazer as coisas. Reconhece a parceria com o Banco do Brasil muito importante para o desenvolvimento da atividade.

No que tange às sugestões de melhorias, cita-se:

- uma maior estruturação e segmentação, inclusive com uma pessoa responsável pela condução do plano de forma integral;

- um maior envolvimento de colaboradores capacitados nos planos DRS;
- apoio da Fundação Banco do Brasil na realização dos projetos;
- disponibilidade de linhas de crédito menos burocráticas e com juros menores.

Por fim, em entrevista a um cliente, verificou-se que o Plano 4 não é conhecido do mesmo, denotando uma falha na divulgação do mesmo.

Plano 5

Para a composição da análise do Plano 5 foram utilizadas as entrevistas do funcionário do BB, um beneficiário do plano, um representante do Poder Público, bem como um representante da comunidade.

Os integrantes do Plano 5 (excetuando-se o representante da comunidade) acreditam ser fundamental as preocupações atuais da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas. Utilizaram-se de experiências vividas na própria atividade para exemplificar a importância destas preocupações.

No que diz respeito às contribuições do Banco e do Plano DRS, o funcionário do BB menciona que a atividade resgatou a auto-estima dos beneficiários, uma vez que se tratam de pessoas com uma média de idade de 50 anos, os quais necessitam complementar suas rendas com as atividades de artesanato que executam. Além disso, o funcionário aponta que houve também uma melhora na qualidade de vida destas pessoas. O mesmo afirma que o plano tem trazido alternativas de exposição dos produtos, buscando espaços e parcerias para tal.

Outro ponto mencionado pelo funcionário do BB diz respeito à melhora na qualidade dos produtos e no valor agregado dos mesmos, uma vez que antes da implementação do plano, faziam peças sem acabamento ou um maior aprimoramento, o que foi transformado depois da presença da instituição financeira.

O beneficiário menciona que a marca do BB trouxe credibilidade à atividade, uma vez que acredita que tal apoio demonstra que o projeto é ecologicamente correto, combina um preço justo e, além disso, a empresa não apoiaria qualquer projeto. Afirma que o BB começou a colocar a discussão da importância da questão ambiental na atividade dos beneficiários, inclusive incentivando uma atividade que eles já exerciam que era o aproveitamento de material reciclado nos artesanatos. De forma geral, apresentou estar satisfeita com os resultados obtidos após a parceria

com o BB, bem como acredita na importância do mesmo no desenvolvimento das atividades.

O representante do Poder Público acredita ser o BB um grande e fundamental parceiro, principalmente na questão da articulação dos parceiros, bem como na divulgação dos planos aos clientes, exposições dos produtos em agências e seu peso como nome BB. Não mencionou a questão ambiental, social, cultural e econômica diretamente, mas menciona a importância da parceria do BB na implementação e condução dos planos.

Com relação às possibilidades de melhorias, o funcionário do BB apresenta a ideia de se ter um setor específico que seja responsável pela condução dos planos.

Já o beneficiário aponta a necessidade de uma maior divulgação da atividade com a marca do BB, bem como a possibilidade da troca de experiências entre os planos que a empresa apoia.

O representante do Poder Público acredita que o BB vem atuando de acordo com o que se propõe a fazer, não tendo nada a declarar com relação a melhorias.

Novamente, em abordagem a um representante da comunidade, verificou-se que o Plano 5 não é conhecido do mesmo, denotando falha na divulgação do mesmo.

Plano 6

Para a composição da análise do Plano 6 foram utilizadas as entrevistas do funcionário do BB, um beneficiário do plano, um representante do Poder Público, um representante do parceiro, bem como um representante da comunidade.

No que diz respeito às preocupações atuais da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas, o funcionário do Banco do Brasil acredita que desde os anos 1980 ou até antes o mundo já havia reconhecido os problemas que enfrentaríamos pela exploração das florestas, aquecimento global, dentre outros problemas ambientais. Afirma que é essencial desenvolver métodos para equilibrar os prejuízos decorrentes da exploração humana da natureza.

O beneficiário se ateve somente à questão ambiental e afirma ser preciso cuidar mais do meio ambiente.

O representante do Poder Público não opinou sobre esta questão.

O representante do parceiro do plano, menciona que

[...] As preocupações que mais afligem a humanidade sempre foram as questões sociais, culturais e econômicas. Já as preocupações com o meio ambiente são mais recentes, pois as discussões foram crescendo em importância e complexidade a partir da segunda metade do século XX. O que percebo é que as questões ambientais ainda são tratadas de modo secundário, como algo a ser construído a partir da resolução das demais. Não temos mais tempo para resolver os problemas sociais, culturais e econômicos e, depois, tratarmos das questões ambientais. As soluções ambientais devem vir acopladas às soluções para as outras questões [...] (PBB, 2010).

No que diz respeito às contribuições do plano DRS do BB, o funcionário do BB menciona a possibilidade de se evitar o depósito do lixo que ainda pode ser utilizado para outros fins como o húmus nos aterros sanitários, provocando uma redução nos custos do Poder Público, transformando tal material em algo útil para a sociedade. Menciona ainda a questão da geração de renda proporcionada aos beneficiários e a capacitação da mão-de-obra.

O beneficiário afirma que financeiramente não houve recursos para a atividade, mas a contribuição do BB veio através do apoio na desburocratização de processos. Cita que os outros parceiros em nada contribuíram de acordo com o seu conhecimento. Acredita que os funcionários do BB “ajudam bastante na medida do possível” (BBB, 2010).

O representante do Poder Público afirma que o BB por meio do plano DRS atuou como um facilitador em questões como auxílio na obtenção de documentos e certidões que atestavam a situação legal da cooperativa para que viabilizasse a obtenção de recursos em órgãos públicos e privados. Afirma também que havia uma participação nos debates relacionados ao plano, “onde agregavam muitas informações” (PP, 2010). Outro ponto positivo citado é com respeito à disponibilidade dos funcionários do Banco do Brasil. Acredita que o Banco do Brasil foi fundamental naquilo que se propôs a fazer.

O representante do parceiro do plano afirma que o plano DRS do BB auxiliou a atividade por meio do diagnóstico de problemas que ocorriam na mesma, principalmente problemas financeiros e do modo de fazer as coisas. Reconhece a parceria com o BB muito importante para o desenvolvimento da atividade.

Com relação às possibilidades de melhorias, cita-se:

- Uma maior atuação do Banco do Brasil na atividade;
- Auxílio na prospecção de recursos e parceiros à atividade;

- Entender melhor o processo produtivo;
- Dispor de funcionários com dedicação integral ao plano.

Neste plano também houve a verificação da falta de conhecimento do representante da comunidade acerca do plano DRS do BB.

Plano 7

Para a composição da análise do Plano 7 foram utilizadas as entrevistas do funcionário do BB, um beneficiário do plano o qual também representou um dos parceiros por fazer parte do conselho da entidade, o Poder Público, bem como um representante da comunidade.

O funcionário do BB apresentou sua percepção acerca da importância das preocupações atuais da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas, mencionando que tem aumentado conforme os anos e as empresas principalmente assumiram a responsabilidade e promovem ações que acabam por influenciar as pessoas.

O beneficiário menciona que, até em função de sua atividade profissional, acaba por promover a necessidade de separar o lixo, pois é bom para o meio ambiente e entende que sua atividade auxilia este processo.

Já o representante do Poder Público cita que é necessária uma mudança na relação com a natureza, mudar a relação entre os homens e para isso é necessário ter uma nova visão de futuro.

Com relação às contribuições do BB e o Plano DRS, o funcionário do BB menciona que o plano DRS proporcionou a compra de um caminhão e equipamentos (via recursos doados pelo parceiro em que a agência do BB auxiliou no projeto para concorrência aos recursos), o que inicialmente provocou um aumento de beneficiários e renda para os mesmos, conquistas estas que, com a crise financeira de 2008, foram temporárias.

O beneficiário e também representante de um dos parceiros acredita que a maior contribuição seja a proveniente da própria atividade na questão ambiental (através da coleta do lixo para reciclagem). Menciona também a doação de recursos para compra de um caminhão e equipamentos como uma contribuição importante do BB e o plano DRS à atividade e complementa que um dos parceiros exigiu uma contrapartida que foi o aumento das coletas, aumento no número de associados e a

alfabetização dos mesmos, tendo que prestar contas ao parceiro a cada 6 meses. Além disso, cita que deu um suporte, explicando acerca do DRS, como funciona, de como manter a atividade, dentre outros aspectos. De forma geral, o beneficiário afirma que se sente satisfeito com os resultados obtidos após a parceria com o BB e acredita que a empresa foi muito importante no processo de desenvolvimento da atividade em função das contribuições dadas à mesma.

Por fim, o representante do Poder Público afirma que o plano DRS do Banco do Brasil proporcionou um melhor desenvolvimento da atividade produtiva com o auxílio na aquisição de veículo e equipamentos. Acredita que o BB teve uma participação importante e é relevante no desenvolvimento da atividade.

Com relação às sugestões de melhorias observa-se:

- um maior acompanhamento e cobrança com relação aos resultados do plano;
- fornecimento de material pelas agências do BB às atividades apoiadas que tenham relação com os resíduos;
- apoiar planos de coleta de resíduos nas cidades; e
- uma maior articulação da instituição, principalmente em atividades que envolvam interesses públicos e privados.

Por fim, em entrevista a um representante da comunidade, verificou-se que o Plano 7 não é conhecido do mesmo, denotando uma falha na divulgação do mesmo e não permitindo o prosseguimento da entrevista.

Plano 8

Para a composição da análise do Plano 8 foram utilizadas as entrevistas do funcionário do BB, um beneficiário do plano, um representante do Poder Público, representantes de parceiros, bem como um representante da comunidade.

Um dos parceiros, em entrevista, afirmou que não houve uma atuação conjunta entre as duas empresas, uma vez que só forneceu o treinamento aos beneficiários e o plano DRS veio posteriormente. Assim, não poderiam responder as questões relacionadas à avaliação quanto a atuação do BB, nem se reconhecia a empresa como um parceiro importante no processo de desenvolvimento da atividade, tão pouco as melhorias que poderiam ser sugeridas.

Os integrantes do Plano 8 (excetuando-se o representante da comunidade), demonstraram entender a importância das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas atualmente, bem como mencionaram a importância da mídia e a leitura na divulgação e disseminação das informações sobre as questões mencionadas. Um dos integrantes, inclusive, menciona a questão da economia com a preservação dos recursos naturais como fatores que se relacionam e dão bons resultados para a natureza e para o que reduz o consumo, relacionamento ainda com a realidade das cooperativas que conseguem promover trabalho e renda com essa visão.

No quesito cultural, um dos integrantes apontou que se trata de um ponto deixado a segundo plano no país “depois de mandar o filho para a informática e o inglês”.

Já no que diz respeito às contribuições do BB e do plano DRS, de forma geral, acreditam ser o agente financeiro um grande e fundamental parceiro, principalmente na questão da articulação dos parceiros, bem como na divulgação dos planos aos clientes, exposições dos produtos em agências e seu peso como nome BB. Especificamente com relação ao plano, a característica de promover a geração de trabalho e renda a jovens e a própria natureza da atividade (o reaproveitamento do óleo de cozinha para a fabricação de sabão) são mencionados como fatores positivos do plano DRS.

Um dos entrevistados afirma que o BB atuou como um gestor do plano, localizando parceiros e os alocando de acordo com a especialidade dos mesmos. Outro integrante, ainda, afirma que o Banco do Brasil exerceu uma liderança no processo de desenvolvimento da atividade, inclusive mencionando que sem a instituição talvez a atividade não estivesse em funcionamento ou pelo menos não com a mesma segurança. Um dos entrevistados afirma que o diagnóstico feito pela instituição financeira foi de suma importância, inclusive estabelecendo metas a serem cumpridas.

Um dos entrevistados, porém, demonstrou total discordância dos aspectos positivos mencionados acima. Menciona que o senso de ativismo, de crescer como uma organização popular que a atividade possuía antes da parceria com o Banco do Brasil “[...] foi se apagando lentamente pois foi substituída de uma visão institucional, de parceria, de articulação de coisas que nunca vieram [...]” (PBB, 2010). Coloca a questão da burocracia, da perseguição de metas não atingidas nos prazos

acordados e o sentimento de assistencialismo que reinou entre os beneficiários como pontos que contribuíram para o insucesso do plano até o momento. Porém, menciona que o BB articulou parcerias com instituições que auxiliaram cada processo de desenvolvimento da atividade, bem como forneceu credibilidade pela força da marca da instituição, o que reforça a percepção dos outros entrevistados que afirmam que a participação do Banco foi relevante no desenvolvimento das atividades.

No que diz respeito às possibilidades de melhorias na atuação do BB no plano DRS, os integrantes manifestaram alguns pontos negativos observados, principalmente durante a fase inicial do plano:

- Falta de planejamento nos treinamentos;
- Não observância à importância de se ter a visão de um profissional da área química desde o início do plano, pelas características da atividade;
- Procurar desenvolver novas opções de produtos aproveitando inclusive os resíduos gerados pela produção do sabão;
- Promover um acompanhamento mais próximo e mais constante, como forma de se entender melhor a realidade e os problemas dos beneficiários.
- Buscar novos parceiros para incrementar a atividade;
- Identificar novas oportunidades de negócios.

Na abordagem a um representante da comunidade, verificou-se completo desconhecimento sobre o plano.

Plano 9

Para a composição da análise do Plano 9 foram utilizadas as entrevistas do funcionário do BB, o beneficiário do plano, o Poder Público, bem como um representante da comunidade.

Os entrevistados do Plano 9 (excetuando-se o representante da comunidade), ao falarem sobre a importância das preocupações atuais da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas procuraram estabelecer os seguintes pontos de vista: o funcionário do BB afirma que tais preocupações fazem parte de um contexto, o qual precisa ser acompanhado e ter o apoio necessário em vista do interesse das empresas com as práticas de sustentabilidade. Já o Poder Público apontou a importância do relacionamento entre

as quatro vertentes (ambiental, social, cultural e econômica). Por fim, o beneficiário disse que as preocupações estão relacionadas sobretudo ao nível de escolaridade das pessoas e o tipo de vida que levam, mas no geral acredita que não existe a preocupação com estas questões.

Com relação às contribuições do BB e o Plano DRS, o funcionário do BB menciona a bancarização e a possibilidade de expor os produtos ao público pelas agências do município.

Já o beneficiário aponta que a atuação do BB por meio do plano DRS esbarra na própria falta de vontade de crescer dos beneficiários da atividade, uma vez que os mesmos não tem interesse ou necessidade, o que o beneficiário chamou de “acomodados” (BBB, 2010). O beneficiário aponta que o BB auxilia na exposição dos produtos nas agências, mas que poderia ter uma atuação melhor, pelo nome e prestígio que a instituição possui. Acredita que o interesse maior do BB na atividade era a bancarização dos beneficiários. Por fim, mencionou que o BB e o plano DRS não apresentaram grandes mudanças, não sendo relevantes no desenvolvimento das atividades.

O representante do Poder Público menciona o auxílio que o BB presta na divulgação da atividade, até mesmo no próprio site da empresa, o que ela considera como uma forma de dar uma maior credibilidade ao plano, bem como proporcionou uma experiência com uma empresa do ramo de cerâmica para que os artesãos pudessem conhecer o processo. Houve também, segundo o mesmo, uma melhora no que tange ao processo de pagamento e recebimento, uma vez que foi fornecida a máquina de cartão de crédito e débito, o que demonstra a atuação nas questões administrativa e financeira da atividade.

No que diz respeito às melhorias sugeridas, verifica-se que se baseiam nas seguintes:

- Promover o aperfeiçoamento das atividades executadas;
- Realizar um intercâmbio com outros municípios que possuam a atividade do artesanato;
- Profissionalizar a atividade de artesanato;
- Promover mais parcerias para capacitação;
- Usar a marca do BB para promover a atividade, inclusive junto a clientes.

Não foi possível entrevistar o representante da comunidade, uma vez que ao ser abordado afirmou desconhecer o plano DRS do BB.

A seguir tem-se a sistematização em categorias da análise realizada:

Quadro 4

Análise de Conteúdo das Entrevistas – Contribuições dos Planos DRS à região do Grande ABC Paulista.

	FBB	CBB	BBB	PP	PBB
Plano 1	-	-	-	-	-
Plano 2	Motivação para o desenvolvimento da atividade; Geração de Trabalho e Renda; Reciclagem de Materiais; Financiamento à atividade;	Não tinha conhecimento do plano DRS.	Conscientização ambiental; Geração de Trabalho e Renda; Combate à pobreza; Financiamento à atividade.	-	-
Plano 3	Atividades esportivas e culturais; Inclusão digital.	Não tinha conhecimento do plano DRS.	Aquisição de equipamentos e materiais.	-	-
Plano 4	Conscientização ambiental.	Não tinha conhecimento do plano DRS.	Articulação com o poder público e empresas; Credibilidade à iniciativa.	Obtenção de documentos e certidões; Auxílio na captação de recursos.	Diagnóstico de problemas financeiros e operacionais.
Plano 5	Resgate da auto-estima dos beneficiários; Melhora na qualidade de vida das pessoas; Inclusão social; Auxílio na divulgação dos produtos; Beneficiamento dos produtos.	Não tinha conhecimento do plano DRS.	Credibilidade à iniciativa; Conscientização ambiental;	Articulação dos parceiros; Divulgação dos produtos.	-
Plano 6	Promoção do reaproveitamento do lixo; Geração de renda; Capacitação da mão-de-obra.	Não tinha conhecimento do plano DRS.	Desburocratização de processos	Facilitador na obtenção de documentos e certidões; Auxílio na captação de recursos;	Diagnóstico de problemas financeiros e operacionais.
Plano 7	Aquisição de equipamentos e veículo; Aumento temporário de beneficiários.	Não tinha conhecimento do plano DRS.	Conscientização ambiental; Doação de recursos para aquisição de equipamentos e veículo.	Melhor desenvolvimento da atividade com a aquisição dos equipamentos	-

				e veículo.	
Plano 8	Inclusão de jovens; Articulação com parceiro que doou recursos à atividade.	Não tinha conhecimento do plano DRS.	Promoveu o assistencialismo; Aumentou a burocracia; Credibilidade da instituição;	Articulação dos parceiros; Divulgação dos produtos; Força da marca BB;	Atuação como gestor do plano; Liderança no processo de desenvolvimento da atividade; Credibilidade da marca BB; Estabelecimento de metas a serem cumpridas.
Plano 9	Bancarização; Promoção dos produtos.	Não tinha conhecimento do plano DRS.	Promoção dos produtos; Não apresentou grandes mudanças.	Divulgação da iniciativa; Articulação com parceiros; Melhoria nos processos operacionais.	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Observou-se que, de forma geral, as contribuições dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil são percebidas pelos *stakeholders*, tendo como base as questões sociais, ambientais, econômicas e em menor escala as culturais, de acordo com o apoio fornecido e com os parceiros envolvidos nos planos.

No que tange às deficiências observadas pelos *stakeholders*, segue a sistematização acerca das percepções dos mesmos:

Quadro 5
Deficiências dos Planos DRS do BB na região do Grande ABC Paulista na
Percepção dos Stakeholders Entrevistados.

Empresa	-Maior interesse do BB era o de bancarizar os beneficiários; - Promoveu uma maior burocracia; -Dificuldades em conciliar a atividade bancária e os planos DRS; -Pouco envolvimento dos colaboradores do BB com os planos.
Planejamento	-Falta de planejamento de ordem técnica nas atividades.
Comunicação	-Dos oitos entrevistados da comunidade, nenhum tinha conhecimento dos planos DRS.
Social	-Presença do BB causou uma postura passiva entre os beneficiários.
Cultural	-Dificuldades dos beneficiários em trabalhar como cooperados ou associados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Observa-se que as deficiências apontadas, segmentadas por itens identificados durante as entrevistas remetem a possibilidades de melhorias a serem implementadas pelo BB durante seu processo de amadurecimento estratégico quanto ao DRS.

De posse das análises realizadas, parte-se às considerações finais desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou a verificação acerca de como uma estratégia que vise o desenvolvimento regional sustentável se dá em uma região com características tão marcantes (e ao mesmo tempo tão comuns a diversas regiões brasileiras), onde a pobreza e a riqueza são observadas, bem como a importância de se ter meios e organizações, sejam elas públicas ou privadas, governamentais ou não-governamentais, que possam alavancar o processo de desenvolvimento de atividades que, talvez sem o devido apoio, estão fadadas ao fracasso ou atinjam um nível de mortalidade precoce durante o processo de iniciação.

Observa-se que as características, pontos positivos e a melhorar encontrados durante a experiência do DRS do BB na região do Grande ABC Paulista no período estudado, permitem subsidiar os gestores, atuais e futuros, quanto às possibilidades, desafios a serem enfrentados e erros a serem evitados durante o processo de desenvolvimento de uma iniciativa com características semelhantes.

Após as análises realizadas por tipo de *stakeholder* envolvido e por plano, pode-se afirmar que:

a) os planos DRS na região do Grande ABC Paulista ainda carecem de novas parcerias e ações que possam alavancar seu desenvolvimento, tornando-se iniciativas com impactos sociais, ambientais, econômicos e culturais mais expressivas e duradouras, tendo em vista a observação *in loco*, as entrevistas realizadas e os resultados apresentados na pesquisa documental. Tal necessidade é apontada por Albuquerque Llorens (2001) como um fator fundamental ao desenvolvimento;

b) a necessidade de um maior acompanhamento e controle por parte do BB nos planos DRS é fundamental, na medida em que proporciona meios de se ter uma proximidade maior, conhecimento e experiências acerca da realidade local e suas peculiaridades;

c) há a necessidade de uma maior disseminação dos conceitos de DRS e da forma como se dá a iniciativa entre os parceiros, beneficiários, comunidade, Poder Público e até mesmo entre os funcionários da instituição financeira, o que vai ao encontro da dimensão “formação de recursos humanos” apontada por Albuquerque Llorens (2001);

d) há uma ausência na maioria dos planos da região de parcerias com o setor acadêmico, o que denota uma falha a ser melhorada, uma vez que tal setor está contemplado no princípio da “concertação” (BANCO DO BRASIL, 2009) e pode auxiliar principalmente no processo de desenvolvimento técnico das atividades;

e) ainda há a necessidade de um aprimoramento no que diz respeito à preocupação em se aliar as dimensões econômicas, sociais e ambientais, conforme observa Albuquerque Llorens (2001) e Dowbor (2009), o que nem sempre foi percebido pelos entrevistados;

f) verificou-se, contudo, conforme Junqueira (2000) e Buarque (2006) assinalam como de suma importância num processo de desenvolvimento local/regional, a percepção quanto ao papel fundamental do BB na mobilização e exploração das potencialidades locais de forma a elevar as oportunidades sociais;

g) conforme menciona Rocha e Burzstyn (2005), percebeu-se a preocupação em estabelecer-se parcerias estratégicas que se tornaram fundamentais no desenvolvimento de alguns planos, porém verificando o que diz Silva, Rosini e Rodrigues (2009), observa-se que ainda há a necessidade de uma atuação do BB no sentido de fortalecer tais parcerias;

h) por fim, entende-se que o Desenvolvimento Regional Sustentável do BB na região do Grande ABC Paulista, quanto às suas contribuições sociais, ambientais culturais e econômicas ainda não pode ser considerada uma iniciativa que possua impactos expressivos, mas trata-se de uma forma de se entender melhor as necessidades da região e buscar meios e parcerias que façam da necessidade uma oportunidade.

Desta forma, as oportunidades de melhoria ficam identificadas como sugestões para que o BB possa implementá-las, bem como sejam percebidas por outras empresas, órgãos governamentais ou não-governamentais que venham a desenvolver iniciativas de características similares.

A pergunta posta no início desta pesquisa, qual seja: “*Quais as contribuições dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC Paulista?*” foi respondida, uma vez que foi possível verificar as percepções dos *stakeholders* quanto às contribuições ambientais, sociais, econômicas e culturais dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC Paulista. Os objetivos de “*Identificar as contribuições dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do*

Brasil à região do Grande ABC Paulista”, cujos objetivos específicos são “verificar as percepções de stakeholders quanto às contribuições sociais, ambientais, culturais e econômicas dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC Paulista” e “verificar como é feita a gestão desses planos” foram atingidos.

A técnica de entrevista para a coleta de dados mostrou-se eficiente, haja vista a obtenção de 87,5% de participação dos *stakeholders* previamente definidos. Tal dado também se remete a uma possível limitação da pesquisa, uma vez que não se atingiu a totalidade dos entrevistados previamente identificados.

Como sugestão para trabalhos futuros fica a possibilidade de acompanhamento da estratégia de DRS do BB ao longo do tempo em diferentes regiões do país, bem como a comparação dos dados levantados neste estudo com outras regiões do país que possuam planos DRS ou mesmo outros programas de sustentabilidade desenvolvidos por organizações nacionais ou internacionais.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO GRANDE ABC. **Características do Grande ABC**. 2007. 38 p. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.sp.gov.br/noticias/files/fausto.pdf>>. Acesso em 09 abr. 2009.

ALBURQUERQUE LLORENS, Francisco. **Desenvolvimento econômico local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política**; tradução de Antonio Rubens Pompeu Braga. Rio de Janeiro: BNDES. 2001.

ARRUDA, Marcos. Felicidade Interna Bruta - caminho para outro desenvolvimento. In: **Lucrar sem produzir: a primeira grande crise financeira do século 21**. 2009. Disponível em: <<http://www.dowbor.org/crise/08arruda.doc>>. Acesso em 04 jan.2009.

BANCO DO BRASIL. **Relações com Investidores: História do Banco do Brasil**. 2007. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page1,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=691&codigoMenu=1065>>. Acesso em 23 fev.2009.

_____. **Desenvolvimento Regional Sustentável: Cartilha DRS**. 2009. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/sitesp/sustentabilidade/dwn/CartilhaDRS.pdf>>. Acesso em 03 jan.2009.

_____. **Desenvolvimento Regional Sustentável: Metas e Resultados: Brasil. 2010a**. Disponível em: <<http://www50.bb.com.br/drs/jsp/consultas/consultarResultadosDPNPais/resultadosDPNPais.drs>>. Acesso em 01 fev.2010.

_____. **Sustentabilidade: como fazemos. Brasil. 2010b**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,8305,8334,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=4965&codigoRet=3842&bread=1&codigoNoticia=4965&codigoMenu=3801>>. Acesso em 09 jul.2010.

_____. **Relações com Investidores: Grandes Números. 2010c**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page216,136,10417,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=24776&codigoMenu=204&codigoRet=14241&bread=1_5>. Acesso em 26 set.2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARROS, Ricardo de Farias. **Desenvolvimento Regional Sustentável: a experiência do Banco do Brasil**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007. 201 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho).

BECKER, Grace Vieira; CUNHA, Neila Conceição Viana da. Competências organizacionais: desvendando a inovação em empresas de manufatura. In: **XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 2006, Gramado. Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2006.

BELLEN, Hans Michael van. **Indicadores de Sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

BM&FBOVESPA. **Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&Idioma=pt-BR>>. Acesso em 05 fev. 2010.

BOISIER, Sérgio. Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando? **Cuadernos Regionales N°1**, Santiago de Chile, Universidad de Talca, 2000.

_____. “Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?”. In: **Redes**, Santa Cruz do Sul, Vol.8, n.1, pp. 9-42, jan./abr. 2003.

BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. **Relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas no Brasil**. São Paulo: USP, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração).

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

CLEMENTE, Roberta. Câmara do Grande ABC: pacto de governança para uma gestão regional pública, democrática, compartilhada, efetiva e responsável. In: **20 Experiências de Gestão Pública e Cidadania**. Luis Mario Fujiwara, Nelson Luiz Nouvel Alessio e Marta Ferreira Santos Farah (orgs.). São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 1999.

COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO E MEIO AMBIENTE DA AMÉRICA LATINA E DO CARIBE. **Nossa Própria Agenda**. Washington DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), 1992.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

CONSÓRCIO GRANDE ABC. **Histórico**. 2010a. Disponível em: <<http://www.consorcioabc.org.br/consorcio/consorcio/index.php?id=132>>. Acesso em 07 ago. 2010.

_____. **Estrutura Organizacional**. 2010b. Disponível em: <<http://www.consorcioabc.org.br/consorcio/consorcio/index.php?id=136>>. Acesso em 07 ago. 2010.

CUNHA, Luiz Alexandre Gonçalves. **Sobre o conceito de região**. 2000. Disponível em <<http://www.uepg.br/rhr/v5n2/cunha.htm>>. Acesso em 16 de abril de 2009.

CUNHA, Neila Conceição Viana da; SANTOS, Silvio Aparecido dos. As práticas gerenciais adotadas nas empresas líderes em inovação para promover o empreendedorismo corporativo. In: **XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 2006, Gramado. Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2006.

CRUZ, Gisele dos Reis. O consenso habbermasiano em oposição ao conflito classista marxiano: a metodologia do desenvolvimento local integrado e sustentado. In: **IV Congresso Internacional de História**, 2009, Maringá. Anais do IV Congresso Internacional de História.

DANIEL, Celso. Uma experiência de desenvolvimento econômico local: a Câmara Regional do Grande ABC. In: Nadya Araújo Guimarães e Scott Martin (organizadores). **Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2001.

DIEESE. **Pesquisa de Emprego e Desemprego**: região metropolitana de São Paulo. 2010. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/ped/sp/pedrmsp0610.pdf>>. Acesso em 09 ago. 2010.

DINIZ, Clélio Campolina. Celso Furtado e o desenvolvimento regional. **Nova econ.**, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, Set. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512009000200001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 jul. 2010. doi: 10.1590/S0103-63512009000200001.

DOWBOR, Ladislau. Descentralização e participação – as novas tendências. In: **A Reprodução social: propostas para uma gestão descentralizada**. 2001. Disponível em: <<http://www.dowbor.org/01repsoc3.doc>>. Acesso em 04 jan.2009.

_____. **Educação e desenvolvimento local**. 2006a. Disponível em: <<http://www.dowbor.org/06edulocalb.doc>>. Acesso em 02 mar. 2010.

_____. **O desenvolvimento local e racionalidade econômica**. 2006b. Disponível em: <<http://www.dowbor.org/06deslocalcurto4p.doc>>. Acesso em 02 mar. 2010.

_____. **O desafio sobre o PIB: estamos fazendo a conta errada**. 2009. Disponível em: <<http://www.dowbor.org/09o%20pib%20que%20vá%20para%20fib.doc>>. Acesso em 04 jan.2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

FASSIN, Yves. The Stakeholder Model Refined. **Journal of Business Ethics**. Springer, 2008.

FELDMANN, Fábio. O desenvolvimento e a sustentabilidade. In: Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social. **Projeto Bem Comum: 2º Ciclo de Fóruns**. Ano XIII; 2008. p. 57-64.

FIRJAN. **Índice de Desenvolvimento Municipal – IFDM**. 2010. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/data/pages/2C908CE9215B0DC4012164980B735B53.htm>>. Acesso em 13 fev. 2011.

FISCHER, Tânia. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução à uma agenda. In: Fischer, Tânia (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 12-32.

FISCHER, Tânia; MAC-ALLISTER, Mônica. **Gestão Social e Desenvolvimento Territorial I: tema 2**. Bahia: Consórcio MBA-DRS, 2009.

FREEMAN, Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Pitman: 1984.

_____. **Stakeholder Management Revisited: What's the State of the Art?** Lecture: Leuven, 20 November, 2003.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL; INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA. **Desenvolvimento Regional Sustentável: reflexões sobre a experiência do Banco do Brasil**. Recife/Brasília: 2008.

FURTADO, Celso. O mito do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

_____. **O capitalismo global**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUEVARA, Arnaldo José de Hoyos; DIB, Vitória Catarina. A crise de sentido e o futuro das organizações na sociedade do conhecimento. In: Guevara A.J.H., Rosini A.M., Silva J.U., Rodrigues M.C., organizadores. **Consciência e Desenvolvimento Sustentável nas Organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época**. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009. p. 161-181.

HART, S.L.; MILSTEIN, M. B.. Criando Valor Sustentável. **RAE Executivo**, São Paulo, v.3, nº2, p. 65-79, 2004. Texto traduzido por Pedro F. Bendassolli. Artigo originalmente publicado na Academy os Management Executive, v. 17, n. 2, p. 56-69, 2003.

HEREDA, Jorge. Não podemos ficar ao sabor dos ventos. In: Lima, Daniel. **Nosso século XXI**. São Paulo: Livre Mercado, 2001. p. 155-166.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **IBGE Cidades**. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> . Acesso em 14 jan. 2011.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Rede Ethos de Jornalistas**. 2005. Disponível em <www.internethos.org.br/_Internethos/Documents/RedeCartilha1.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2009.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **O que é RSE.** 2009. Disponível em <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: 20 de abril de 2009.

INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL. **Billings 2000:** ameaças e perspectivas para o maior reservatório de água da região metropolitana de São Paulo: Relatório do Diagnóstico Socioambiental Participativo da bacia hidrográfica da Billings no período de 1989-99. 2002a.

_____. **Mananciais de São Paulo:** Billings. 2002b. Disponível em: <http://www.mananciais.org.br/site/mananciais_rmstp/billings>. Acesso em 07 mar. 2009.

JACOBI, Pedro. Poder local, políticas sociais e sustentabilidade. **Saúde Social.** São Paulo, v. 8, n. 1, fev. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12901999000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 03 abr. 2009. doi: 10.1590/S0104-12901999000100004.

JUNQUEIRA, Rodrigo G. P. Agendas sociais: desafio da intersetorialidade na construção do desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública.** V. 34, N. 6, Nov. / Dez. 2000, p. 131-158.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LÉPORE, Wendell Cristiano; BRESCIANI, Luís Paulo; KLINK, Jeroen Johannes. Novas Institucionalidades e Desenvolvimento Regional. A articulação e os limites da Câmara Regional do Grande ABC. In: **X SEMEAD** - Seminários em Administração FEA-USP. São Paulo: X SEMEAD - Seminários em Administração, 2007.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações:** um estudo multicasos. São Paulo: USP, 2002. Tese (Doutorado em Administração).

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORO JUNIOR, Enio. **A redenção inexistente nos planos urbanísticos municipais:** o caso do Projeto Eixo Tamanduatehy. São Paulo: Annablume, 2007.

MOURA, Maria Suzana; CASTRO, Rocio; MELO, Vanessa Paternostro; LORDELO, José Albertino Carvalho; MEIRA, Ludmila. Desenvolvimento local sustentável: o que sinalizam as práticas. In: **EnANPAD** – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2002. Salvador: Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

MOVIMENTO NOSSA SÃO PAULO. **Histórico da construção do IRBEM.** Disponível em <<http://www.nossasaopaulo.org.br/portal/irbem>>. Acesso em 05 fev. 2010.

NOGUEIRA, Antônio Carlos Lima; SCHMUKLER, Adolfo. Uma proposta de desenvolvimento regional sustentável: parte 1. In: **Informações FIPE**. Disponível em: <http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2010/3_17-20-nog.pdf>. Acesso em 10 jul.2010.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Cooperativismo**. 2011. Disponível em: <<http://www.portaldocooperativismo.org.br/default.php?p=texto.php&c=cooperativismo>>. Acesso em 13 fev. 2011.

OTT, Ermani; ALVES, Tiago Wickstrom; FLORES, Giovana Shai'Anne da Silva. Investimentos ambientais e o desempenho econômico das empresas: um estudo utilizando dados em painel. In: **EnANPAD** – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009. São Paulo: Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
OURIVES, Jerson. Vontade política na gestão urbana. In: LIMA, Daniel. **Nosso século XXI**. São Paulo: Livre Mercado, 2001. p. 145-154.

PALMISANO, Angelo.; PEREIRA, Raquel da Silva. Sociedade e Meio Ambiente: história, problemas, desafios e possibilidades. In: Guevara A.J.H., Rosini A.M., Silva J.U., Rodrigues M.C., organizadores. **Consciência e Desenvolvimento Sustentável nas Organizações**: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009. p. 95-113.

PAULA, Juarez de. **Políticas de apoio ao desenvolvimento local**. Disponível em: <http://dowbor.org/crise/politicasapoiold_juarezdepaula.doc>. Acesso em 02 mar. 2010.

PEREIRA, Raquel da Silva. **Desenvolvimento Sustentável como Responsabilidade Social das Empresas** – um enfoque ambiental. São Paulo: Lorosae, 2002.

PHILIPPI, Daniela Althoff; ERDMANN, Rolf Hermann. A produção mais limpa e o planejamento da produção: estudo de caso no setor metal-mecânico com enfoque nas dimensões do desenvolvimento sustentável. In: **XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 2006. Gramado: Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica.

PIRES, Márcio de Souza. **Construção do Modelo Endógeno, Sistêmico e Distintivo de Desenvolvimento Regional e a sua Validação através da Elaboração e da Aplicação de uma Metodologia ao caso do Mercoeste**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. 222 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção).

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: **Harvard Business Review**. Crescimento: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 32-64.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Ranking do IDH-M dos municípios do Brasil**. 2000. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/atlas/tabelas/index.php>>. Acesso em 11 abr. 2009.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

ROCHA, Marcelo Theoto. **Aquecimento global e o mercado de carbono: uma aplicação do modelo CERT**. Piracicaba: Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 2003. 214 p. Tese (Doutorado em Economia Aplicada).

ROCHA, Juliana D.; BURSZTYN, Maria Augusta. A importância da participação social na sustentabilidade do desenvolvimento local. In: **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Vol. 7, N. 11, p. 45-52, Set. 2005.

ROLNIK, Raquel; SOMEKH, Nadia. Governar as Metrôpoles: dilemas da recentralização. **São Paulo Perspec.**, São Paulo, v. 14, n. 4, out. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000400009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 03 jan. 2010. doi: 10.1590/S0102-88392000000400009.

SACHS, Ignacy. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.

_____. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. Prefácio de M. F. Strong. Trad. Magda Lopes. São Paulo: Studio Nobel, Fundap, 1993.

_____. **Desenvolvimento includente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SANTOS, Milton. O retorno do território. In: SANTOS, Milton; SOUZA, Maria Adélia A. de; SILVEIRA, Maria Laura (Orgs.). **Território: globalização e fragmentação**. 4. ed. São Paulo: Hucitec: ANPUR, 1998. p. 15-20.

_____. **O país distorcido: o Brasil, a globalização e a cidadania**. São Paulo: Publifolha, 2002.

SCHMIDHEINY, Stephan. **Mudando o rumo: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente**. Rio de Janeiro: FGV, 1992.

SCOTT, Allen J.; AGNEW, John.; SOJA, Edward W.; STORPER, Michael. Cidades-regiões globais. In: Conferência Internacional, 1999, Los Angeles. **Global City-regions. Trends and Prospects Policies for Wealth and Well-Being**. Los Angeles: School of Public and Social Research, University of California, 1999.

SEADE. **Índice Paulista de Responsabilidade Social: Análise**. 2002. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/produtos/iprs/municipios_pdf.php>. Acesso em 09 ago. 2010.

SEADE. **O Índice Paulista de Responsabilidade Social** – IPRS. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/produtos/iprs/pdf/oiprs.pdf>>. Acesso em 09 ago. 2010.

SEN, Amartya Kumar. Ética da Empresa e Desenvolvimento Econômico. In: CORTINA, Adela Orts (Org.). **Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações**. São Paulo: Loyola, 2003.

SENE, Eustáquio de. **Globalização e espaço geográfico**. São Paulo: Contexto, 2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, José Ultemar.; ROSINI, Alessandro Marco.; RODRIGUES, Mônica Cairrão. Responsabilidade Socioambiental como diferencial competitivo nas organizações do século XXI. In: Guevara A.J.H., Rosini A.M., Silva J.U., Rodrigues M.C., organizadores. **Consciência e Desenvolvimento Sustentável nas Organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época**. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009. p. 63-74.

SILVA, Emanuel Sampaio; SALOMÃO, Inessa L.; MCINTYRE, Jimmy Peixe; GUERREIRO, João; PIRES, Maria Luiza Lins e Silva; ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto; BERGONSI, Sandra S.S.; VAZ, Sidney da Conceição. **Panorama do Cooperativismo Brasileiro: história, cenários e tendências**. 2003. Disponível em: <[http://www.unircoop.org/unircoop/files/bibliothèque/Vol1No2.05.Unircoop.Br%C3%A9sil.crop.pdf\(1\).pdf](http://www.unircoop.org/unircoop/files/bibliothèque/Vol1No2.05.Unircoop.Br%C3%A9sil.crop.pdf(1).pdf)>. Acesso em 13 fev. 2011.

SIMÕES, Cláudia Pestana.; FERREIRA, Geraldo de Souza.; AFONSO, Rita de Cássia Monteiro.; BARTHOLO, Roberto. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas**. Brasília: SESI, 2008.

SOARES, Salomão; STRAUCH, Júlia Célia Mercedes; AJARA, César. Comparação de metodologias utilizadas para análise do desenvolvimento sustentável. In: **XV Encontro Nacional de Estudos Populacionais**, 2006. Caxambú: Anais do XV Encontro Nacional de Estudos Populacionais.

SOUSA, Klinger. Infra-estrutura é gargalo desafiador. In: LIMA, Daniel. **Nosso século XXI**. São Paulo: Livre Mercado, 2001. p. 175-184.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 2007.

TAPIA, Jorge Ruben Biton. Desenvolvimento local, concertação social e governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália. **São Paulo Perspectiva**, São Paulo, v. 19, n. 1, mar. 2005 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392005000100012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 03 abr. 2009. doi: 10.1590/S0102-88392005000100012.

THEIS, Ivo M. (Org). **Desenvolvimento e Território: questões teóricas, evidências empíricas**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2008.

UFABCSOCIAL. **Mapa do Grande ABC.** Disponível em: <<http://ufabcsocial.files.wordpress.com/2008/08/abc-mapa.jpg>>. Acesso em 07 fev. 2010.

WCED – World Commission on Environment and Development's. **Our common future.** Oxford: Oxford University Press, 1987.

APÊNDICE A

ROTEIROS DE ENTREVISTAS

1 Roteiro de Entrevista (Funcionário Banco do Brasil)-FBB

I-Abertura

Agradecer a disponibilidade em conceder a entrevista;

Informar que o entrevistado não será diretamente identificado na pesquisa.

II-Dados pessoais

Idade:

Tempo de empresa:

Cargo:

Tempo no cargo:

Tempo de atuação no plano:

Formação acadêmica:

Tempo de experiência com projetos socioambientais:

III-Roteiro específico

P1 - Em sua visão, qual a importância das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas atualmente?

P2 - Quais as contribuições do plano (ambiental, social, cultural e econômica) em implementação da agência à comunidade?

P3 - Quais as contribuições do plano em implementação da agência ao senhor(a) pessoalmente e profissionalmente?

P4 - O senhor (a) sente alguma dificuldade em conciliar as atividades bancárias com a atuação no plano DRS?

P5 - Quais as possibilidades de melhorias na atuação do Banco do Brasil no plano?

IV-Encerramento

Solicitar que faça mais algumas considerações que achar interessante que não foi abordada na entrevista;

Agradecimento pela colaboração.

2 Roteiro de Entrevista (Funcionário Banco do Brasil-Gestor DRS)-GBB

I- Abertura

Agradecer a concessão da entrevista;

Informar que o entrevistado não será diretamente identificado na pesquisa.

II - Dados pessoais

Idade:

Tempo de empresa:

Cargo:

Tempo no cargo:

Formação acadêmica:

Tempo de experiência com projetos socioambientais:

III - Roteiro específico

P6 - Em sua visão, qual a importância das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas atualmente?

P7 - Como o(a) senhor(a) avalia a estratégia DRS do BB no que diz respeito ao alcance dos objetivos de modo geral e especificamente na região do Grande ABC Paulista?

P8 - Como o(a) senhor(a) avalia a metodologia da estratégia DRS do BB? É adequada ou ainda necessita de alguns aprimoramentos?

P9 - Há um processo adequado de monitoramento e avaliação dos planos na região do Grande ABC Paulista?

P10 - Quais as contribuições ambientais, sociais, culturais e econômicas dos planos DRS à região do Grande ABC Paulista em sua opinião?

P11 - Quais as dificuldades enfrentadas na gestão dos planos da região do Grande ABC Paulista?

P12 - Quais as críticas que o senhor faz a respeito da execução dos planos?

P13 - Quais as possibilidades de melhorias na atuação do Banco do Brasil nos planos da região do Grande ABC Paulista e na estratégia DRS em geral?

IV – Encerramento

Solicitar que faça mais algumas considerações que achar interessante que não foi abordada na entrevista;

Agradecimento pela colaboração.

3 Roteiro de Entrevista (Comunidade) - CBB

I- Abertura

Agradecer a concessão da entrevista;

Informar que o entrevistado não será diretamente identificado na pesquisa.

II-Dados pessoais

Idade;

Cidade onde reside;

Formação acadêmica;

Relação com o Banco do Brasil (cliente, usuário, nenhum relacionamento)

III-Roteiro específico

P14 - O(a) senhor(a) já ouviu falar sobre algum plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil ?(*);

P15 - Em sua visão, qual a importância das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas atualmente?

P16 - Qual é a sua avaliação quanto à atuação e contribuições (ambiental, social, cultural e econômica) do Banco do Brasil à atividade desenvolvida?

P17 - O(a) senhor(a) reconhece o Banco do Brasil como um parceiro importante ou não é relevante no processo de desenvolvimento da atividade?

P18 - Quais as possibilidades de melhorias na atuação do Banco do Brasil no plano em sua opinião?

(*P19 - Caso não conheça a estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável, de que forma acha que a mesma deveria ser divulgada?

IV-Encerramento

Solicitar que faça mais algumas considerações que achar interessante que não foi

abordada na entrevista;

Agradecimento pela colaboração.

4 Roteiro de Entrevista (Beneficiário) - BBB

I-Abertura

Agradecer a concessão da entrevista;

Informar que o entrevistado não será diretamente identificado na pesquisa

II-Dados pessoais

Idade:

Tempo de participação no plano:

Cargo:

Tempo no cargo:

Formação acadêmica:

III-Roteiro específico

P20 - Em sua visão, qual a importância das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas atualmente?

P21 - Qual é a sua avaliação quanto à atuação e contribuições (ambiental, social, cultural e econômica) do Banco do Brasil à atividade desenvolvida?

P22 - O(a) senhor(a) sente-se satisfeito(a) quanto aos resultados obtidos com o plano após a parceria com o Banco do Brasil?

P23 - O(a) senhor(a) reconhece o Banco do Brasil como um parceiro importante ou não é relevante no processo de desenvolvimento da atividade?

P24 - Quais as possibilidades de melhorias na atuação do Banco do Brasil no plano em sua opinião?

IV-Encerramento

Solicitar que faça mais algumas considerações que achar interessante que não foi abordada na entrevista;

Agradecimento pela colaboração.

5 Roteiro de Entrevista (Poder Público) - PPBB

I-Abertura

Agradecer a concessão da entrevista;

Informar que o entrevistado não será diretamente identificado na pesquisa;

II-Dados pessoais

Idade;

Tempo no órgão/secretaria;

Cargo;

Tempo no cargo;

Tempo de atuação no plano;

Formação acadêmica;

Experiência com projetos socioambientais.

III-Roteiro específico

P25 - Em sua visão, qual a importância das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas atualmente?

P26 - Qual é a sua avaliação quanto à atuação e contribuições (ambiental, social, cultural e econômica) do Banco do Brasil à atividade desenvolvida?

P27 - O(a) senhor(a) reconhece o Banco do Brasil como um parceiro importante ou não é relevante no processo de desenvolvimento da atividade?

P28 - Quais as possibilidades de melhorias na atuação do Banco do Brasil no plano em sua opinião?

IV-Encerramento

Solicitar que faça mais algumas considerações que achar interessante que não foi abordada na entrevista;

Agradecimento pela colaboração.

6 Roteiro de Entrevista Parceiros (ONG's, SEBRAE, INCUBADORAS, EMPRESAS e assemelhados) - PBB

I-Abertura

Agradecer a concessão da entrevista;

Informar que o entrevistado não será diretamente identificado na pesquisa.

II-Dados pessoais

Idade;

Tempo de empresa;

Cargo;

Tempo no cargo;

Tempo de atuação no plano;

Formação acadêmica;

Experiência com projetos socioambientais.

III-Roteiro específico

P29 - Em sua visão, qual a importância das preocupações da sociedade com as questões ambientais, sociais, culturais e econômicas atualmente?

P30 - Qual é a sua avaliação quanto à atuação e contribuições (ambiental, social, cultural e econômica) do Banco do Brasil à atividade desenvolvida?

P31 - O(a) senhor(a) reconhece o Banco do Brasil como um parceiro importante ou não é relevante no processo de desenvolvimento da atividade?

P32 - Quais as possibilidades de melhorias na atuação do Banco do Brasil no plano em sua opinião?

IV-Encerramento

Solicitar que faça mais algumas considerações que achar interessante que não foi abordada na entrevista;

Agradecimento pela colaboração.

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu,.....
 RG....., declaro que concordei em ser entrevistado(a) na pesquisa denominada Desenvolvimento Regional Sustentável no Grande ABC Paulista: análise das contribuições de uma instituição financeira brasileira, que tem como objetivo identificar as contribuições dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC Paulista.

Estou ciente que o principal benefício proporcionado pela pesquisa será o de possibilitar maior compreensão acerca das contribuições dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC Paulista. Também estou ciente que a participação na pesquisa não envolve riscos ou desconfortos.

Estou ciente ainda de que minha privacidade será respeitada e que qualquer informação que possa me identificar será mantida em sigilo. Por fim, tenho ciência de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar oferecer qualquer justificativa.

Os pesquisadores envolvidos com o referido projeto são Nelson Corrêa de Oliveira Júnior e Raquel da Silva Pereira e com eles poderei manter contato pelo telefone (11)XXXX-XXXX.

Assim, manifesto o meu livre consentimento em participar desta pesquisa, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar por minha participação. Caso, no entanto, eu tenha qualquer despesa decorrente da participação na pesquisa, deverá haver ressarcimento em dinheiro. Da mesma forma, caso ocorra algum dano decorrente da minha participação no estudo, serei devidamente indenizado(a), conforme determina a lei.

_____,.....de.....de 2010.

Assinatura do(a) entrevistado(a): _____

Assinatura do pesquisador: _____