

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC – SP

FERNANDO MONTREZOL REJANI

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AGENDA DE ATUAÇÃO DOS BANCOS PÚBLICOS
COMERCIAIS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA NEGOCIAL DE DESENVOLVIMENTO
REGIONAL SUSTENTÁVEL (DRS) DO BANCO DO BRASIL

MESTRADO EM ECONOMIA

SÃO PAULO

2011

FERNANDO MONTREZOL REJANI

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AGENDA DE ATUAÇÃO DOS BANCOS PÚBLICOS
COMERCIAIS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA NEGOCIAL DE DESENVOLVIMENTO
REGIONAL SUSTENTÁVEL (DRS) DO BANCO DO BRASIL

MESTRADO EM ECONOMIA

Dissertação apresentada à Banca Examinadora
da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,
como exigência parcial para obtenção do título
de MESTRE EM ECONOMIA, sob a orientação do
Prof. Doutor João Batista Pamplona.

SÃO PAULO

2011

Banca Examinadora

*Aos meus pais, Ademar Rejani e Auda Montrezol Rejani,
que, mesmo distantes, jamais deixaram de iluminar meu caminho
com seus exemplos de dignidade, perseverança e amor.*

AGRADECIMENTOS

Estas páginas que se seguem são demasiadas exíguas para expressar minha gratidão com todos os responsáveis pela conclusão desta etapa da minha vida. Por mais grato que eu seja sempre restará um algo a mais por agradecer. Os nomes citados a seguir não são senão uma pequena amostra de homens, mulheres e instituições que, ao longo de minha vida, têm guiado e sustentado o meu caminhar.

Agradeço primeiramente a Deus, fonte de toda inspiração e alimento da minha alma. Agradeço a Jesus e a Nossa Senhora por estarem presentes em todos os momentos da minha vida e me darem alento, quando tudo parece estar perdido e minhas forças findadas.

Devo registrar toda gratidão à minha família. Aos meus irmãos, Eliane Montrezol Rejani e Renan Montrezol Rejani, que sempre me julgaram capaz de fazer muito mais do que me permite minhas limitadas capacidades. Generoso engano que me tem servido de estímulo por toda a vida. Agradeço, sobretudo, aos meus pais, Ademar Rejani e Auda Montrezol Rejani que, trabalhando arduamente ao longo de suas vidas, escreveram, com amor, dignidade e paciência sobre-humanas, sua própria história e lançaram as bases para que eu e meus irmãos pudéssemos escrever as nossas. Jamais me esqueço de que em cada traço da minha escrita há o suor desse homem e dessa mulher, cujas sabedoria e grandeza jamais alcançarei.

A todos os mestres que passaram pela minha vida, desde a alfabetização até os dias atuais, expresso a minha gratidão. Agradeço também à Unicamp por ter me aberto às portas ao mundo acadêmico-científico e por prezar que, além da formação de excelentes profissionais, o mais importante é formar cidadãos que possibilitem a construção de uma sociedade melhor e mais justa.

Ao amigo Daniel Gabriel Lopes, registro minha gratidão pelos incentivos e conselhos, mesmo quando minha imaturidade não permitia compreendê-los. Ao amigo Álvaro Passaroni, agradeço pelas orações e palavras de incentivo. Ao amigo Gustavo de Freitas Rizzo Lima, agradeço pela ajuda dada na finalização desta dissertação.

Agradeço à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e a todos os seus funcionários e colaboradores pelo carinho e respeito com os quais me receberam. Aos professores do Programa de Mestrado em Economia, registro minha profunda admiração e gratidão, em especial aos professores: Maria Cristina Penido de Freitas, pelo seu carinho em receber-me na PUC-SP e pelo seu grande exemplo de dedicação e profissionalismo, e a Ladislau Dowbor, pelas contribuições ao meu projeto de dissertação e pelo entusiasmo em discutir ideias de vanguarda. Ao coordenador, professor João Machado Borges Neto, e à Sônia Petrohilos, secretária do Programa de Mestrado em Economia, registro os meus agradecimentos pela imensa ajuda a mim concedida ao longo desses anos de convivência, além da simpatia e cordialidade.

Aos solidários amigos de mestrado, Joanito Teixeira Machado, Richard Wilson Borrozine de Siqueira, Augusto de Pinho Rodrigues, Thiago Carbonari, Marcelo Einsenhaver Farias, Lodovico Sidonio Passo e José Américo Oliveira da Silva, registro minha imensa alegria e gratidão em poder compartilhar este trabalho. Em especial, agradeço à Hérica Cristina Tavares, por dividir as angústias, as alegrias e o mesmo orientador.

Agradeço, em especial, ao Banco do Brasil (BB), por meio da Diretoria de Gestão de Pessoas (DIPES) e da Unidade Desenvolvimento Sustentável (UDS), por incentivar a formação

de seus funcionários, e principalmente, pelo apoio dado à realização deste trabalho, sem o qual, não seria possível sua realização.

Foram muitas as pessoas do BB que proporcionaram a realização desta dissertação, sou grato a todos. Em especial, agradeço a Jorge Antonio Sorano Mazzo (DIRIS/BB) pela atenção e pelos conselhos e a Myriam Cristina Almeida Rocha (UDS/BB) pela simpatia, receptividade e apoio à elaboração do meu projeto de mestrado.

Minha gratidão à Adriana Herrera Medeiros de Paula Pessoa (DIPES/BB), Nilza Mayumi Iwata (DIPES/BB) e Carlos Alberto Garcia (UDS/BB), excelentes profissionais que acreditaram na minha capacidade em realizar este trabalho.

Aos colegas da UDS/BB, que mesmo estando longe, me ajudaram de forma ímpar na realização deste desafio, a Miriam de Souza e Silva Caruso, Rodolfo Januário Ribeiro, Vitor Marcelo Almeida, meus sinceros agradecimentos. Também, sou grato a Luiz Eduardo Parreiras (IPEA) pelas contribuições feitas à esta pesquisa.

Aos Superintendentes do BB que me receberam em São Paulo, Valmir Pedro Rossi, Adílson do Nascimento Anísio e Paulo Roberto Lopes Ricci, expresso minha gratidão.

Aos amigos do BB em São Paulo: Ester Moreno Salvador, Fernanda Carolina Campos de Moraes, Marcos Paulo Vicente de Carvalho, Cláudio Robson Matias, Sérgio Augusto Portes de Souza, Ricardo Pasotini, Renato Leite Goulart Cardozo, Luciana América Dias de Oliveira e Jaime Luiz Schardong (educador BB), deixo registrado a todos os meus agradecimentos. Ao Valdir Martins, pelos conselhos e pelo debate acadêmico proporcionado em relação ao trabalho, meu muito obrigado. Em especial, agradeço a Mauricio Messias por me receber em São Paulo de braços abertos em sua equipe e por ter me apresentado a estratégia negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), tema desta dissertação. Seu conhecimento sobre o DRS transpõe o ambiente profissional, sendo uma lição de vida na busca por uma sociedade mais justa e humana. Em minha vasta ignorância, posso dizer que o pouquíssimo que conheço sobre o DRS e que expresso neste trabalho devo a todas essas pessoas.

Registro também o apoio de todos os funcionários do BB, da UDS, das Superintendências e das Agências, que contribuíram para a realização da pesquisa em campo contida nesta dissertação. Em especial, agradeço aos Gerentes de DRS, Joaquim Lauro Sando, Paulo Amílcar Proença Sucupira, Ricardo Fernandes Esteves, Miguel Fernandes Honório, Márcio Alexandre Rockenbach e Sérgio Bratti, personagens fundamentais no desenvolvimento deste trabalho.

Devo registrar também, o grande auxílio dado pelo professor Carlos Eduardo Ferreira de Carvalho (PUC-SP) e Marivaldo da Silva (DIREO/BB) na Banca de Qualificação desta dissertação. Agradeço-os pelos sábios conselhos e colocações que, além de muita dor de cabeça, me proporcionaram maior conhecimento acerca do tema de pesquisa, além de aumentar enormemente a qualidade do trabalho.

Agradeço ao Luciano Müller Gil Cardoso (UDS/BB) pela enorme paciência com minhas limitações intelectuais e profissionais ao longo de todo este processo. Sua atenção, cordialidade, conhecimento, além de outras virtudes, o capacita como um dos melhores profissionais que vim a conhecer ao longo de dez anos de BB. A realização deste trabalho só foi possível devido às suas contribuições. De coração, expresso o meu muito obrigado!

Finalmente, agradeço ao meu orientador João Batista Pamplona. Exemplo de dedicação, bom caráter e profissionalismo. Em poucas palavras, dispunha-se sempre a solucionar problemas que me apresentavam insolúveis. Seu aconselhamento e sua crítica sincera tantas vezes me livraram de ingressar por veredas de pensamento estéril. Todas as virtudes, se houver, contidas neste trabalho são devidas a ele.

RESUMO

REJANI, Fernando Montrezol. **Desenvolvimento sustentável e agenda de atuação dos bancos públicos comerciais brasileiros:** uma análise da estratégia negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política, São Paulo, 2011.

Este estudo consiste em analisar a estratégia negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil (BB) sob dois aspectos, nos quais, i) busca identificar se a atuação do BB, um banco híbrido, isto é, de caráter público e privado ao mesmo tempo, tem espaço para atuar de forma livre como agente de desenvolvimento do Estado Brasileiro; e, ii) verifica se a estratégia negocial DRS está coerente com seus objetivos propostos e se esses objetivos estão sendo atingidos, de acordo com a percepção dos funcionários do BB entrevistados nesta pesquisa. O método de investigação utiliza-se de pesquisa bibliográfica e de aplicação de pesquisa primária com os agentes internos ao BB responsáveis pela condução da estratégia negocial DRS. Foram aplicados dois tipos de questionários ao público-alvo. No primeiro grupo de entrevistados (Gerentes em nível estratégico e tático), o critério de análise dos dados foi censitário. Para o segundo grupo (Gerentes em nível operacional), o critério de análise baseou-se em uma amostra significativa de uma população de 230 Planos de Negócios DRS espalhados pelo país. O que se conclui neste estudo é que a atuação do BB, como agente de desenvolvimento do Estado Brasileiro, possui certas limitações intrínsecas à sua própria natureza híbrida. Torna-se claro uma tensão existente entre a atuação comercial tradicional do Banco (natureza privada) e sua atuação mais social (natureza pública) na implementação da estratégia negocial DRS. Cabe ressaltar ainda, que o desenvolvimento promovido pelo DRS possui algumas lacunas, principalmente em relação à componente ambiental do desenvolvimento sustentável e à dificuldade de implementação de sua metodologia às atividades produtivas no meio urbano. Entretanto, cabe destacar que a atuação socioambiental do BB, com o DRS, possibilita a inclusão social, por meio da bancarização e do acesso ao crédito, de forma muito mais ampla que os bancos privados brasileiros.

Palavras-chave: Agenda socioambiental. Banco do Brasil (BB). Banco público comercial. Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS). Responsabilidade socioambiental.

ABSTRACT

REJANI, Fernando Montrezol. **Desenvolvimento sustentável e agenda de atuação dos bancos públicos comerciais brasileiros**: uma análise da estratégia negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política, São Paulo, 2011.

This present paper consists in analyzing the business strategy of Regional Sustainable Development (RSD) of Banco do Brasil (BB) under two aspects, of which, i) aims at identifying if the operations of BB, an hybrid Bank, that is public and private at the same time, have headroom to freely operate as an agent of the Brazilian development; and ii) to verify if the RSD business strategy is consistent with its proposed objectives and if those objectives are being achieved, in line with the perception of the BB employees interviewed in this research. The investigation method uses bibliographical research and the application of primary research with the internal agents of BB, responsible for the performance of the national strategy of RSD. Two types of questionnaires were applied to the target audience. In the first group of interviewed stakeholders (managers in strategic and tactical level), the criteria of data analysis was global. For the second group (managers at operational level), the criteria of data analysis was based on a significant sample of a population of 230 business plans of RSD spreaded throughout the country. What can be concluded in this study is that the operation of BB, as an agent of development of Brazil, it has certain inner limitations due from its own hybrid nature. It is made clear a tension that exists between the traditional commercial operation of the Bank (private nature) and its more social operations (public nature) in the implementation of the national strategy of RSD. It is worth noting that, the development promoted by the RSD has a few gaps, mainly in regards to the environmental component of the sustainable development and also in regards to the difficulty in implementing its methodology towards productive activities in the urban environments. However, it is worth highlighting that the social-environmental presence of BB, with the RSD, enables the social inclusion, by way of access to banking and credit, in a much wider aspect than the Brazilian private banks.

Keywords: Social-Environmental Agenda. Banco do Brasil (BB). Commercial Public Bank. Regional Sustainable Development (RSD). Social-Environmental Responsibility.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Características de uma empresa sustentável.....	48
Figura 2.1 – Argumentos favoráveis e contrários à atuação dos bancos públicos comerciais.....	111
Figura 3.1 – Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil.....	125
Figura 3.2 – Políticas Gerais do Banco do Brasil	127
Figura 3.3 – Diretrizes Negociais do Banco do Brasil	128
Figura 3.4 – Dimensões estratégicas da Agenda 21 do BB e seus objetivos	129
Figura 3.5 – Premissas do DRS	135
Figura 3.6 – Definição de elementos constitutivos para o desenvolvimento na visão do BB	136
Figura 3.7 – Objetivos da estratégia negocial DRS.....	137
Figura 3.8 – Eixos de condução da estratégia negocial DRS	142
Figura 3.9 – Estrutura organizacional do BB	145
Figura 3.10 – Níveis hierárquicos na condução da estratégia negocial DRS no BB.....	145
Figura 3.11 – Etapas do Ciclo Metodológico do DRS.....	150
Figura 3.12 – Concertação interna e externa do BB na estratégia negocial DRS.....	151
Figura 3.13 – Classificação dos agentes intervenientes nas atividades produtivas.....	153
Figura 3.14 – Critérios para a escolha das atividades produtivas.....	154
Figura 3.15 – Atribuições da Equipe Gestora DRS	160
Figura 3.16 – Informações para a elaboração do Diagnóstico DRS	161
Figura 3.17 – Critérios para a elaboração do Plano de Negócios DRS.....	164
Figura 3.18 – Vantagens na integração dos Planos de Negócios DRS	165
Figura 3.19 – Diversificação de atividades produtivas em Ceará-Mirim (RN)	166
Figura 3.20 – Composição do Índice de Efetividade DRS	171
Figura 4.1 – Questionário digital disponibilizado pelo <i>Google Docs</i> aos entrevistados	186

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Percepção do nível de sucesso atingido pela atividade produtiva nas cadeias de produção e distribuição	206
Gráfico 4.2 – Beneficiários DRS com operações de crédito no BB.....	209
Gráfico 4.3 – Linhas de crédito contratadas pelos beneficiários do DRS.....	210
Gráfico 4.4 – Comparação entre o saldo da linha de crédito PRONAF no BB versus DRS	210
Gráfico 4.5 – Níveis de relação entre o Plano de Negócios DRS e políticas/parcerias públicas	212
Gráfico 4.6 – Operações financeiras realizadas entre as Agências e os Planos de Negócios	213
Gráfico 4.7 – Classificação do principal parceiro DRS vinculado ao Plano de Negócios	215
Gráfico 4.8 – Curva ABC de famílias atendidas por Classe de atividades apoiadas pelo DRS.....	216
Gráfico 4.9 – Percepção dos pilares da sustentabilidade melhor atendidos pelo Plano de Negócios DRS, segundo os Gerentes de Agência entrevistados.....	226

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Classificação dos bancos e instituições financeiras estatais	85
Quadro 4.1 – Critérios para seleção dos públicos-alvo das entrevistas.....	180
Quadro A.1 – Apresentação dos resultados – Módulo Estratégico e Tático – Questões abertas	271
Quadro B.1 – Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões abertas.....	290
Quadro ANEXO A – Agências BB e seus respectivos Planos de Negócios DRS	295

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Dados quantitativos gerais referentes ao DRS no país.....	132
Tabela 4.1 – Planos de Negócios DRS por região geográfica e tipo de empreendimento.....	189
Tabela 4.2 – Ordem de importância dos objetivos do DRS na visão dos entrevistados	198
Tabela 4.3 – Evolução do quadro funcional do BB e da estratégia negocial DRS	200
Tabela 4.4 – Percepção do grau de importância dos fatores selecionados para o sucesso da estratégia negocial DRS, segundo os <i>policy makers</i> entrevistados.....	201
Tabela 4.5 – Grau de sucesso dos benefícios gerados pelo DRS à sociedade, segundo a percepção dos Gerentes do BB entrevistados.....	207
Tabela 4.6 – Comparativo entre o saldo total da carteira de crédito Pessoa Física e o saldo da carteira de Microcrédito do BB	211
Tabela 4.7 – Classificação dos fatores de risco mais importantes da estratégia negocial DRS na percepção dos Gerentes entrevistados	214
Tabela 4.8 – Percepção da contribuição do IEDRS para a efetividade da estratégia negocial DRS, segundo os Gerentes entrevistados no nível operacional.....	220
Tabela 4.9 – Percepção do grau de importância da criação de indicadores para atender os principais objetivos do DRS, na visão dos entrevistados no nível estratégico e tático	221
Tabela 4.10 – Avaliação de quesitos selecionados da estratégia negocial DRS, segundo a percepção dos Gerentes de Agências entrevistados	225
Tabela 4.11 – Percepção do impacto causado pela estratégia negocial DRS, segundo os Gerentes de Agência entrevistados.....	225
Tabela 4.12 – Percepção do grau de autonomia financeira do Plano de Negócios DRS ao longo do tempo, segundo os Gerentes de Agência entrevistados	228
Tabela A.1 - Apresentação dos resultados - Módulo Estratégico e Tático - Questões fechadas.....	259
Tabela B.1 - Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões fechadas	277

LISTA DE SIGLAS

ATB	Acordo de Trabalho
ATR	Analista Técnico Rural
BASA	Banco da Amazônia S.A.
BB	Banco do Brasil S.A.
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNB	Banco do Nordeste do Brasil S.A.
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNH	Banco Nacional de Habitação
BSC	Balanced Scorecard
CEF	Caixa Econômica Federal
COMIF	Comitê de Coordenação Gerencial das Instituições Financeiras Públicas
CSO	Centro de Suporte Operacional
DEAGRO	Departamento Estadual de Desenvolvimento Agropecuário
DIRE	Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental
DLIS	Desenvolvimento Local, Integrado e Sustentável
DRS	Desenvolvimento Regional Sustentável
EBA	Environmental Bankers Association
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMGEA	Empresa Gestora de Ativos
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FCO	Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste
FDA	Fundo de Desenvolvimento da Amazônia
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMI	Fundo Monetário Internacional
FND	Fundo Nacional de Desenvolvimento
FNO	Fundo Constitucional de Financiamento do Norte
FUNDEC	Fundo de Desenvolvimento Comunitário
GEE	Gases de Efeito Estufa
GSE	Government-Sponsored Enterprises
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IEDRS	Índice de Efetividade de Desenvolvimento Regional Sustentável
IFC	International Finance Corporation
IFPFs	Instituições Financeiras Públicas Federais
IUCN	International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MMA	Ministério do Meio Ambiente
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PAA	Postos Avançados de Atendimento
PAI	Plano de Ação Imediata

PARAFE	Programa de Apoio à Reestruturação e Ajuste Fiscal dos Estados
PIB	Produto Interno Bruto
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PNB	Produto Nacional Bruto
PNMC	Plano Nacional sobre Mudança do Clima
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PROER	Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional
PROES	Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária
PROEX	Programa de Financiamento às Exportações
PROGER	Programa de Geração de Emprego e Renda
PRONAF	Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UDS	Unidade Desenvolvimento Sustentável
UN	United Nations
UNEP	United Nations Environment Programme
UNEP-FI	United Nations Environment Programme - Finance Initiative
UNU	United Nations University
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Development

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	27
1 DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL À SUSTENTABILIDADE: A INCORPORAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO SETOR FINANCEIRO BANCÁRIO	33
1.1 O PROBLEMA AMBIENTAL E O DESENVOLVIMENTO	33
1.1.1 Origem do conceito de desenvolvimento sustentável.....	36
1.1.2 A evolução do conceito: do desenvolvimento sustentável à sustentabilidade	40
1.1.2.1 Dimensão econômica da sustentabilidade	42
1.1.2.2 Dimensão ambiental da sustentabilidade.....	43
1.1.2.3 Dimensão social da sustentabilidade	44
1.1.2.4 Dimensão geográfica e cultural da sustentabilidade	44
1.2 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS EMPRESAS	45
1.2.1 Sustentabilidade no setor empresarial	45
1.2.2 A Responsabilidade Socioambiental das empresas	50
1.2.2.1 Controvérsias em torno da responsabilidade socioambiental	54
1.2.3 A sustentabilidade no mundo real: o mercado da base da pirâmide econômica.....	55
1.3 A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO SETOR FINANCEIRO BANCÁRIO	59
1.3.1 Riscos e oportunidades	59
1.3.2 Responsabilidade socioambiental bancária: a formalização das primeiras iniciativas.....	62
1.3.3 Os Princípios do Equador	63
1.3.4 Declaração de Collevocchio sobre instituições financeiras e a sustentabilidade	65
1.3.5 A geração de negócios sustentáveis pelos bancos comerciais privados.....	67
1.3.5.1 Experiências internacionais.....	68
1.3.5.2 Experiências nacionais	70

2 BANCOS PÚBLICOS COMERCIAIS FEDERAIS: UMA NOVA AGENDA DE ATUAÇÃO	77
2.1 A RAZÃO DA PARTICIPAÇÃO DO ESTADO NO SETOR BANCÁRIO	77
2.1.1 Segurança e solidez do sistema bancário	81
2.1.2 Falhas de mercado no sistema bancário	81
2.1.3 Financiamento de projetos sociais pelo setor bancário	82
2.1.4 Desenvolvimento financeiro e serviços bancários em regiões isoladas.....	83
2.2 O CONCEITO DE BANCO PÚBLICO	84
2.3 ATUAÇÃO E TAXONOMIA DOS BANCOS PÚBLICOS.....	84
2.3.1 Bancos comerciais varejistas e instituições híbridas	85
2.3.2 Bancos de desenvolvimento.....	87
2.3.3 Quase-bancos	87
2.3.4 Agências de desenvolvimento	87
2.4 CARACTERÍSTICAS E ATUAÇÃO DOS BANCOS PÚBLICOS COMERCIAIS FEDERAIS NO BRASIL: DA AGENDA NEOLIBERAL A AGENDA SOCIOAMBIENTAL	88
2.4.1 Os antecedentes da agenda neoliberal	89
2.4.2 Agenda neoliberal no Brasil.....	91
2.4.2.1 Primeira etapa: reestruturar os bancos públicos federais	91
2.4.2.2 Segunda etapa: privatizar os bancos públicos federais.....	96
2.4.3 Características dos bancos públicos comerciais após a reestruturação dos anos 1990	97
2.4.3.1 Principais mudanças: fortalecimento do caráter comercial.....	97
2.4.3.2 Governança corporativa	101
2.4.3.3 Perfil operacional atual dos bancos públicos comerciais federais.....	105
2.4.4 O debate atual acerca dos bancos públicos comerciais federais brasileiros	110
2.4.4.1 Argumentos contrários.....	112
2.4.4.2 Argumentos favoráveis.....	115
2.4.5 Agenda socioambiental dos bancos públicos no Brasil	117
2.4.5.1 Antecedentes e contexto	117
2.4.5.2 Características e principais ações da agenda socioambiental.....	118

3 ESTRATÉGIA NEGOCIAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL DO BANCO DO BRASIL	123
3.1 HISTÓRICO	123
3.1.1 Antecedentes	123
3.1.2 Contexto	124
3.1.2.1 Responsabilidade Socioambiental: decisões estratégicas e definição de políticas	124
3.1.2.2 A Agenda 21 Empresarial do Banco do Brasil	128
3.1.3 A origem do Desenvolvimento Regional Sustentável	131
3.2 CONCEITO E PREMISSAS.....	133
3.3 OBJETIVOS	137
3.4 ESTRATÉGIA.....	140
3.4.1 Princípios de atuação	140
3.4.2 Eixos de condução	141
3.4.3 Planejamento no Banco do Brasil e o Desenvolvimento Regional Sustentável.....	142
3.4.3.1 Planejamento no Banco do Brasil	142
3.4.3.2 Planejamento no Desenvolvimento Regional Sustentável	143
3.4.3.3 Níveis hierárquicos no Banco do Brasil e o Desenvolvimento Regional Sustentável .	144
3.4.3.4 Mecanismos de premiação e punição: o Acordo de Trabalho.....	146
3.5 METODOLOGIA.....	149
3.5.1 O processo de concertação	150
3.5.2 Sensibilização e capacitação	151
3.5.3 Escolha de atividades produtivas	153
3.5.3.1 Visões da estratégia negocial DRS.....	155
3.5.4 Formação da Equipe Gestora DRS.....	158
3.6 OPERACIONALIZAÇÃO	161
3.6.1 Elaboração do Diagnóstico DRS.....	161
3.6.2 Elaboração dos Planos de Negócios DRS.....	163
3.6.2.1 Planos de negócios integrados.....	164
3.6.2.2 Recursos financeiros disponíveis aos Planos de Negócios DRS	167
3.6.3 Análises do Plano de Negócios DRS	168
3.6.4 Implementação do Plano de Negócios DRS	169
3.7 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	170

4 METODOLOGIA E RESULTADOS DA PESQUISA PRIMÁRIA.....	175
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA PRIMÁRIA.....	175
4.1.1 Projeto de investigação	178
4.1.2 Critérios de seleção dos entrevistados.....	179
4.1.3 Elaboração dos questionários	181
4.1.3.1 Teste piloto	182
4.1.3.2 Questionários aplicados	184
4.1.4 Coleta de dados	185
4.1.4.1 Desafios da pesquisa em campo	186
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	187
4.2.1 Identificação dos entrevistados.....	188
4.2.2 Concepção da estratégia negocial DRS.....	190
4.2.2.1 Atuação do BB no desenvolvimento	190
4.2.2.2 O conceito de desenvolvimento do DRS	194
4.2.2.3 Objetivos do DRS	197
4.2.3 Implementação e execução da estratégia negocial DRS.....	199
4.2.3.1 Caracterização da estratégia negocial DRS no BB	199
4.2.3.2 Percepção de sucesso e risco da estratégia negocial DRS.....	201
4.2.3.3 Alcance dos objetivos propostos pelo DRS	205
4.2.4 Monitoramento	219
4.2.5 Avaliação complementar da estratégia negocial DRS	223
CONCLUSÃO.....	231
REFERÊNCIAS	243
APÊNDICE A – Apresentação dos resultados da pesquisa de campo - Módulo Estratégico e Tático..	259
APÊNDICE B – Apresentação dos resultados da pesquisa de campo - Módulo Operacional.....	277
ANEXO A – Agências BB selecionadas para elaboração de amostra da pesquisa em campo	295

INTRODUÇÃO

O surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável se alastra rapidamente por todos os segmentos da sociedade, ocasionando o aprofundamento da discussão acerca do seu real significado teórico e prático. A questão que se estabelece a partir desse aprofundamento é de como o desenvolvimento sustentável passa de um ambiente discursivo macro, entre governos e instituições multilaterais, para um universo de ações mais práticas voltadas ao cotidiano da sociedade.

A principal resposta a esse questionamento tem sido a definição, a incorporação e a operacionalização do desenvolvimento sustentável no dia a dia das empresas, desde as pequenas até as grandes corporações. A incorporação da sustentabilidade passa a ser uma ferramenta utilizada pelas empresas na ampliação e consolidação de um novo ambiente de negócios, baseado na responsabilidade socioambiental empresarial.

Nas últimas duas décadas as empresas têm passado por profundas transformações, na medida em que deixam de ser apenas organismos econômicos e passam a ocupar também um papel social e político. É nesse cenário que surge a responsabilidade socioambiental das organizações, bem como a necessidade de uma gestão dos impactos ambientais causados por seus processos produtivos.

No setor financeiro bancário não é diferente. Os bancos, por serem os principais agentes de financiamento do sistema capitalista, têm responsabilidade direta no financiamento de atividades produtivas nas quais podem impactar, em maior ou menor grau, o meio ambiente. Além disso, há uma pressão cada vez maior da sociedade para a conscientização da questão ambiental e social no dia a dia das empresas. Desta forma, a questão socioambiental consolida-se, cada vez mais, como um fator estratégico para as instituições financeiras. Essa temática passa a ser incorporada na estratégia corporativa e competitiva dos bancos, por meio da implementação de práticas socioambientais.

No cenário brasileiro, os bancos adotaram a responsabilidade socioambiental em seu escopo de negócios e nas suas campanhas institucionais, principalmente nos bancos privados.

Em relação aos bancos públicos brasileiros a adoção da responsabilidade socioambiental deve ser entendida não apenas como uma característica de acompanhamento de uma tendência (ou acirramento da concorrência) do mercado bancário

em geral, mas também, como reflexo de um debate entre uma agenda neoliberal e uma agenda socioambiental imposta a esses bancos.

No Brasil, após o início do processo de estabilização da economia, iniciado nos anos 1990, altera-se muito a configuração do setor bancário federal. Permeados por políticas neoliberais de reestruturação na década de 1990, esses bancos passam a ter o reconhecimento explícito de seu papel estratégico: foco de atuação de empresa privada, baseado na eficiência e geração de lucros. Essa postura é restrita a órbita administrativa, em que, para o banco público ser eficiente significa deter a qualidade ou a característica de quem, em um nível simplesmente operacional, cumpre as suas obrigações e funções quanto às normas e padrões adotados também por bancos privados.

Contrapondo esse aspecto, na primeira década de 2000 surge uma nova agenda para esses bancos, a da responsabilidade socioambiental. Sem abrir mão da eficiência, os bancos públicos federais buscam manter a sustentabilidade de suas marcas e o que elas representam de valores intangíveis para a sociedade no século XXI, além de manter sua função pública de contribuir para o desenvolvimento do país.

O Banco do Brasil (BB), maior instituição financeira bancária da América Latina, tem se defrontado com o seguinte dilema: de um lado, sua atuação resulta de injunções que se dão no âmbito da dimensão da racionalidade empresarial privada; de outro, é a dimensão instrumental pública – agente executor de diretrizes de política econômica e de políticas públicas em geral – que rege sua situação.

Reflexo desse dilema, em junho de 2004, o BB assume o compromisso com o Ministério do Meio Ambiente para desenvolver uma agenda cujas ações evidenciem o comprometimento do Banco com o desenvolvimento sustentável de seus negócios. O ato vem ao encontro de todo um trabalho realizado pelo Banco, desde 2003, voltado para a definição de princípios e estratégias de responsabilidade socioambiental. Assim, o BB procura garantir a aderência de suas intenções estratégicas com os princípios de promoção do desenvolvimento sustentável da Agenda 21.

Dessa conjunção de fatores surge a estratégia negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) no BB. O DRS é uma estratégia de negócios que busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões onde o Banco está presente, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos no apoio a atividades econômicas produtivas localizadas nessas regiões e que atendam a população de baixa renda dessas

localidades, proporcionando a geração de emprego e renda. Essa estratégia intenciona atender uma demanda do Estado Brasileiro (proposta pelo Programa Fome Zero criado no Governo Lula em 2003) às empresas públicas federais, visando à redução da pobreza no país.

Uma das estratégias de atuação do DRS está baseada na concepção da cadeia de valor, que considera todas as etapas de produção e distribuição que agregam valor a produtos e serviços até o consumidor final de uma atividade produtiva. A cadeia de valor abrange a cadeia produtiva (matéria-prima até o produto/serviço), a cadeia de distribuição (produto/serviço até o consumidor final), bem como todos os elementos de influência direta e indireta ligado à atividade (como governos, empresas, associações, cooperativas, entidades de classe, instituições públicas e privadas, entre outras), desta forma visando contribuir para o beneficiando dos Arranjos Produtivos Locais (APL).

Até o primeiro semestre de 2010, o BB já havia programado, em crédito, cerca de R\$ 8,5 bilhões para investimento em projetos de DRS (implementados e em implementação). À época, mais de um milhão de famílias estavam cadastradas nessa estratégia do Banco, por meio de mais de 3.000 Planos de Negócio DRS, atingindo mais de 4.000 municípios brasileiros em todas as regiões do país.

Entretanto, a falta de indicadores abrangentes de monitoramento e de avaliação da estratégia comercial DRS faz com que surjam alguns questionamentos sobre o real alcance dessa estratégia de negócios do BB. Não é possível responder se essa estratégia está sendo eficaz, isto é, atingindo seus objetivos propostos. Tampouco é possível avaliar se a concepção dessa estratégia está totalmente ou parcialmente correta; se são necessárias mudanças pontuais ou gerais em sua metodologia e objetivos propostos.

O objetivo inicial deste trabalho era propor indicadores capazes de mensurar e avaliar a estratégia comercial DRS. Contudo, conforme a pesquisa foi avançando, surgiu à necessidade de se esclarecer a própria concepção dessa estratégia. Neste caso, tornou-se mais relevante a necessidade de buscar conhecer suas principais características – compreender sua verdadeira razão de ser –, como essa estratégia está inserida na própria estrutura do BB e como ela se dissemina em toda sua rede de atuação. Isto é, de que maneira essa estratégia surge, se seus objetivos estão claros e se estão bem compreendidos pelos seus principais atores (funcionários do BB).

Desse novo foco de pesquisa surgem duas questões centrais. Primeiramente, deve-se buscar saber se a atuação do BB, um banco híbrido, isto é, um banco público de caráter

comercial, tem espaço para atuar de forma livre como um agente de desenvolvimento do Estado Brasileiro ou se sua própria estrutura de atuação comercial (típica de um banco privado), intensificada por uma reestruturação financeira nos anos 1990, gera uma tensão entre seu caráter público e privado; e, se essa tensão é percebida pelos agentes internos ao BB quanto à sua manifestação na estratégia negocial DRS.

A segunda questão, mas não menos importante, é verificar se essa estratégia de negócios proposta pelo BB está coerente com seus objetivos propostos e se esses objetivos estão sendo atingidos, de acordo com a percepção dos funcionários do BB entrevistados nesta pesquisa.

O principal objetivo desta dissertação é buscar responder essas duas questões por meio de uma avaliação da estratégia negocial DRS, sob o ponto de vista dos agentes internos ao BB, isto é, seus funcionários que atuam diretamente nessa estratégia (do nível estratégico e tático ao operacional). Desta forma, este trabalho propõe analisar, por meio da percepção desses agentes, aspectos relacionados: à concepção, isto é, a formulação dos objetivos da estratégia negocial DRS; à execução (implementação) do DRS, neste caso, avaliar se essa estratégia está sendo eficaz, isto é, atingindo seus objetivos propostos; ao monitoramento atualmente utilizado pelo BB para a condução e a efetividade do DRS.

Como objetivo complementar, o trabalho propõe analisar os principais aspectos, percebidos pelos funcionários do BB, que corroboram para o sucesso ou insucesso da estratégia negocial DRS. Por meio dessa análise, podem ser sugeridas algumas mudanças na formulação (concepção), execução, metodologia e monitoramento dessa estratégia, caso essas necessidades sejam identificadas pelos resultados obtidos na pesquisa.

Deve ficar claro que, este trabalho não é um instrumento de avaliação definitivo da estratégia negocial DRS, e sim, apenas um simples instrumento para subsidiar e promover algumas reflexões acerca dessa estratégia executada pelo BB.

Visando realizar a avaliação da estratégia negocial DRS, proposta neste trabalho, são utilizados procedimentos de coleta de dados diversificados em cada etapa da pesquisa, devido a sua finalidade. A coleta de dados é realizada por meio de revisão bibliográfica – investigação de documentos do próprio Banco, documentos referentes ao DRS e literatura geral referente ao tema – e aplicação de pesquisa primária (em campo), por meio de dois questionários distintos direcionados aos públicos-alvo da pesquisa.

Para a coleta de dados da pesquisa primária, o público-alvo está dividido com base nos três níveis hierárquicos de atuação do BB na condução da estratégia negocial DRS (níveis estratégico, tático e operacional).

O presente trabalho visa avaliar a estratégia negocial DRS contrapondo a visão dos *policy makers* e dos responsáveis pela execução do DRS. Isto é, observar a visão e a percepção dos condutores das diretrizes (nível estratégico e tático) e dos executores (nível operacional) dessa estratégia no BB.

Para a definição dos entrevistados, são selecionados dois critérios: o primeiro é censitário, isto é, o estudo do total da população dos Gerentes da Unidade Desenvolvimento Sustentável (UDS) do BB (nível estratégico) e dos Gerentes de DRS das Superintendências Estaduais do Banco (nível tático); o segundo critério é amostral, isto é, o estudo de uma amostra populacional dos Gerentes de Agências do BB (nível operacional). A definição da população a ser estudada no nível operacional nesta dissertação toma por base 230 Planos de Negócios DRS espalhados por todo o território nacional, representado por 230 Gerentes de Agências responsáveis pela condução da estratégia negocial DRS. A escolha desses 230 planos (empreendimentos) é feita com base na seleção dos melhores Planos de Negócios DRS elencados pela UDS, dentre mais de 4.000 planos existentes no BB. Cabe destacar que a escolha desses empreendimentos, pela UDS, está baseada em critérios subjetivos, no qual as Superintendências Estaduais do Banco selecionaram, por meio de sua percepção (isto é, conhecimento, experiência e vivência) – visto que não há indicadores atualmente para comparar um empreendimento a outro –, os melhores Planos de Negócios ligados às Agências de sua jurisdição. Os detalhes desta seleção se encontram no capítulo 4 desta dissertação.

Destaca-se neste trabalho, o fato de ser criada uma extensa e inédita base de dados com representatividade estatística referentes à estratégia negocial DRS, ao serem entrevistados 32 Gerentes do BB no nível estratégico e tático e 76 Gerentes no nível operacional.

Em relação ao presente trabalho, sua apresentação contém, além desta introdução, quatro capítulos mais a conclusão. O primeiro capítulo aborda a questão do desenvolvimento a partir da problemática ambiental em contraponto com o conceito de desenvolvimento econômico tradicional, culminando na discussão sobre desenvolvimento sustentável. Decorre dessa discussão mais ampla, uma vertente de atuação em um nível

micro, isto é, no ambiente das empresas. Essa discussão resulta na adoção da responsabilidade socioambiental no escopo de atuação das empresas. O setor bancário, como um dos principais agentes do desenvolvimento, passa também a adotar essa postura em seu ramo de atividade. Neste capítulo é abordado como o conceito de desenvolvimento sustentável chega até as empresas, mais especificamente o setor bancário. Também são apresentados alguns exemplos da atuação socioambiental de bancos internacionais e bancos nacionais privados.

O segundo capítulo refere-se aos bancos públicos federais, desde seus aspectos conceituais até a atuação desses bancos no cenário brasileiro. Para os bancos públicos a discussão sobre questões socioambientais toma uma conotação diferenciada dos bancos privados. No caso brasileiro, essa diferenciação é marcada principalmente por uma agenda socioambiental estabelecida nos anos 2000 – que tende a reforçar o papel social dos bancos públicos –, gerando certa tensão com a agenda neoliberal adota na década de 1990.

O terceiro capítulo apresenta mais especificamente, em detalhes, a estratégia negocial DRS do BB. Essa estratégia surge como fruto à adoção, pelo Banco, da agenda socioambiental dos bancos públicos nacionais. Neste capítulo é apresentada em detalhes a concepção dessa estratégia, além de todo o seu ciclo metodológico.

O quarto capítulo apresenta a análise em torno da pesquisa (bibliográfica e primária) realizada nesta dissertação. Por meio da percepção dos entrevistados na pesquisa primária, é analisada a concepção da estratégia negocial DRS, além de sua execução e de seu monitoramento. A partir dessa análise, é percebida a tensão existente entre o caráter público e privado intrínseco ao próprio Banco e sua manifestação na estratégia negocial DRS. Além disso, são identificadas algumas lacunas em relação ao desenvolvimento sustentável proposto pelo BB, percebidas pelo público-alvo entrevistado neste trabalho.

Por fim, a última seção deste trabalho apresenta as principais conclusões desta dissertação visando atender ao objetivo proposto nesta pesquisa.

1 DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL À SUSTENTABILIDADE: A INCORPORAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO SETOR FINANCEIRO BANCÁRIO

1.1 O PROBLEMA AMBIENTAL E O DESENVOLVIMENTO

O século passado testemunhou transformações significativas em todas as dimensões da existência humana, recebendo a alcunha de “o breve século XX” pelo historiador Eric Hobsbawm em seu livro, *Era dos Extremos*. Marcado por duas grandes guerras mundiais; por uma população que passou de 1,6 para 6 bilhões de pessoas (UN, 2004), número jamais visto na história da humanidade; por um processo de industrialização voraz; por uma drástica redução da população agrícola, em face ao êxodo maciço do campo e do surgimento de gigantescos centros urbanos; e, pelo avanço tecnológico acelerado.

O modelo de desenvolvimento perseguido no pós-guerra, que visava aumentar a produtividade do trabalho e, conseqüentemente, a prosperidade, começou a dar sinais de imperfeição. Como consequência desse modelo, vários desastres ambientais passaram a fazer parte do cotidiano da sociedade.¹ Constata-se dessa forma, que o planeta Terra está ameaçado e precisa ser salvo. Porém, esse anseio de salvação entra em choque com a utopia desenvolvimentista (VEIGA, 2005).

O paradoxo do desenvolvimento capitalista ocorre quando se percebe que o modelo de desenvolvimento, com base na experiência desenvolvimentista dos países de economia central, não é capaz de ser atingido com os recursos naturais disponíveis no mundo.

¹ O cenário da segunda metade do século XX ficou caracterizado pela falta de políticas, legislação e licenciamentos específicos em relação ao meio ambiente (DIAS, 2002). Vários são os exemplos de degradação e desastres ambientais. No Japão, um dos casos mais emblemáticos de degradação ambiental fora a contaminação, por derramamento de mercúrio, da Baía de Minamata. O desastre foi causado pela *Chisso Corporation*, uma empresa de fertilizantes e produtos petroquímicos, entre os anos de 1932 e 1968, que contaminou as águas da baía (JAPAN, 2010). Outro exemplo ocorre em dezembro de 1984, em que houve um vazamento de 45 toneladas de gases letais (como o isocianato de metila e o hidrocianeto) da companhia de agrotóxicos *Union Carbide*, na periferia de Bophal, Índia. Apenas no primeiro dia do acidente, mais de 2.500 pessoas foram mortas e mais de 150.000 foram internadas em hospitais e clínicas de Bophal e cidades vizinhas, no pior desastre industrial que o mundo havia conhecido até então, segundo a revista norte-americana *Time* (INDIA'S..., 1984). Além disso, um dos principais problemas ambientais enfrentados pelo planeta no século XX e não resolvido até os dias atuais está na base do sistema de produção agrícola. O modelo de desenvolvimento adotado no campo primou pela busca incessante do aumento da produtividade, com o intuito de suprir a necessidade mundial por alimento (ABRAMOVAY; BEDUSCHI FILHO, 2004). O desmatamento, para aumentar as áreas cultiváveis; a expulsão do homem do campo para a cidade, devido à mecanização agrícola; e, a utilização em larga escala de defensivos nas plantações, são alguns dos principais danos que o processo desenvolvimentista vem causando ao meio ambiente.

Nesse caso, deve ser entendido como “desenvolvimento” o conceito disseminado pelo *mainstream* econômico, em que desenvolvimento é sinônimo de crescimento econômico. Contudo, de acordo com Veiga (2008), há três formas de interpretação acerca do desenvolvimento. As duas primeiras são comumente divulgadas por serem bastante simplistas. A terceira possui maior complexidade, sendo um empecilho à sua disseminação.

A primeira corrente de interpretação, denominada fundamentalista, atribui que o desenvolvimento é uma decorrência natural do crescimento econômico, tendo como base de aferição de seu resultado o Produto Interno Bruto (PIB) per capita de um país.

A segunda corrente, denominada pós-modernista, nega a existência do desenvolvimento, tratando-o como um mito. Dessa forma, o desenvolvimento pode ser entendido como uma "armadilha ideológica construída para perpetuar as relações assimétricas entre as minorias dominadoras e as maiorias dominadas" (SACHS, 2004, p. 26).

Arrighi (1997), um dos autores dessa vertente, classifica os países em: pertencentes ao "núcleo orgânico", "semiperiféricos" e "emergentes"; não acreditando ser possível, a não ser que excepcionalmente, que um país altere a sua posição na classificação proposta. Essa classificação leva em conta o Produto Nacional Bruto (PNB), insistindo na confusão entre crescimento econômico e desenvolvimento (VEIGA, 2008). Outro argumento, utilizado nessa corrente, está baseado no fato de que os países em desenvolvimento nasceram do entusiasmo pela livre determinação, configurados pela explosão demográfica urbana e inexistência de uma classe burguesa estabelecida, ao qual se demonstrou responsável pelos avanços técnicos e científicos nos países desenvolvidos (RIVERO, 2002). De acordo com essa interpretação, o que os países em desenvolvimento precisariam buscar não seria o desenvolvimento, mas sim, a sua própria sobrevivência (VEIGA, 2008).

Celso Furtado também trabalhou a ideia de desenvolvimento como sendo um mito, porém, mais próximo da busca pela análise de um mito do que pelo entendimento da impossibilidade de desenvolvimento, conforme pode ser observada em sua extensa obra. As duas correntes de interpretação apresentadas começam a se enfraquecer a partir de 1990, quando o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), por meio do Relatório do Desenvolvimento Humano, lança o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que considera riqueza, educação e expectativa de vida ao nascer. A criação desse índice teve como causa a percepção de que o crescimento econômico apresentado por alguns países na

década de 1950 não trouxe consigo os mesmos resultados sociais ocorridos em outros países considerados desenvolvidos (VEIGA, 2008).

Assim, a terceira, e mais complexa, corrente de interpretação acerca do desenvolvimento passa a obter maior consistência. E, entre os anos de 1996 e 1997, adquire maior força e importância com ganhador do prêmio Nobel, Amartya Sen, que introduz a noção de “desenvolvimento como liberdade”, por meio da publicação de seu livro homônimo, diz que o desenvolvimento pode ocorrer se forem garantidos a todas as pessoas os seus direitos individuais. Essa liberdade, em nenhum momento pode ser restringida e entendida apenas como renda per capita, pois além da renda, questões culturais, sociais, entre outras devem ser abrangidas (VEIGA, 2008). Essa noção de desenvolvimento passa ser a mais próxima do debate atual sobre o desenvolvimento sustentável.²

A reflexão sobre o desenvolvimento levou ao crescimento da consciência acerca dos problemas ambientais gerados por padrões de vida incompatíveis com o processo de regeneração do meio ambiente. Conforme cita Veiga (2005, p. 5):

Percebeu-se que haveria drástica quebra de resiliência ecossistêmica do planeta se muitos povos pudessem gozar dos atuais padrões de vida norte-americano, japonês ou europeu. Taxas de crescimento econômico semelhantes às da "Era de Ouro" (1948-1973) certamente teriam conseqüências irreversíveis e catastróficas para o ambiente natural do planeta, incluindo a humanidade que é parte dele. Não destruiria a Terra, nem a tornaria inabitável, mas certamente mudaria o padrão de vida na biosfera, e poderia muito bem torná-la inabitável para a espécie humana.

Conforme apresentado por Tosini (2006, p.19):

O incremento da industrialização após a Segunda Guerra Mundial provocou fortes pressões e degradações ao meio ambiente, com sucessivos desastres, principalmente a partir da década de 70, levando a sociedade e organismos oficiais a mobilizarem-se para encontrar soluções para tais problemas.

Assim, começa a surgir a partir da década de 1970 um novo conceito, o desenvolvimento sustentável. Esse preconiza um tipo de desenvolvimento, que garanta a qualidade de vida para as gerações atuais e futuras sem a destruição da sua base de sustentação, o meio ambiente. Além disso, intrinsecamente, prega a insustentabilidade da utopia industrialista.

² Para maior profundidade acerca desse debate sobre o desenvolvimento é indicada a leitura dos seguintes autores: Arrighi (1997); Furtado (1974, 1998, 2000, 2003); Rivero (2002); Sachs (2003, 2004, 2008); Sen (2000); Veiga (2008).

1.1.1 Origem do conceito de desenvolvimento sustentável

O surgimento, na década de 1970, da noção de desenvolvimento sustentável tem sua origem no debate internacional acerca do conceito de desenvolvimento, entre os economistas, e da tomada de consciência sobre os problemas ambientais, entre os ecologistas. A relação entre sociedade e meio ambiente, tema pouco abordado nas discussões iniciais sobre a problemática ambiental, começou a ser observada de maneira mais crítica. Assim, essa relação entre homem e natureza passa a ser discutida sob uma ótica global e não mais local (DALY; TOWNSEND, 1993).

A reflexão originada dessa discussão levou ao surgimento de novas alternativas focadas na redução dos impactos causados ao meio ambiente, pela sociedade contemporânea, e reavaliação da noção de desenvolvimento - da ideia de crescimento econômico para o conceito de desenvolvimento sustentável.

Pontos importantes desse novo conceito foram debatidos em outros eventos principais: em 1972, com a elaboração do Relatório Meadows; em 1973, com o surgimento do conceito de ecodesenvolvimento; e, em 1992, com a Conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) para o Meio Ambiente e Desenvolvimento.

Em 1972 foi publicado pelo Clube de Roma³ um dos mais conhecidos estudos sobre o meio ambiente e o desenvolvimento, o Relatório Meadows⁴. Sob o título *The Limits to Growth* (Limites do Crescimento, tradução livre), em que analisava cinco pontos críticos para compreender a situação do planeta: o crescimento demográfico mundial, a produção de alimentos, o ritmo do crescimento industrial, os níveis de poluição gerados pela atividade econômica e o consumo de recursos naturais não renováveis. Esse documento afirmava que os limites para o crescimento do planeta seriam atingidos em algum momento nos próximos cem anos, tendo como resultado um repentino e incontrolável declínio na população e na capacidade industrial (MEADOWS et al., 2004).

O relatório rompe com a ideia da ausência de limites para exploração dos recursos da natureza, contrapondo-se claramente à concepção dominante de crescimento contínuo da

³ O Clube de Roma era formado por cientistas políticos, empresários e executivos de empresas transnacionais (como Xerox, IBM, Fiat, Remington Rand, Olivetti, entre outras) preocupados com as grandes questões globais, e que por sua vez, patrocinavam estudos e discussões acerca dessas questões (STAUB, 2008).

⁴ O nome do relatório foi dado em menção ao coordenador do estudo, Dennis L. Meadows. Elaborado e conduzido por cientistas de uma das mais renomadas instituições norte-americanas, o *Massachusetts Institute of Technology* – MIT (MEADOWS et al., 2004).

sociedade industrial (BELLEN, 2006). Entretanto, ao lado desse cenário desolador, o Relatório Meadows já engendrava a fórmula do desenvolvimento sustentável, em que consistia na possibilidade de alterar as tendências de crescimento e estabelecer uma condição de estabilidade econômica que fosse sustentável no longo prazo (MEADOWS et al., 2004). Além disso, esse relatório cristalizou-se como um marco do debate global acerca da degradação ambiental, mas suas propostas foram rejeitadas, pois, na sua essência, apregoavam o **crescimento zero**, isto é, cada país deveria parar de crescer economicamente. Assim, condenava os mais pobres a um congelamento de sua situação de pobreza para solucionar os problemas ambientais que resultava do desenvolvimento dos mais ricos.

Ainda no ano de 1972 – como ressonância nas comunidades científicas, dos meios políticos e diplomáticos causada pelo Relatório Meadows – ocorre a Conferência de Estocolmo (1ª Conferência Internacional para o Meio Ambiente Humano). Sendo considerada a primeira grande discussão da comunidade mundial no enfrentamento dos problemas socioambientais, reunindo 113 países e 19 agências governamentais que representaram os países ricos e os em desenvolvimento (STAUB, 2008). Organizado pela ONU, esse evento discutiu dois pontos principais: controle populacional e redução do crescimento econômico.

Havia duas posições diametralmente opostas na Conferência: a dos que previam abundância e a dos catastrofistas. Os primeiros consideravam que as preocupações com o meio ambiente eram descabidas, pois atrasariam e inibiriam os esforços dos países em desenvolvimento rumo à industrialização. A prioridade deveria ser dada à aceleração do crescimento. As externalidades negativas produzidas nesse rumo poderiam ser neutralizadas posteriormente, quando os países em desenvolvimento atingissem o nível de renda per capita dos países desenvolvidos. Do lado oposto, os pessimistas anunciavam o caos imediato, caso o crescimento demográfico e econômico – ou pelo menos o crescimento do consumo – não fossem imediatamente estagnados. Nessa visão, a humanidade poderia encarar a triste alternativa de ter que escolher a razão de seu desaparecimento: em consequência da exaustão dos recursos ou pelos efeitos caóticos da poluição (SACHS, 2008).

Desta forma, os temas discutidos foram objeto de contestação por parte dos países em desenvolvimento, que viam na postura neomalthusiana do Relatório Meadows, do documento base da Conferência de Estocolmo e dos ambientalistas, um movimento de ampliação da subordinação internacional dos países subdesenvolvidos aos países

desenvolvidos. Como resultados dessa resistência foram incluídos na declaração vários capítulos que buscavam resguardar a soberania dos países sobre seus territórios e seus recursos naturais, além de legitimar a necessidade (e liberdade) de alcançar o próprio desenvolvimento.

Também em 1972, seguindo a recomendação da Conferência, foi criado o *United Nations Environment Programme* (UNEP) ou Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), sendo a voz para o meio ambiente dentro do sistema da ONU. Sua missão é agir como um catalisador, advogado, educador e facilitador para promover o uso racional e o desenvolvimento sustentável do meio ambiente global (UNEP, 2010).

Após Estocolmo, ambas as posições extremas foram descartadas. O crescimento econômico ainda se fazia necessário, mas deveria ser socialmente receptivo e implementado por métodos favoráveis ao meio ambiente. Uma alternativa intermediária emergiu entre “o economicismo arrogante e o fundamentalismo ecológico” (SACHS, 2008, p. 52). Essa alternativa surgiu com o nome de ecodesenvolvimento em 1973, mencionado pela primeira vez por Maurice Strong, Secretário Geral da Conferência de Estocolmo. Esse termo, cujos princípios básicos foram formulados posteriormente por Ignacy Sachs, foi colocado como alternativa da concepção clássica de desenvolvimento.⁵ Logo, valorizava a possibilidade de um desenvolvimento capaz de criar um bem estar social, a partir das particularidades e anseios das populações locais, apoiado na preservação dos recursos naturais. Também, sendo contrário à padronização do modelo de desenvolvimento dos países ricos ocidentais, baseado na sociedade de consumo (SACHS, 2008; ROMEIRO, 1999; BELLEN, 2006).

De modo geral, o objetivo deveria ser o do estabelecimento de um aproveitamento racional e ecologicamente sustentável da natureza em benefício das populações locais, levando-as a incorporar a preocupação com a conservação da biodiversidade aos seus próprios interesses, como um componente de estratégia de desenvolvimento. Daí a necessidade de se adotar padrões negociados e contratuais de gestão da biodiversidade. (SACHS, 2008, p. 53).

Após 20 anos da pioneira Conferência de Estocolmo, um novo encontro sob a batuta da ONU, com a participação do Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Mundial, é realizado no Rio de Janeiro. Em junho de 1992, a Conferência das Nações Unidas para o

⁵ Deve ser mencionado que o “paradigma do caminho do meio” (SACHS, 2008, p. 53), que emergiu após o encontro de Estocolmo, inspirou dois outros momentos importantes de discussão: a Declaração de Cocoyoc e o influente relatório *What Now*. Para maiores detalhes sobre essas discussões ver os documentos da UNEP e UNCTAD (1974) e o relatório *What Now – Another Development* (WHAT..., 1975).

Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como Rio-92, Eco-92 ou Cúpula da Terra, contribuiu para aumentar o grau de conscientização sobre o modelo de desenvolvimento adotado globalmente e suas limitações, além da temática da poluição do planeta (UN, 2010). Os governos reconheceram a necessidade de reorientar os planos nacionais e internacionais de políticas para garantir que todas as decisões econômicas devessem levar plenamente em consideração qualquer tipo de impacto ambiental, fazendo da eco-eficiência⁶, um princípio norteador para empresas e governos.

O principal documento resultante dessa conferência foi a Agenda 21, que estabeleceu um pacto pela mudança do padrão de desenvolvimento global para o século XXI, na forma de compromissos que expressavam o desejo de mudança das nações. Do modelo estabelecido de civilização para outro, em que predominaria o equilíbrio ambiental e a justiça social. O objetivo, de acordo com a ONU, seria um plano abrangente de ação para alcançar o desenvolvimento sustentável em todo o mundo (UN, 2010).

Por fim, a interligação entre desenvolvimento socioeconômico e as transformações do meio ambiente entraram no discurso oficial da maioria dos países. A percepção da relação entre problemas do meio ambiente e o processo de desenvolvimento se legitima por meio do surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável.

Nos dias atuais, a relação entre desenvolvimento e meio ambiente é considerada como a chave para a compreensão dos problemas ambientais. Desta forma, o conceito de desenvolvimento sustentável trata, especificamente, de uma nova maneira da sociedade se relacionar com seu meio, de forma a garantir sua reprodução. Segundo Baroni (1992), há pontos de concordância entre alguns autores, principalmente em questões como a necessidade de redução: da poluição, dos desperdícios e da pobreza. Contudo, a formulação de uma definição para o conceito de desenvolvimento sustentável ainda gera diversas interpretações.

⁶ Como definido pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), a eco-eficiência é alcançada mediante o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos, que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz, progressivamente, o impacto ambiental e o consumo de recursos ao longo do ciclo de vida, a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada da Terra. Resumindo-se na criação de mais valor, com menos impacto (WBCSD, 2010).

1.1.2 A evolução do conceito: do desenvolvimento sustentável à sustentabilidade

O conceito de desenvolvimento sustentável é fruto de um processo histórico que vem ocorrendo nos últimos quarenta anos, que reavalia a relação da intervenção da sociedade sobre o meio ambiente. Trata-se de um processo contínuo e complexo, em que se observa uma grande variedade de abordagens explicativas sobre o conceito de sustentabilidade, não havendo um consenso definido pela sociedade.

O termo desenvolvimento sustentável foi primeiramente discutido pela *World Conservation Union*, também chamada de *International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources* (IUCN), no documento *World Conservation Strategy*, de 1980. Esse documento demonstrara que, para ser sustentável, o desenvolvimento deveria considerar os aspectos referentes à dimensão social e ecológica, bem como fatores econômicos, fatores dos recursos vivos e não-vivos e as vantagens de curto e longo prazo de ações alternativas. O principal foco do conceito baseava-se na integridade ambiental (IUCN et al., 1980).

O elemento humano passa a ser foco apenas após a definição proposta no Relatório Brundtland, em 1987, gerando um equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental. Esse relatório, elaborado a partir da *World Commission on Environment and Development* (WCED), como resultado da Assembléia Geral das Nações Unidas e apresentado no relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum, tradução livre), trouxe uma das definições mais conhecidas, afirmando que o desenvolvimento sustentável seria o que atendesse as necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades (BRUNDTLAND, 1991).

Para algumas organizações governamentais e não-governamentais, assim como, para o PNUMA e PNUD, o desenvolvimento sustentável consiste na modificação da biosfera e na aplicação de seus recursos para atender as necessidades humanas e aumentar a sua qualidade de vida (IUCN et al., 1980). Dessa forma, para assegurar a sustentabilidade do desenvolvimento, os fatores social, ecológico e econômico devem ser considerados dentro das perspectivas de curto, médio e longo prazo.

Por sua vez, Baroni (1992) e Bellen (2006) destacam que o termo desenvolvimento sustentável pode ser visto como palavra-chave desta época, contudo, existindo numerosas definições. Apesar dessas definições, ou talvez, devido à existência delas, não se sabe

exatamente o que o termo significa. Neste caso, as duas definições comumente mais conhecidas, citadas e aceitas são: a do Relatório Brundtland e a da Agenda 21.

A reunião de chefes de Estado e representantes oficiais de 179 países na Rio-92, produziu a Agenda 21 Global⁷, um plano de ação composto por 40 capítulos, negociado e adotado pelos países participantes na Conferência. Foi o documento mais abrangente que resultou desse evento e selou um compromisso entre as nações participantes (UN, 2010). O enfoque desse plano de ação foi inovador, pois ampliava a preocupação dominante nas últimas décadas com a predominância da questão econômica. Contemplava questões estratégicas como: a geração de trabalho e renda, aliadas à justiça social; as mudanças nos padrões de produção e consumo; à conservação dos recursos naturais; a construção de cidades sustentáveis e a adoção de novos modelos e instrumentos de gestão (UN, 2010).

A questão da ênfase do componente social no desenvolvimento sustentável está refletida no debate que ocorre sobre a inclusão, ou não, de medidas sociais em sua definição. Assim, esse debate aparece em função da variedade de concepções de sustentabilidade que contêm componentes que não são usualmente mensurados, como o cultural e o histórico (SACHS, 2008).

Em termos gerais, para Hardi e Zdan (1997), a ideia de sustentabilidade está ligada à persistência de certas características necessárias e desejáveis de pessoas, suas comunidades e organizações e os ecossistemas que as envolvem, dentro de um período de tempo longo ou indefinido. Para atingir o progresso em direção à sustentabilidade, deve-se alcançar o bem-estar humano e dos ecossistemas. Esse progresso, em cada uma dessas esferas, não deve ser alcançado em detrimento à outra.⁸

Segundo Dahl (1997), o termo desenvolvimento sustentável é claramente um conceito carregado de valores, existindo uma forte relação entre os princípios, a ética, as crenças e os valores que fundamentam uma sociedade ou comunidade e sua concepção de sustentabilidade. Pondera-se que um dos principais problemas do conceito está ligado ao fato de que a sociedade deve saber para onde quer ir para que depois se possa medir se seus objetivos ou direção estão sendo seguidos ou alcançados.

⁷ O termo Agenda 21 foi constituído no sentido de expressar as intenções de se caminhar para a realização de um novo modelo de desenvolvimento ao longo do século XXI. Essa agenda, segundo a ONU, é um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes regiões do planeta, conciliando a eficiência econômica, a justiça social e a proteção ambiental (UN, 2010).

⁸ Sendo assim, há uma interdependência entre os dois sistemas. Logo, o desenvolvimento deve ser qualitativo e quantitativo, diferenciando-o da simples noção de crescimento econômico.

Hardi e Barg (1997) dizem ser possível apontar a direção do desenvolvimento, para que seja sustentável, porém não é possível definir precisamente suas condições de sustentabilidade. O problema da definição é de que não se pode capturar de maneira detalhada ou precisa a dinâmica da sustentabilidade humana e natural.⁹

O maior desafio do desenvolvimento sustentável, segundo Rutherford (1997), é a compatibilização da análise com a síntese. O desafio de construir um desenvolvimento denominado sustentável, juntamente com indicadores que demonstrem esta tendência, é o de compatibilizar o nível macro com o micro. No nível macro deve-se entender a situação do todo e sua direção de uma maneira mais geral. Assim, possibilitando fornecer para o nível micro, onde se tomam as decisões, informações importantes para correções de rota.

Um dos princípios, que permeiam qualquer política que promova o desenvolvimento sustentável, está no fato de que o desenvolvimento implica, em menor ou maior grau, em alguma forma de degradação do meio ambiente (DALY; TOWNSEND, 1993; ROMEIRO, 1999, 2001; VEIGA, 2008). Segundo esses autores, existe um limite físico dentro do qual uma economia pode operar. Para Daly e Townsend (1993), esse limite é determinado pelo sistema maior dentro do qual uma economia deve funcionar: o sistema ecológico.

Levando em consideração a sustentabilidade como um conceito dinâmico que engloba um processo de mudança, Sachs (1997) afirma que o conceito de desenvolvimento sustentável apresenta cinco dimensões de sustentabilidade: econômica, ambiental, social, geográfica e cultural. Mesmo existindo diversas diferenças e controvérsias entre as dimensões relacionadas com a sustentabilidade, pode-se ser feita uma análise inicial do conceito partindo dessas cinco dimensões.

1.1.2.1 Dimensão econômica da sustentabilidade

Sob a perspectiva econômica, a sustentabilidade abrange a alocação e distribuição eficiente de recursos naturais dentro de uma escala apropriada. Assim, Daly e Townsend (1993), observam o mundo em termos de estoques e fluxos de capital. Na verdade, essa

⁹ A maior parte do debate contemporâneo sobre a sustentabilidade se refere a visões específicas de diferentes autores sobre aspectos distintos do conceito. Sem entrar no debate teórico, os autores sugerem que as definições de sustentabilidade devam incorporar aspectos de sustentabilidade econômica e ambiental, em conjunto com o bem-estar humano.

visão não está restrita apenas ao convencional capital monetário ou econômico, mas está aberta à consideração de capitais distintos, incluindo o ambiental, o humano e o social.

Para os economistas, o problema da sustentabilidade se refere à manutenção do capital em todas as suas formas. Daly e Townsend (1993) afirmam que muitos economistas ressaltam a semelhança entre a gestão de portfólios de investimento e sustentabilidade, em que se procura maximizar o retorno, mantendo o capital constante. Na gestão das carteiras, é necessário mudar muitas vezes a proporção dos capitais investidos. O investimento pode ser observado como estratégia para se obter lucros futuros.

Para Bellen (2006), os economistas, ao contrário dos ambientalistas, tendem a ser otimistas em relação à capacidade humana de se adaptar a novas realidades ou circunstâncias e de resolver problemas com a sua capacidade técnica. Assim, os economistas se aproximam das questões relativas à sociedade e ao meio ambiente pela discussão dos conceitos de sustentabilidade forte e fraca. Ambas baseiam-se na necessidade da preservação do capital natural para as futuras gerações. Esse capital é constituído pela base de recursos naturais, renováveis e não-renováveis, pela biodiversidade e pela capacidade de absorção de dejetos dos ecossistemas. Dentro do conceito de sustentabilidade forte, os níveis de recursos devem ser mantidos e não reduzidos; no conceito de sustentabilidade fraca se admite a troca entre os diferentes tipos de capitais, na medida em que se mantenha constante o seu estoque.

1.1.2.2 Dimensão ambiental da sustentabilidade

Segundo Daly e Townsend (1993), na perspectiva ambiental da sustentabilidade, a principal preocupação é relativa aos impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente. Nessa visão, a produção primária oferecida pela natureza é a base fundamental sobre a qual se assenta a espécie humana.

Além disso - e certamente ainda mais decisivo -, a sustentabilidade ambiental de qualquer estilo de crescimento econômico que possa ser imaginado depende de descobertas científicas, novas tecnologias e conseqüentes inovações. E provavelmente venha delas depender cada vez mais. (VEIGA, 2007, p. 24).

Para Bellen (2006), a sustentabilidade ecológica significa ampliar a capacidade do planeta pela utilização do potencial encontrado nos diversos ecossistemas, ao mesmo tempo

em que se mantém a sua deterioração em um nível mínimo. Assim, deve-se reduzir a utilização de combustíveis fósseis e a emissão de substâncias poluentes, como também adotar políticas de conservação de energia e de recursos, substituir recursos não-renováveis por renováveis e aumentar a eficiência em relação aos recursos utilizados (SACHS, 1997).

1.1.2.3 Dimensão social da sustentabilidade

Na sustentabilidade observada da perspectiva social, a preocupação maior é com o bem-estar humano, a condição humana e os meios utilizados para aumentar a qualidade de vida dessa condição. Acesso a serviços básicos, água limpa e tratada, ar puro, serviços médicos, proteção, segurança e educação pode estar ou não relacionado com os rendimentos ou riqueza da sociedade. Nesse caso, Sachs (1997) diz que a sustentabilidade social refere-se a um processo de desenvolvimento que leve a um crescimento estável com distribuição equitativa de renda; gera, com isso, a diminuição das atuais diferenças entre os diversos níveis da sociedade e a melhoria das condições de vida das populações.

1.1.2.4 Dimensão geográfica e cultural da sustentabilidade

A sustentabilidade geográfica pode ser alcançada por meio de uma melhor distribuição dos assentamentos humanos e das atividades econômicas. Deve-se procurar uma configuração rural-urbana mais adequada para proteger a diversidade biológica, ao mesmo tempo em que se melhora a qualidade de vida das pessoas. Por último, a sustentabilidade cultural, a mais difícil de ser concretizada segundo Sachs (1997), está relacionada ao caminho da modernização sem o rompimento da identidade cultural dentro de contextos espaciais específicos.

Dessa forma, os aspectos anteriormente apresentados mostram a diversidade e a complexidade do termo “desenvolvimento sustentável”. Mesmo assim, apesar da dificuldade que essas características conferem ao estudo, a diversidade desse conceito deve servir não como obstáculo para a procura de seu melhor entendimento, mas como fator de motivação e de criação de novas visões sobre ferramentas que descrevam e possam avaliar a sustentabilidade.

1.2 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS EMPRESAS

O surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável, que se alastrou rapidamente por todos os segmentos da sociedade, ocasionou o aprofundamento da discussão acerca do seu real significado teórico e prático. A questão que se estabelece a partir desse aprofundamento é: como o desenvolvimento sustentável passa de um ambiente discursivo macro, entre governos e instituições multilaterais, para um universo de ações mais práticas voltadas ao cotidiano da sociedade?

A principal resposta a esse questionamento tem sido a definição, a incorporação e a operacionalização do desenvolvimento sustentável no dia a dia das empresas, desde as pequenas até as grandes corporações. A sustentabilidade passa a ser uma ferramenta utilizada pelas empresas na ampliação e consolidação de um novo ambiente de negócios, baseado na responsabilidade socioambiental empresarial.

1.2.1 Sustentabilidade no setor empresarial

A Conferência Rio-92 proporcionou um momento de discussão acerca do papel do setor privado no desenvolvimento sustentável. O empresário suíço Stephan Schmidheiny, presidente do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development – WBCSD*), foi o conselheiro principal para Negócios e Indústria da Rio-92. Nesse evento também ocorreu a publicação do livro *Changing Course* (Mudando o Curso, tradução livre) escrito por Schmidheiny. O lançamento desse trabalho foi entendido como uma proposta para implementar a Agenda 21 no setor privado. O documento declara que o mundo se move em direção à desregulação, às iniciativas privadas e aos mercados globais. Logo, há a exigência de que as empresas assumam maior responsabilidade econômica, social e ambiental ao definirem suas ações e seus papéis de atuação (SCHIMIDHEINY, 1992).

Atualmente, sob o ponto de vista empresarial, o maior entrave com o qual os líderes empresariais atuais convivem é o profundo sentimento de que a sustentabilidade é uma nova forma de doutrina, em vez de uma nova forma de valor demandado pela sociedade – disseminado pelas empresas por meio de mercados transformados (ELKINGTON, 2001). Contribuinte a essa visão, Hart (2006) afirma que esses líderes empresariais não podem

continuar buscando uma lucratividade maior a cada trimestre. Em sua visão, os lucros trimestrais de curto prazo não podem resultar em sustentabilidade de longo prazo. Além disso, as empresas devem ter uma visão ampliada de seu negócio; e para serem bem-sucedidas, devem gerar valor aos seus acionistas, além de superar desafios econômicos, sociais e ambientais rumo à sua sustentabilidade.

No longo prazo a superação desses desafios ajudará a construir a sustentabilidade empresarial, tendo em vista que o negócio da empresa estará apoiado no tripé dos aspectos econômicos, ambientais e sociais - também conhecido como *triple bottom line* (SAVITZ; WEBER, 2006).

Ainda não há um consenso em relação ao conceito de sustentabilidade, principalmente quanto a sua aplicabilidade no escopo empresarial. Desta forma, várias definições são utilizadas em situações distintas.

O desempenho econômico ainda é considerado a principal responsabilidade da empresa, sendo indispensável à sua sobrevivência. Mas, não constitui seu único objetivo (DRUCKER, 1996). As empresas privadas, assim como as entidades públicas de prestação de serviços, são células da sociedade, já que atendem a uma finalidade social específica do indivíduo, da comunidade ou da sociedade em geral (DRUCKER, 1996).

Em uma economia globalizada, as empresas se veem compelidas a mudar radicalmente suas estratégias de negócio e seus padrões gerenciais, visando enfrentar novos desafios (DEMAJOROVIC, 2003). Esse desafio também pode proporcionar novas oportunidades, decorrentes da ampliação de seus mercados potenciais, do surgimento de novos concorrentes e novas demandas da sociedade (HART, 2006).

Do ponto de vista econômico, a sustentabilidade de uma empresa poderá ser medida pela capacidade de manter seu desempenho acima da média no longo prazo, ou seja, de ter uma vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1990). Isto não significa que a empresa não causará nenhum impacto ao meio ambiente ou que estará promovendo o desenvolvimento social.

Em relação ao aspecto social, num primeiro momento, acreditava-se que o papel das empresas em relação à diminuição das mazelas sociais da sociedade estaria baseado apenas na filantropia corporativa, por meio das fundações e institutos empresariais, que tinham por objetivo realizar ações sociais em nome das empresas (CORAL; ROSSETO; SELIG, 2003). Mas, essa visão vem se alterando ao longo do tempo. Atualmente, há um esgotamento do

modelo de filantropia corporativa. Empresas e indivíduos se conscientizaram de que a filantropia é algo importante, mas não suficiente, uma vez que representam somente ações pontuais e não duradouras (MELO NETO; BRENNAND, 2004).

Do ponto de vista ambiental, as práticas de sustentabilidade ainda são incipientes devido à sua complexidade e recente valorização nas atividades produtivas. Os procedimentos ambientais variam de acordo com o porte da organização.

Exigências de licenciamento e a legislação ambiental são mais importantes que as motivações associadas à redução de custos; o tempo gasto pelo gestor nas questões socioambientais tende a aumentar; os impactos ambientais nas organizações e as estratégias ambientais a serem adotados são diferenciados em função do tipo de empresa [...] (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008, p. 22-23).

Mudanças de caráter social, cultural, tecnológico e econômico são refletidas na forma diferenciada em que as organizações se adaptam ao meio ambiente para manter sua continuidade e sobrevivência. Elementos como a escassez de insumos produtivos, a competição reinante, os tipos de produtos gerados e outros elementos empresariais configuram a relação entre diferentes tipos de organizações, o meio ambiente e a sociedade (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008).

Melo Neto e Brennand (2004) enfatizam que, mais recentemente, o conceito de sustentabilidade passou a ser visto pelas empresas como uma estratégia de negócios e um requisito essencial para a sobrevivência.

Para o setor empresarial o conceito de sustentabilidade representa uma abordagem inovadora de se fazer negócios, no sentido de sustentar a viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos ao mesmo tempo em que se preserva a integridade ambiental para as gerações atuais e futuras e se constroem relacionamentos mais harmoniosos na sociedade, resultado uma reputação positiva e sólida. (IBCG, 2007, p. 9).

Uma empresa pode se caracterizar como sustentável quando apresenta perspectivas concretas de prosseguir sua atividade por período indeterminado. Na visão de Scharf (2004, p. 19), isso significa que essa empresa deve apresentar as características constantes na Figura 1.1 abaixo:

- Manter uma perspectiva de rentabilidade econômica no médio e longo prazo;
- Operar dentro do ambiente legal, sem passivos que possam gerar prejuízos inesperados;
- Minimizar sua dependência em relação aos recursos esgotáveis ou sujeitos a escassez;
- Diminuir seus impactos sobre os recursos naturais e a paisagem;
- Desenvolver produtos ou serviços que sejam percebidos pela sociedade como um benefício social ou ambiental;
- Estabelecer uma relação de respeito e evitar o conflito com seus funcionários, fornecedores, clientes, acionistas e outras partes envolvidas, ou seja, os diversos atores que têm interesses diretos ou indiretos no empreendimento;
- Cultivar a eficiência no uso dos recursos renováveis e não-renováveis – com investimentos em tecnologia avançada e soluções de longo prazo – assim como se preocupar com os impactos de seus bens e serviços ao longo de todo o seu ciclo de vida;
- Reduzir os resíduos e reciclar os materiais que descarta;
- Ter transparência na gestão, independentemente de possuir capital aberto, promovendo assim a confiança de acionistas, investidores, fornecedores, clientes, etc.;
- Evitar o uso de formas de propaganda maliciosas que induzam o público a confundir a verdadeira atuação da empresa com ações beneficentes que não influenciam sua atuação;
- Relacionar-se com demandas de ordem global (o aquecimento do planeta ou o surgimento de consumidores engajados) e local (a comunidade que sua atuação afeta), simultaneamente.

Figura 1.1 – Características de uma empresa sustentável

Fonte: Adaptado de Scharf (2004, p. 19). Elaboração própria.

Apresentando uma posição mais extrema, Coral, Rosseto e Selig (2003) enfatizam que a melhor maneira das empresas contribuírem para o desenvolvimento sustentável do planeta, e de sua própria competitividade, é modificando seus processos produtivos, ou até mesmo todo o seu negócio, para que se tornem sustentáveis.

As organizações também devem se relacionar com seus fornecedores, transmitindo seus valores e seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia produtiva. Desta forma, a atividade empresarial não deve ter apenas uma visão estrita ao seu próprio negócio, mas ter uma visão holística da sociedade onde sua atividade está inserida (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008).

Empresas que são capazes de incorporar iniciativas sustentáveis à sua estrutura organizacional, estabelecendo sistemas de aprendizado internos, criam uma sinergia entre os sistemas estratégicos e operacionais, e assim, se tornam mais sustentáveis (JENNINGS; ZANDBERGEN, 1995). O reconhecimento da sustentabilidade, como um catalisador para o desenvolvimento sustentável e a geração de novos negócios, será um fator cada vez mais importante para a sobrevivência corporativa no século XXI (HART, 2006).

Outro ponto de reflexão para as empresas lidarem com a sustentabilidade está baseado no conceito de escala. A lógica dominante para a maioria das grandes corporações é a de que escala tem o sinônimo de grande (ZADEK, 2003). Assim, atingir escala significa fazer grandes investimentos e expandir o custo para mercados ainda maiores.

Também, deve-se levar em consideração que a busca de um empreendimento sustentável pela empresa é sempre impedida por elementos inconsistentes ou mesmo conflitantes na sua infraestrutura organizacional. As estratégias não podem ser postas em prática até que a estrutura organizacional e os sistemas formais permitam isso. Não se podem alcançar as metas sem as pessoas certas, com as habilidades certas, usando os processos certos. Visões nunca poderão se tornar reais sem o objetivo sério de realmente pô-las em prática (ZADEK, 2003; HART, 2006).

Os elementos da infraestrutura organizacional que são cruciais para esse alinhamento. Estabelecer uma visão e uma missão obrigatórias e desafiadoras para a sustentabilidade corporativa é a chave para o sucesso. Isso permite às altas lideranças desafiar seu pessoal a fazer algo maior, a estabelecer uma meta "grande, difícil e audaciosa." (HART, 2006, p. 216).

Considerando diferentes visões e autores, pode-se dizer que uma empresa é considerada sustentável quando ela atende aos critérios de ser economicamente viável; de produzir de forma que não agride o meio ambiente; e, contribuir para o desenvolvimento da região e, conseqüentemente, do país onde atua.

Uma das formas de seguir essa tendência é por meio da responsabilidade socioambiental (ou social) empresarial, uma iniciativa sistêmica e inovadora, que está sendo incorporada às empresas (DEMAJOROVIC, 2003). A responsabilidade socioambiental empresarial é uma forma de gestão estratégica capaz de focar os negócios das empresas no desenvolvimento sustentável, na transparência no relacionamento com seus públicos de interesse e no compromisso com a sociedade.

1.2.2 A Responsabilidade Socioambiental das empresas

A responsabilidade socioambiental do setor privado¹⁰ envolve um paradoxo básico, segundo Abramovay (2009), cuja explicação a literatura científica se polariza e os atores sociais se dividem. Para uns trata-se de contradição nos termos, ilusão que ignora a essência do que é o sistema capitalista.

A expressão maior desse ponto de vista vem do economista americano Milton Friedman, um dos grandes expoentes do liberalismo econômico e vencedor do Prêmio Nobel de Economia em 1976. Ele apontava que a única responsabilidade possível de uma empresa quanto à sociedade era garantir o maior retorno financeiro possível aos seus donos ou acionistas. Em sua visão, poderia existir filantropia, desde que não estivesse ligada aos recursos da empresa, mas sim das pessoas físicas que as comandavam. Além disso, qualquer companhia voltada a controlar a poluição além do exigido por lei, para contribuir com o meio ambiente, estaria praticando socialismo puro e simples (FRIEDMAN, 1970).

Esse modelo econômico, baseado apenas no crescimento e retorno financeiro crescente, vai de encontro com a finitude dos recursos disponíveis no planeta. Esse tipo de argumento é que leva ao embate entre o modelo de desenvolvimento tradicional e o de desenvolvimento sustentável (VEIGA, 2008).

Atualmente, o mercado consumidor começa a se manifestar. Ao mesmo tempo em que exige preços competitivos, maior qualidade dos produtos e melhor relação entre vendedor e consumidor, o mercado valoriza e reconhece empresas que desempenham um novo papel, que vai além da remuneração do acionista (VASSALO, 2004). Não se trata mais de filantropia ou de ações assistencialistas de uma empresa, dos seus funcionários ou de seus proprietários em prol de uma comunidade. Trata-se de levar em consideração um novo posicionamento das empresas: a responsabilidade socioambiental (VEIGA, 2007).

Nas últimas duas décadas, as empresas têm passado por profundas transformações, na medida em que deixam de ser apenas organismos econômicos e passam a ocupar também papel social e político (DONAIRE, 1999). É nesse cenário que surge a

¹⁰ Pode-se também colocar neste rol as empresas ou sociedades de economia mista, em que inserem na esfera da administração pública indireta, ostentando personalidade jurídica de direito privado. Isto é, são controladas pelo Estado, mas possuem uma atuação de caráter privado (BRASIL, 1967).

responsabilidade socioambiental das empresas, bem como a necessidade de uma gestão dos impactos ambientais causados por seus processos produtivos (GIBBERT; BEZERRA, 2007).

Segundo Demajorovic (2003), a responsabilidade socioambiental empresarial pode ser entendida como um sistema de gestão adotado por empresas públicas e privadas que tem por objetivo providenciar a inclusão social (responsabilidade social) e o cuidado ou conservação ambiental (responsabilidade ambiental).

A visão contrária ao pensamento de Friedman aponta que o grande desafio para a empresa é que ela seja capaz de medir as consequências de suas ações. Não apenas em seu entorno imediato, mas numa perspectiva de longo prazo, em que sejam criadas capacidades para antecipar seus resultados. Para isso, é fundamental reconhecer a dependência mútua entre corporações e sociedade, o que passa pela formação de valores partilhados que abram caminho para reduzir os conflitos potenciais que a empresa enfrenta (DEMAJOROVIC, 2003; ABRAMOVAY, 2009).

As decisões de escolhas empresariais não envolvem apenas seleção de tecnologias, preços e procedimentos produtivos, mas também a maneira como vão relacionar-se com as dimensões socioambientais daquilo que fazem ou atuam, isto é, em outras palavras, a qualidade de sua inserção social. Segundo Porter e Kramer (2006), as empresas não devem fazer escolhas aleatórias, ou com base apenas em operações de marketing socioambiental. Elas devem tratar essas questões de forma estratégica, assim como o fazem quando se trata, por exemplo, da ampliação de seus mercados ou seus investimentos.

A inserção social do setor privado não é uma consequência indireta, não antecipada de sua submissão ao sistema de preços: é uma decisão da qual pode depender a própria sobrevivência da empresa. As companhias precisam encontrar nichos específicos em que o preenchimento de necessidades sociais de natureza não imediatamente mercantil [...] tenha repercussão de longo prazo. (ABRAMOVAY, 2009, p. 349).

Para Porter e Kramer (2006), há três modalidades básicas de intervenção empresarial, sendo fundamental que a empresa escolha em quais delas deve inserir sua ação:

- a) Questão social genérica: por meio de uma ação social ou filantrópica qualquer;
- b) Impacto social na cadeia de valor: por meio da ampliação do mercado;
- c) Imersão social do contexto competitivo: por meio da geração de externalidades positivas geradas por sua atividade.

As empresas procuram destacar as vantagens sociais de seu produto no mercado onde atuam. Esse processo não ocorre apenas em um escopo individual, mas pode também ser um processo de cooperação entre um mesmo setor (PORTER; KRAMER, 2006).

Tanto a mudança quanto a profundidade da mudança num campo social dependem fortemente dos vários capitais, dos quais o financeiro é apenas uma de suas componentes. O interessante nessa abordagem é saber quais as forças e quais os interesses sociais que irão prevalecer nos processos de mudança organizacional, característicos da responsabilidade socioambiental das empresas.

São vários os capitais que permitem a cada um dos participantes num campo que ocupem suas posições e lutem para melhorá-las (econômico, cultural, social, político, entre outros). A estrutura de um campo não resulta de maneira imprevisível da interação entre seus protagonistas, mas dos capitais que foram e são capazes de reunir e mobilizar. (ABRAMOVAY, p. 352).

As empresas não podem apenas criar uma realidade artificial ou contornar superficialmente os temas em que estão socialmente envolvidas. Elas enfrentam desafios, que vão além das questões meramente comerciais do seu dia a dia. Assim, uma ação adotada pela empresa e recebida pelo público como cosmética ou mentirosa, envolve um risco de perda de credibilidade, desta forma, podendo ser muito mais prejudicial à sua imagem – afetando seu capital intangível –, que um gasto realizado para abordar os focos de forma consistente (HOFFMAN, 2001).¹¹

Segundo Ferreira e Bartholo (2005), o conceito de responsabilidade socioambiental se associa ao fato de que uma organização é responsável pelos impactos que suas práticas e ações gerenciais produzem no universo além de seu próprio mercado. No Brasil, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social corrobora com esse pensamento afirmando:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando 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, 2010).

¹¹ Hoffman (2001) aponta que um dos vetores das mudanças que permitiram às empresas norte-americanas, a partir dos anos 1980, incorporarem as pressões ambientais como elemento estratégico de sua organização interna, foi a criação de vice-presidências ambientais, estabelecidas com real poder sobre seus negócios.

As práticas socioambientais vêm evoluindo ultimamente, passando de uma lógica pontual, que priorizava ações eventuais e assistencialistas, para uma visão integrada de desenvolvimento sustentável focada nos resultados, centrada nos *stakeholders*¹² e baseada no alinhamento estratégico mais consistente entre a empresa e sua missão (AMADEU JR.; GELMAN; MACEDO, 2007).

Para Grajew (2001), a responsabilidade socioambiental se incorpora à gestão e abrange toda a cadeia de relacionamentos, acionistas, meio ambiente e a comunidade em geral. Desta forma, contribui para a sobrevivência corporativa no longo prazo. Trata-se de uma forma de gestão empresarial que orienta a organização a trilhar o caminho da sustentabilidade, pois as empresas estão se guiando pela gestão socialmente responsável devido à exigência desse enfoque em suas atividades pelo mercado e sociedade.

Alinhar a responsabilidade corporativa como parâmetro central da competitividade é a chave para fazer com que seu potencial se confirme, determinando objetivos de desenvolvimento sustentável e metas sociais e comerciais mais localizadas (ZADEK, 2003). Desta forma, a responsabilidade socioambiental pode levar a um diferencial competitivo para os negócios das corporações, fortalecendo sua marca perante os consumidores.

Ainda não existe um modelo consolidado sobre o conceito da responsabilidade socioambiental empresarial e sua aplicabilidade no mundo corporativo, ao contrário, pressupõe-se que uma busca permanente pelo aprimoramento das relações da empresa com todas as partes interessadas da sociedade, baseado na ética e transparência.

O sucesso na adoção de novas práticas, legitimamente respeitadas, depende da capacidade das empresas reunirem capitais diversificados para enfrentarem seus novos desafios. Não basta poder econômico: são necessários conhecimentos técnicos, contratos, tradição na área, capacidade persuasiva, liderança, inserção em redes variadas de atores e capacidade de interagir com essas redes. Em outras palavras, a inserção das diferentes organizações nos campos sociais, que são os mercados, depende de sua capacidade de reunir capitais cuja importância é heterogênea na maneira como o próprio campo se estrutura.

¹² A definição do termo *stakeholder*, mais utilizada atualmente, é a elaborada por R. Edward Freeman da Universidade da Virgínia (EUA), em que *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa (FREEMAN, 2010).

1.2.2.1 Controvérsias em torno da responsabilidade socioambiental

Não obstante o crescente entendimento de que os desafios contemporâneos para a construção de sociedades sustentáveis só serão superados com a integração sinérgica dos diversos setores da sociedade, aí incluídos as empresas. Alguns autores questionam a legitimidade do movimento de responsabilidade socioambiental empresarial.

Na visão de Ansoff (1981) e Gray (2004) não é razoável imaginar que as empresas sejam capazes de atender as demandas socioambientais e, ainda assim, manter níveis suficientes de sucesso em um ambiente de negócios cada vez mais hostil. Outros argumentos contrários apresentam sérios embates à viabilidade de ações empresariais que não visem ao lucro, sob o risco de paralisar os negócios e aumentar proibitivamente os preços (SOUZA e DAMKE, 2005).

Friedman (1970), afirma que há poucas coisas capazes de minar tão profundamente as bases de nossa sociedade livre do que a aceitação por parte dos dirigentes das empresas de uma responsabilidade social que não a fazer tanto dinheiro possível para seus acionistas. A visão do autor deixa clara a ótica neoliberal acerca da responsabilidade social, a qual promoveria o aumento do poder das empresas, gerando efeitos políticos e socialmente imprevisíveis e indesejáveis.

A função institucional das empresas, quanto à responsabilidade de operacionalizar práticas socioambientais, é questionada por Jones (1996) ao argumentar que os administradores privados não têm expertise para compreender e tomar decisões acerca das demandas sociais, cujas ações deveriam ser desempenhadas por organizações como o governo, a igreja, as entidades de classe e as organizações sem fins lucrativos.

Para Dupas (2008):

Duas formas mais recentes de legitimação social surgiram como estratégias corporativas baseadas na acentuação dos danos causados por suas políticas globais: a *responsabilidade social* e, mais recentemente, a *responsabilidade ambiental das empresas*. A primeira é uma inteligente transformação mimética da filantropia aos tempos atuais. [...] A renovação mais recente da face da filantropia veio por meio de um novo discurso cívico que pretende dar respostas às graves questões sociais surgidas junto com a globalização, uma espécie de "regulação moral" do capitalismo global. Esse verdadeiro *marketing defensivo* se auto-intitulou *responsabilidade social das empresas*. O recuo das políticas públicas, o desejo dos governos de empurrar para o âmbito privado as responsabilidades e os destinos da desigualdade, e a admissão de esgotamento dos Estados Nacionais em sua missão de mediar

- pelo exercício da política - as crescentes tensões sociais fruto dos efeitos negativos do capitalismo global, levaram as grandes corporações a descobrirem que esse novo espaço pode render altos dividendos de imagem pública e social. A *nova filantropia* se adapta com vantagens às formas de lucro empresarial, promovendo a imagem das empresas, agregando valor a suas marcas. O mesmo ocorre em relação à degradação ambiental. Um dos maiores impasses contemporâneos é a crise global [...] As propostas das grandes corporações globais para lidar com o imenso desafio ambiental também começam a surgir. Mas, na mesma linha da *responsabilidade social da empresa*, a tendência é para que ações cosméticas e mercadológicas (*empresas verdes*, reciclagem de embalagens, pequenas ações ambientais etc.). No entanto, as ações compatíveis com a escala e gravidade do problema exigiram modificações profundas no modelo produtivo dominante e nos seus modos de fabricação; ou seja, na própria lógica do sistema capitalista global. (DUPAS, 2008, p. 74-76, grifo do autor).

Seja mais uma nova tendência em gestão estratégica, seja apenas mais uma moda empresarial, ou como apresenta Viegas-Lee (2007), um estágio da pré-história do conceito, onde as empresas ainda não acordaram para uma nova ordem e ainda creem não possuir papel social, além de pagar impostos e gerar empregos. O fato é que o tema tornou-se uma questão de tendência em um mundo globalizado.

Não parece ser o caso de substituir os governos na promoção do bem-estar social. A empresa apenas é mais um ator e divide com o Estado e outros setores da sociedade a função de promover o desenvolvimento da comunidade, como fundamenta Garcia (2003). A ação de empresas não exime os governos municipal, estadual e federal de suas obrigações, mas pode contribuir para sua efetivação. Além de suprir as necessidades emergenciais, o envolvimento de organizações com o dia a dia das comunidades é um exercício de cidadania e parceria com o Estado, reflete a disposição para atuar em questões de interesse coletivo.

Mediante essas considerações, pode-se afirmar que a postura socioambiental das empresas deve ser capaz de promover ações complementares, caracterizando uma corresponsabilidade entre Estado, mercado e sociedade civil na resolução de problemas.

1.2.3 A sustentabilidade no mundo real: o mercado da base da pirâmide econômica

O que é necessário para fazer a sustentabilidade, por meio da responsabilidade socioambiental empresarial, ser incorporada no mundo real de orçamentos, relatórios de

desempenho, análises de fluxo de caixa, retorno sobre investimento e remuneração de sócios ou acionistas de uma empresa?

Para responder essa questão, deve-se levar em consideração uma nova postura dos líderes nas empresas. Conforme apresenta Hart (2006), esses líderes precisarão evitar as tendências de cima para baixo, pensar como inovadores, reinventar estruturas de custo, transformar o significado de escala e alinhar a organização. Além disso, e mais importante: para que os empregados possam construir a sustentabilidade, os altos executivos terão de aceitar o desafio com comprometimentos visíveis e tangíveis que ultrapassem em muito aquilo que estavam dispostos a fazer até hoje.

As grandes corporações têm muita dificuldade em fomentar inovações de baixo para cima. Quando empresas usam seus próprios esquemas, novos programas e estratégias são decretados pelos altos executivos e depois enviados para implementação nas partes de baixo do seu organograma (PORTER; KRAMER, 2006). Infelizmente, quando diz respeito à sustentabilidade, o posicionamento de implementação de cima para baixo pode limitar ou prejudicar a esperança da companhia de aproveitar a oportunidade. Em verdade, uma presença de mercado mais forte no topo da pirâmide pode até mesmo cegar os gerentes para possibilidades em outros lugares (HART, 2006).

Segundo Hart (2006, p.5), “as empresas existem para resolver problemas”. A maioria das necessidades materiais já foi atendida para as pessoas no topo da pirâmide, razão pela qual é muito difícil identificar, de forma bem-sucedida, novas estratégias de negócios – pois, os clientes já estão bem servidos. A lógica inversa se aplica à base da pirâmide, em que as principais necessidades permanecem não atendidas para essa população (PRAHALAD, 2005).

Conforme apresenta Prahalad (2005, p. 18) em seu estudo, cerca de quatro bilhões de pessoas estão na base da pirâmide econômica mundial, apresentando uma renda anual inferior a US\$ 1.500,00. Na visão do autor,

É preciso uma melhor forma de ajudar os pobres, que os envolva em uma parceria para inovar e atingir cenários ganha-ganha sustentáveis, dos quais sejam participantes ativamente engajados e em que, ao mesmo tempo, as empresas que os suprem de produtos e serviços obtenham lucros. (PRAHALAD, 2005, p. 17).

Hart (2006, p. 145) afirma que, “barreiras, obstáculos, falhas e desordem são comuns entre os pobres”. Na visão do autor, sob ponto de vista empresarial, precisa-se perceber e aprender a melhor forma de identificar novas estratégias empresariais inovadoras para

atender os mais carentes e com isso oferecer um potencial de lucro e crescimento para as empresas. Assim, conseqüentemente, proporcionará uma melhora na qualidade de vida da população da base da pirâmide.

Como destacam Prahalad e Hammond (2002), os pobres - especialmente aqueles que moram em cortiços e favelas - vivem em economias de alto custo. Suas necessidades geralmente não são bem atendidas pelos vendedores locais. Pois, muito frequentemente, eles são vítimas de exploração ativa por parte de agiotas locais, oficiais corruptos e prestadores de serviços de baixa qualidade. Em seu estudo apresentado à *Harvard Business Review*, os autores apresentam dados que mostram que os pobres sempre pagam de 2 a 20 vezes mais do que os consumidores no topo da pirâmide por bens e serviços básicos.

Esse mercado da base da pirâmide além da oportunidade de negócios, também traz riscos à estratégia das empresas. Conforme apresenta Hart (2006, p. 211), a *Procter & Gamble* teve muita dificuldade para se livrar da influência de seu renomado sistema de gerenciamento de marca ao entrar nos mercados de baixa renda ou tentar comercializar nova tecnologia. Quando a empresa estava testando sua nova bebida nutricional, a *Nutristar*, os esforços iniciais foram negativamente afetados pela maneira tradicional como ela lançava seus produtos no topo da pirâmide. Sua subsidiária local nas Filipinas não estava familiarizada com o segmento de baixa renda da população, e a postura padrão da companhia deixou de ouvir os novos clientes. No final, a equipe teve de abandonar esse mercado de teste. Posteriormente, seus membros decidiram lançar um projeto piloto em um país onde a companhia não tinha uma subsidiária. Isso lhes permitiu construir um verdadeiro mercado de aprendizado, ao trabalharem com comunidades locais e ONGs, para fazer o teste piloto. Ironicamente, então, a forte presença da companhia em todo o mundo se tornou um risco para a incubação de novos negócios na base da pirâmide.

As empresas que atuarem nesse mercado devem reinventar suas estruturas de custo (PORTER; KRAMER, 2006). Seus gerentes devem reduzir drasticamente os níveis de custo relativos aos do topo da pirâmide. Assim, ver os obstáculos impostos pela base da pirâmide como condutores de inovação é um caminho importante para a redução de custos. Essa redução também força um debate acerca da redução da intensidade de investimentos. Isso, inevitavelmente, gera um maior uso da tecnologia da informação para desenvolver sistemas de produção e distribuição (HART, 2006). Nesse caso, Hart (2006) cita o exemplo de empresas como a *N-Longue* (Índia), que estão focando suas energias de pesquisa e

desenvolvimento em acessibilidade ao criar a tecnologia *Wireless Local Loop*, que reduz drasticamente os custos de conectividade na área rural.

De acordo com o *World Employment Report* de 2005 da Organização Mundial do Trabalho, 51% da população mundial vivem com menos de US\$ 2,00 diários, isto é, mais de três bilhões de pessoas. Além disso, aproximadamente um terço da força de trabalho mundial (um bilhão de pessoas) está desempregado ou possui um trabalho indigno que não consegue sustentar a si próprio ou suas famílias (ILO, 2005).

Assim, ajudar os pobres a elevar-se acima da linha de pobreza, aumentando seu poder de ganho, é uma oportunidade de se fazer negócios e uma contribuição à sociedade. Criar superávit de consumo e gerar receita é crucial para o sucesso dessa dinâmica capitalista. Entretanto, ainda mais importante do que a provisão de superávit de consumo, é a geração real de receita na base da pirâmide (PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD, 2005; HART, 2006).

Talvez, o exemplo mais clássico para demonstrar esse mecanismo, seja o modelo de microcrédito introduzido por Muhammad Yunus e o *Grameen Bank*. Os empréstimos, destinados aos pobres pelo banco, conduziram diretamente à geração de renda por meio de microempreendimentos e outras formas de desenvolvimento local (YUNUS, 2008).

Além de fornecer crédito, as companhias podem desenvolver novas tecnologias para gerar receitas e novos negócios na base da pirâmide econômica. Como demonstra a experiência do *Grameen Bank*, é crucial pensar no sentido de destruição criativa¹³, isto é, substituir o velho modelo de negócios por um novo. Em vez de melhoria contínua, deve-se quebrar o paradigma empresarial de negócios quando se trata de buscar a sustentabilidade (HART, 2006). Isso geralmente significa mudar a tecnologia e o modelo de negócios que se tem em mente.

Desta forma, a sustentabilidade abre portas às empresas, desde pequenas às grandes corporações. Dos setores mais diversos possíveis, do produtivo ao financeiro. Este, por sua vez, tem um papel fundamental para a geração de renda na base da pirâmide, pois pode prover crédito e alavancar negócios provenientes desse novo nicho de mercado. Assim, o setor financeiro é um elemento chave para o novo ambiente de negócios baseado na sustentabilidade e na incorporação e expansão de negócios na base da pirâmide econômica.

¹³ Para maiores detalhes ver Schumpeter (1984).

1.3 A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO SETOR FINANCEIRO BANCÁRIO

A questão socioambiental consolida-se, cada vez mais, como um fator estratégico para as instituições financeiras. O objetivo desta seção é retratar como essa temática está sendo incorporada na estratégia corporativa e competitiva dos bancos. Para isso, será analisado o motivo da implementação de práticas socioambientais pelos bancos, a criação de oportunidades de negócios, mostrando alguns exemplos internacionais, além de um sucinto panorama das principais instituições bancárias brasileiras. Em relação aos bancos públicos, vale ressaltar que essa temática será abordada no próximo capítulo deste trabalho.

1.3.1 Riscos e oportunidades

A princípio, a preocupação das instituições financeiras com a temática socioambiental tinha como objetivo evitar a responsabilização legal, imputada a elas, pelos danos ambientais produzidos por bens que eram recebidos como garantia de empréstimos de seus clientes (TOSINI, 2006).¹⁴

Ao redor do mundo, as instituições financeiras são cada vez mais cobradas pela sociedade - clientes, acionistas e movimentos socioambientais - quanto à inserção da dimensão ambiental no âmbito de suas atividades, sobremaneira em relação aos impactos socioambientais de projetos financiados aos seus clientes (TOSINI, 2006).

Desta forma, o risco ambiental passou a ser motivo de impacto na estratégia das empresas e menosprezá-lo poderia acarretar sérios prejuízos financeiros e até inviabilizar os negócios no longo prazo. Na medida em que o risco ambiental passou a comprometer o valor dos ativos financeiros das empresas e a sua capacidade de pagamento, começou provocar, indiretamente, impacto no desempenho econômico das instituições financeiras.

Em 2003, a *International Finance Corporation* (IFC)¹⁵ publicou o relatório *Market Intelligence Brief: Sustainability and Financial Institutions*. Esse documento indica que os bancos estão sujeitos a três tipos de riscos ambientais (IFC, 2010, p. 2; TOSINI, 2006, p. 37):

¹⁴ Por exemplo, um terreno contaminado de seu cliente que era entregue como garantia (e uma operação de financiamento) ao banco (TOSINI, 2006).

¹⁵ A IFC é o braço financeiro, para o setor privado, do Grupo Banco Mundial. Sua missão é “promover o investimento sustentável do setor privado dos países em desenvolvimento, ajudando a reduzir a pobreza e a melhorar a vida das pessoas.” (IFC, 2010).

- a) **Risco direto:** é aquele risco ao qual o banco responde diretamente como poluidor por sua atividade, por exemplo: riscos associados às suas próprias instalações, uso de papéis, equipamentos, energia. Nessa modalidade se aplica diretamente o Princípio do Poluidor Pagador, ou seja, o banco deve internalizar nos seus custos os gastos com controle de poluição;
- b) **Risco indireto:** é aquele risco atrelado às operações de crédito ou ativos financeiros – ações ou títulos de dívida – do banco com seus clientes. Neste caso, o passivo ambiental desses clientes, ao afetar a atividade da empresa, pode acarretar o não pagamento de compromissos com os credores, principalmente os bancos;
- c) **Risco de reputação:** ao sofrerem pressão do público em geral e das organizações não governamentais (ONGs), para adotarem políticas de financiamento e investimento ambientalmente corretas, os bancos podem ter sua reputação prejudicada diante da sociedade. Essa preocupação se torna importante, pois a imagem do banco à sociedade é parte de seu patrimônio e alavanca o sucesso do conjunto de suas atividades.

Desta forma, a preocupação ambiental se torna cada vez mais importante para o setor financeiro.

As instituições financeiras estão expostas indiretamente ao risco ambiental nas operações de crédito porque de forma global a legislação ambiental, tanto de países desenvolvidos quanto de países em desenvolvimento, aplica o Princípio do Poluidor-Pagador, obrigando o poluidor à prevenção, reparação e repressão do dano ambiental, medidas com reflexo sobre a situação econômico-financeira dos tomadores de crédito, pois comprometem sua capacidade de pagamento. Aquilo que é risco financeiro para o tomador de crédito torna-se também risco para o emprestador. Assim, o risco ambiental ao afetar a saúde financeira do tomador de crédito, conseqüentemente torna-se risco para a instituição bancária. (TOSINI, 2006, p. 38).¹⁷

¹⁶ Esse documento é uma iniciativa da *Sustainable Financial Markets Facility* do IFC, responsável pelo financiamento de programas de assistência técnica que capacitam e promovem práticas sustentáveis de negócios nos setores bancário, de seguros e de investimentos (IFC, 2010).

¹⁷ O Princípio do Poluidor-Pagador foi introduzido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), por meio da Recomendação “C” (72), 128, de 28 de maio de 1972, e encontrou ressonância no Ato Único Europeu, artigo 130 R, 2. Posteriormente, a Declaração de Estocolmo incorporou esse princípio, que veio se tornar um dos pilares para o desenvolvimento de legislação nacional e internacional sobre responsabilidade e compensação por danos ambientais (TOSINI, 2006).

Em relação ao impacto do risco ambiental no mercado financeiro, Tosini (2006, p. 38) afirma que:

Com relação ao risco de mercado, muitos estudos têm comprovado que o mercado de capitais responde tanto de forma positiva quanto negativa à performance ambiental das empresas. Assim, o impacto do risco ambiental sobre o preço de ações ou títulos tem efeito sobre os resultados das instituições financeiras, uma vez que este pode provocar perdas ou ganhos, devido ao efeito de variação nos preços dos ativos que compõem seus portfólios.

Algumas associações como a *Environmental Bankers Association* (EBA)¹⁸, que se ocupam dos riscos ambientais relacionados às operações das empresas do sistema financeiro, enfatizam que a atenção com o meio ambiente extrapola o aspecto do gerenciamento de risco. Assim, pode representar oportunidades de negócio e se tornar um diferencial competitivo positivo, tanto para as empresas quanto para as instituições financeiras. Nesse sentido, a EBA identifica seis formas de atuação entre as instituições financeiras bancárias e questões ambientais, conforme o documento *Your Financial Institution and the Environment* (EBA; UNEP-FI, 2010).

- **Gerenciamento de risco:** Os problemas ambientais gerados por tomadores de créditos podem ter sérios impactos sobre sua capacidade de liquidação dos débitos ou na realização de ganhos para os investidores. Por outro lado, a opinião pública negativa sobre financiamento de projetos de grande impacto ambiental repercute na reputação de instituições financeiras.
- **Financiamento de infra-estrutura:** Os financiamentos de infra-estrutura ambiental, tais como fornecimento de água tratada e tratamento de resíduos líquidos (efluentes) e resíduos sólidos, disposição de resíduos perigosos, construção de hidrelétricas e de estradas, são exemplos de financiamento que têm forte impacto ambiental;
- **Operações internas:** Várias organizações reconhecem os benefícios da grande variedade de ações internas ambientalmente benéficas, que contribuem para melhorar os resultados e trazer outras vantagens corporativas para a companhia.

¹⁸ A EBA é uma associação comercial, sem fins lucrativos, que representa a indústria de serviços financeiros bancários e não-bancários; fundada em 1994, em resposta à crescente sensibilidade às questões de risco ambiental e à necessidade de seu gerenciamento pelas instituições financeiras (EBA, 2010).

Entre essas ações, pode-se incluir programa de utilização eficiente de energia, reciclagem, redução de utilização de recursos e minimização de desperdícios, bem como programas para educar e engajar empregados, fornecedores e clientes, entre outros;

- **Responsabilidade comunitária:** As instituições financeiras têm responsabilidade com a comunidade na qual elas operam. Seu relacionamento com a comunidade pode incluir atividades como participação em políticas públicas e trabalhos comunitários voluntários para trazer benefícios à coletividade;
- **Marketing:** Os bancos podem usar causas ambientais para marketing de seus produtos e serviços, atendendo a necessidade de consumidores interessados em fazer negócios com companhias ambientalmente responsáveis;
- **Financiamento de produtos sustentáveis:** A indústria de produtos e serviços ambientais necessita de financiamento, particularmente para novas tecnologias que possam ajudar a resolver problemas ambientais. Os bancos podem ter bons retornos financiando recuperação de propriedades contaminadas ou o desenvolvimento de métodos produtivos inteligentes em novas plantas.

1.3.2 Responsabilidade socioambiental bancária: a formalização das primeiras iniciativas

Em 1992, a publicação do livro *Changing Course*, citado anteriormente, defendia que o progresso rumo ao desenvolvimento sustentável tinha sentido empresarial porque criaria vantagens competitivas e novas oportunidades de negócios. Além disso, o documento identificava no mercado financeiro uma das áreas em que haveria maior necessidade de mudanças, pois os investimentos não deveriam se limitar a garantir apenas o lucro dos investidores, mas também a melhoria das condições de vida nas áreas em que fossem realizados (SCHMIDHEINY, 1992).

A conscientização e o engajamento das instituições financeiras com as questões ligadas à sustentabilidade continuaram evoluindo nos anos 1990. Em parte, em decorrência de pressões das organizações ambientalistas, que iam percebendo a posição estratégica do setor financeiro para atingir os agentes diretamente responsáveis pelos impactos socioambientais, seus clientes corporativos. Também em 1992, foi criado um fórum mundial de finanças no âmbito da Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio

Ambiente (*United Nations Environment Programme Finance Initiative – UNEP-FI*) voltado expressamente a atender as consequências das considerações sociais e ambientais nas atividades financeiras (UNEP-FI, 2010).

De acordo com a UNEP-FI (2010), foi o primeiro ato que instituições bancárias assinaram envolvendo operações financeiras e meio ambiente. O reconhecimento de que a proteção do meio ambiente e o desenvolvimento sustentável são responsabilidades coletivas é tópico de relevo e reflexo instantâneo no mundo das instituições financeiras, e por isso, devem se colocar entre as primeiras preocupações de suas atividades comerciais.

A UNEP-FI tornou-se a principal referência global sobre finanças sustentáveis e reúne atualmente mais de 190 instituições signatárias e diversas organizações parceiras. Entre suas atividades, a UNEP-FI oferece acesso às informações sobre as práticas de investimento sustentáveis e orientação para o desenvolvimento profissional, além de promover eventos e outras formas de integração entre os participantes (UNEP-FI, 2010).

Em 1994, o UNEP-FI organizou uma discussão internacional entre bancos comerciais para debater questões sobre o meio ambiente e trocar expectativas e experiências acerca da gestão ambiental. Na oportunidade fora discutida a necessidade de avaliação de risco ambiental em processos de concessão de crédito e as possíveis oportunidades em financiamento ambiental.

Nos últimos anos, a aproximação gradativa ocorrida entre os organismos internacionais, as ONGs, o setor financeiro e o poder público tem contribuído para o estabelecimento de pactos que orientam as instituições financeiras em matéria de responsabilidade socioambiental. Com base nesse espectro, destacam-se dois importantes acontecimentos: o lançamento dos Princípios do Equador e a Declaração de Collevocchio.

1.3.3 Os Princípios do Equador

Os Princípios do Equador surgem em outubro de 2002, sob a condução da IFC e do banco holandês ABN Amro. Essas duas instituições promoveram, em Londres, um encontro de altos executivos para discutir experiências em investimentos de projetos, envolvendo questões sociais e ambientais, em mercados emergentes – dentre os quais nem sempre existia legislação rígida de proteção ambiental.

Em 2003, os signatários desses princípios (*ABN Amro, Barclays, Citigroup, Crédit Lyonnais, Crédit Suisse, HypoVereinsbank, Rabobank, Royal Bank of Scotland, WestLB e Westpac*), eram responsáveis por mais de 30% do total de investimentos – em operações de *project finance*¹⁹ – em todo o mundo (dados de 2002). Assim, esses bancos lançaram as regras dos Princípios do Equador nas suas políticas de concessão de crédito (MATTAROZZI; TRUNKL, 2008).

O objetivo desses princípios é garantir a sustentabilidade, o equilíbrio ambiental, o impacto social e a prevenção de acidentes de percurso que possam causar embaraços no transcorrer dos empreendimentos, reduzindo também o risco de inadimplência. Para isso, são utilizados critérios mínimos para a concessão de crédito, que asseguram que os projetos financiados sejam desenvolvidos de forma socialmente e ambientalmente responsável. (THE EQUATOR PRINCIPLES, 2010).

De acordo com os Princípios do Equador, os bancos devem classificar o risco socioambiental de seus projetos de acordo com três categorias: A – alto risco, B – médio risco, C – baixo risco. Os projetos enquadrados nas categorias A e B devem apresentar planos de ação que minimizem os impactos oriundos desses riscos.

Os critérios dos Princípios do Equador foram revisados em julho de 2006 e reafirmados como um conjunto de políticas e diretrizes a serem observadas na análise de projetos de investimento de valor igual ou superior a US\$ 10 milhões. Permaneceram as bases estabelecidas na versão original, as chamadas “salvaguardas”, as quais contemplam: avaliações ambientais; proteção à biodiversidade e habitat natural; gerenciamento de pragas; segurança de barragens; populações indígenas; reassentamento involuntário de populações; propriedade cultural; trabalho infantil forçado ou escravo; projetos em águas internacionais; saúde e segurança no trabalho (THE EQUATOR PRINCIPLES, 2010).

Na revisão fora aprovada a ampliação do universo de análise, isto é, financiamentos a partir de US\$ 50 milhões para a partir de US\$ 10 milhões. Também passa a ser determinado que os financiadores devam contratar peritos socioambientais independentes para certificar o atendimento dos requerimentos decorrentes da aplicação dos princípios naqueles projetos considerados de elevado risco socioambiental, tanto na fase de elaboração do projeto

¹⁹ Projeto financeiro, ou financiamento relacionado a projeto, é uma forma de engenharia financeira suportada contratualmente pelo fluxo de caixa de um projeto, servindo como garantia os ativos e recebíveis desse mesmo projeto (BNDES, 2010).

quanto de sua implementação. Outra novidade é a aplicação dos Princípios para melhorias ou expansão de projetos já existentes, cujo impacto socioambiental seja significativo. Assim, ainda serão exigidos a melhoria dos padrões de responsabilidade socioambiental e relatórios anuais de todas as instituições financeiras signatárias sobre os resultados e progressos da implementação dos Princípios do Equador (THE EQUATOR PRINCIPLES, 2010).

Em meados de 2010, havia cerca de setenta bancos signatários, que juntos respondiam por mais de 90% do total de operações de *project finance* ao redor do mundo. Dos bancos nacionais privados, são signatários o grupo Itaú Unibanco, Bradesco e Santander (THE EQUATOR PRINCIPLES, 2010).

Os bancos que aderem aos Princípios comprometem-se a classificar o risco socioambiental dos projetos financiados aplicando critérios para avaliar questões que envolvem direitos trabalhistas e de povos indígenas, conservação da biodiversidade, níveis de poluição, bem como a realização de consultas às populações afetadas pelos investimentos.

Os Princípios do Equador representam um importante marco na direção da incorporação da sustentabilidade nos negócios do setor financeiro. Entretanto, por se aplicarem apenas às atividades de *project finance*, que têm uma participação pequena em relação ao total das operações financeiras, é necessário que os bancos desenvolvam políticas socioambientais de crédito e as aplique a um número maior de operações. (MATTAROZZI; TRUNKL, 2008, p. 37).

Entretanto, há algumas ressalvas em relação à responsabilidade socioambiental dos bancos, conforme destaca Smeraldi (2007):

Embora eles tenham sido revisados (junho de 2006), ainda se aplicam a uma fatia limitada dos negócios. Além disso, podem gerar um perigoso duplo padrão: o que acontece quando você cuida de determinados investimentos com o crivo dos Princípios do Equador, que é o caso de *Project Finance*, e não aplica esses mesmos princípios a outros investimentos e operações? Isso é extremamente perigoso. (SMERALDI, 2007, p. 6).

1.3.4 Declaração de Collevocchio sobre instituições financeiras e a sustentabilidade

As instituições financeiras podem e devem desempenhar um papel positivo no avanço da sustentabilidade e da responsabilidade socioambiental. A Declaração de

Collevecchio²⁰, endossada por mais de 200 organizações da sociedade civil, foi apresentada durante o Fórum Econômico Mundial, em Davos (Suíça) no ano de 2003.

Essa declaração convocou as instituições financeiras a aceitarem seis compromissos e a implementá-los como uma forma dessas instituições obterem suas “licenças sociais de operação”. Esses compromissos refletem as expectativas da sociedade civil sobre o papel e as responsabilidades que o setor de financeiro tem na promoção da sustentabilidade (BANKTRACK, 2003).

A declaração apresenta seis compromissos que guiam as instituições a cumprirem um papel socialmente responsável: 1) compromisso com a sustentabilidade; 2) compromisso “de não provocar dano”; 3) compromisso com a responsabilidade; 4) compromisso com a prestação de contas; 5) compromisso com a transparência; 6) compromisso com a sustentabilidade dos mercados e da governança.

Por meio do documento, constata-se que as propostas e iniciativas apresentadas indicam que o envolvimento dos bancos com as causas sociais, a preocupação com o meio ambiente e o cumprimento da legislação ambiental se deve também a razões negociais. São relevantes, a questão do risco do retorno dos capitais investidos e a possibilidade de novos negócios proporcionada pelo ganho de imagem por atuarem como empresas responsáveis e comprometidas nas comunidades onde estão inseridas (BANKTRACK, 2003). Essas premissas da Declaração de Collevecchio convergem para o conceito de negócios sustentáveis sugerido por Prahalad (2005) e Hart (2006), em que esses negócios indicam o potencial de uma nova abordagem para o desenvolvimento, baseada na atuação do setor privado, capaz de gerar negócios lucrativos, melhorar a qualidade de vida dos mais carentes do mundo, respeitar a diversidade cultural e conservar a integridade ecológica do planeta. Assim, oferecer essa contribuição social, enquanto se cria valor para os acionistas, requer inovação e criatividade nas estratégias de negócio dos bancos.

²⁰ Em 2002, representantes de entidades filiadas à *BankTrack*, rede internacional de ONGs que acompanha a indústria financeira com relação a temas socioambientais, reuniram-se em Collevecchio, cidade localizada próximo a cidade de Roma na Itália.

1.3.5 A geração de negócios sustentáveis pelos bancos comerciais privados

O avanço da sustentabilidade na indústria financeira, neste caso entenda-se os bancos, envolve várias ações e etapas. Esse processo se inicia pela incorporação do conceito à missão e à estratégia de negócios das instituições, o que requer a implantação de atividades com os quais elas desejam atuar, e o desenvolvimento de produtos com foco socioambiental.

No plano institucional, esse processo começa a ter legitimidade, isto é, aceitação, quando o compromisso com critérios de responsabilidade socioambientais passam a fazer parte da cultura organizacional da empresa, sendo reconhecidos por funcionários, clientes, acionistas fornecedores e também pelo público geral.

Nesse último caso, é que se baseia todo o sentido empresarial, pois a instituição bancária só começa a colher os benefícios de sua opção pela sustentabilidade quando esta opção se torna conhecida e passa a representar um diferencial competitivo.

Com o tempo, a tendência é que o setor financeiro como um todo assuma seu papel de indutor de práticas sustentáveis e implante políticas para este fim em suas áreas de crédito, investimentos e outras. Isso não quer dizer, entretanto, que os diferenciais deixarão de existir, uma vez que cada instituição financeira adota políticas e modelos próprios para instaurar esses processos internamente. [...] Contudo, o fato de várias organizações do setor financeiro já terem se sensibilizado para esta realidade e adotado práticas fundamentadas em princípios socioambientais ainda não faz delas instituições plenamente estruturadas para a sustentabilidade dos negócios. (MATTAROZZI; TRUNKL, 2008, p. 35, 38).

Além de visar ao interesse social, quando uma instituição financeira decide ser sustentável está sendo também pragmática – isto é, que se volta para questões práticas – em relação aos seus próprios interesses empresariais. Nesse ponto, trata-se de um processo profundo e coordenado com o dia a dia operacional, uma vez que, ao assumir uma postura sustentável, o banco já deve ter definidos, ao mesmo tempo, os desdobramentos comerciais que surgirão adiante: com quais clientes pretende ampliar negócios, com quais deve deixar de operar – talvez essa seja a opção mais difícil para a instituição –, quais produtos – com características socioambientais – que pode lançar no mercado, além de outras variáveis que podem afetar seus lucros.

Muitos são os exemplos internacionais e nacionais acerca de bancos que iniciaram esse processo. As formas pelas quais eles vêm se organizando variam bastante. Não há um

modelo pronto de negócios financeiros sustentáveis a ser seguido, no entanto, existem vários já postos em prática. A seguir, serão apresentados alguns exemplos de bancos que já adotaram práticas sustentáveis, em maior ou menor escala, em âmbito internacional e nacional. Os dados referentes à análise são extraídos de documentos oficiais desses bancos.

1.3.5.1 Experiências internacionais

Deve-se salientar que as informações referentes às experiências, e exemplos, que são apresentadas nesta seção advêm de documentos das próprias instituições citadas.

O banco holandês *Triodos* encabeça a lista mundial das instituições financeiras sustentáveis pioneiras. Entretanto, seu modelo deve ser relativizado, pois, sendo um banco pequeno – cerca de 100 mil clientes e 9 mil acionistas – e já criado com o propósito de promover o desenvolvimento sustentável, ele representa um ideal dificilmente alcançável por qualquer outro banco comercial.

O *Triodos* surgiu em 1980, comprometido com a transparência na gestão e com a realização de objetivos sociais, ambientais, culturais e empreendedores. O foco de sua política de crédito está em setores como energia renovável, habitação, saúde, alimentos orgânicos e outros voltados à promoção social. Essa política inclui ainda o financiamento de atividades de comércio justo e organizações de microcrédito em países em desenvolvimento, inclusive no Brasil (TRIODOS BANK, 2010).

Para financiar seus clientes, o banco desenvolveu alguns fundos de investimento baseados em energia renovável, incentivo à cultura, agronegócio orgânico, construção verde, inovação, microcrédito e comércio justo, créditos de carbono, além de uma bolsa de negócios éticos e outros produtos (TRIODOS BANK, 2010).

Além disso, o banco possui uma lista de exclusão de empresas que atuam em setores controversos – dentre os quais, o setor agropecuário –, que foram sentenciados em casos de corrupção, engenharia genética, violação de leis, de convenções ou direitos humanos. Da mesma forma, o banco possui uma lista de preferência para inclusão de clientes: fabricantes de bicicletas, remédios homeopáticos, equipamentos médicos, equipamentos destinados à produção industrial mais limpa ou à gestão de resíduos (TRIODOS BANK, 2010).

As normas e do banco, em todas as áreas, são bem específicas e rigorosas. Se uma empresa obtém, por exemplo, mais de 5% de seu faturamento por meio de alguma

atividade, processo ou serviço considerado não sustentável, o *Triodos* não a financia. O banco também adota práticas de monitoramento, acompanhando o modo como seus empréstimos estão sendo aplicados; o que é facilitado pelo fato de operar somente com empresas e entidades de pequeno e médio portes, tendo um contato e controle maior devido à proximidade de relacionamento.

Em outro banco holandês, o *Rabobank*, a sustentabilidade é tratada sob o guarda-chuva da área da responsabilidade socioambiental. Sobre esse aspecto, Mattarozzi e Trunkl (2008, p. 50) afirmam que: “iniciativas comumente associadas à Responsabilidade Social Corporativa [...] – tais como investimento em programas sociais e de ecoeficiência – não significam uma orientação para a sustentabilidade dos negócios em instituições financeiras”.

O banco foi criado há mais de 110 anos pela fusão de dois bancos tradicionais de cooperativas agrícolas. Sua raiz de atuação ainda é baseada no conceito de cooperativa, focada no agronegócio, com mais de 180 unidades independentes na Holanda e várias operações internacionais. No campo da sustentabilidade, sua estratégia prevê a integração da responsabilidade socioambiental em todas as áreas do banco. Atualmente, o banco está incorporando critérios socioambientais a suas políticas de crédito e desenvolvendo produtos sustentáveis, ações que o banco justifica pelo fato de agregarem valor a seus clientes, como por exemplo: fundo de tecnologia limpa ou cartão de crédito com contribuição ambiental (RABOBANK, 2010).

Além disso, o *Rabobank* é signatário dos Princípios do Equador, possui códigos de conduta e critérios específicos em relação a direitos humanos, alimentos geneticamente modificados e a indústria de armamentos.

Nascido em 1990 da fusão entre bancos e seguradoras holandesas e belgas, o *Fortis* é uma das maiores instituições financeiras da Europa. Sua atuação está baseada em três objetivos, propostos em sua Agenda 2009: políticas para determinadas cadeias de suprimentos, mudanças climáticas e a inclusão social (FORTIS, 2010).

As principais competências do *Fortis* estão nos serviços bancários e seguros. A sustentabilidade é tratada na organização como tema integrante da política de responsabilidade socioambiental. Entretanto, ao explicar suas expectativas de crescimento no campo da responsabilidade socioambiental, o banco já aplica o conceito à própria forma como pretende que ela seja integrada, de maneira sustentável, à missão e a todos os seus processos organizacionais. Assim, no campo da responsabilidade socioambiental,

encontram-se, entre outras iniciativas, a declaração de compromissos ambientais, os já mencionados Princípios do Equador, políticas setoriais, política de compras sustentáveis – relacionada a seus fornecedores –, uma área de produtos e serviços sustentáveis e o programa de neutralização de carbono (FORTIS, 2010).

Desta forma o banco se identifica pelo foco na liderança em soluções e serviços sustentáveis para o varejo e clientes institucionais em geral, com fundos que investem em títulos de países ou empresas com elevado padrão de práticas sustentáveis ou fundos de investimento de companhias cujos produtos contribuam para a redução do aquecimento global.

O banco americano *JPMorgan Chase* é uma das maiores instituições financeiras mundiais – com ativos superiores a US\$ 1,5 trilhão e cerca de 170 mil funcionários – comprometidas com a sustentabilidade (JPMORGAN CHASE, 2010). Sua política sustentável baseia-se na área ambiental e é recente, encontrando-se na fase de implementação, ao contrário dos outros exemplos já citados. A forma de organização também é distinta dos demais bancos. Em vez de subordinar o tema da sustentabilidade à responsabilidade socioambiental, o *JPMorgan Chase* criou, em 2004, uma divisão de negócios ambientais, responsável por alocar recursos e conduzir as estratégias do banco nessa direção.

Em suas diretrizes institucionais está a decisão de adotar os Princípios do Equador, tanto em suas atividades comerciais como de banco de investimentos, para todas as atividades comerciais como de banco de investimentos, para todas as operações cujos recursos se destinem a atividades com maior potencial de risco ambiental (JPMORGAN CHASE, 2010). Essa decisão significa condicionar, desde operações de financiamento a clientes corporativos até fusões e aquisições de empresas, a avaliação da vulnerabilidade do banco aos riscos socioambientais, além de monitorá-los depois dos negócios concluídos, em uma estratégia de governança corporativa mais arrojada. Além disso, destaca-se também que o banco possui políticas específicas para lidar com o setor florestal, a biodiversidade e comunidades indígenas.

1.3.5.2 Experiências nacionais

Em relação à experiência dos bancos brasileiros, na geração de negócios socioambientais, serão analisados dados referentes aos três maiores bancos privados do

país, em ativo total, segundo a revista *AméricaEconomia* (2010): Itaú Unibanco; Bradesco; e, Santander. Antes de qualquer coisa, deve ser frisado que as informações constantes nesta seção são retiradas de documentos das próprias instituições bancárias pesquisadas. Os dados citados advêm de seus relatórios socioambientais apresentados à sociedade.

Segundo Mattarozzi e Trunkl (2008), a experiência brasileira no campo dos produtos financeiros com foco socioambiental é bem menos abrangente que a verificada nos países desenvolvidos, especialmente os europeus. Entretanto, alguns produtos desse tipo já estão disponíveis nos bancos comerciais brasileiros.

A união do Banco Itaú com o Unibanco, anunciada em 2008, criou a maior instituição financeira bancária privada do país. Antes mesmo da fusão dos dois bancos, ambos já eram signatários dos Princípios do Equador. No final do mesmo ano, o banco realizou a primeira reflexão sobre os principais desafios para a atuação sustentável e lançaram o documento “Essência da Sustentabilidade”. O documento considera as opiniões de colaboradores e especialistas e as práticas globais de referência no setor financeiro.

Assim, o banco elencou oito tópicos para sua política de sustentabilidade, dentre elas: 1) transparência e governança; 2) satisfação dos clientes; 3) critérios socioambientais; 4) diversidade; 5) mudanças climáticas; 6) educação financeira; 7) microfinanças; 8) engajamento de *stakeholders* (ITAÚ UNIBANCO, 2010).

No âmbito dos compromissos assumidos com a adesão aos Princípios do Equador, foi criado, em 2007, a Política de Riscos Socioambientais para o Crédito Pessoa Jurídica. A iniciativa reafirma a estratégia de integrar critérios socioambientais no processo decisório de crédito. Na aplicação da política, procura-se avaliar o risco socioambiental de projetos de financiamento e da atividade dos clientes, neste caso, por meio da análise de sua capacidade de gerenciamento dos riscos socioambientais (ITAÚ UNIBANCO, 2010).

No ano de 2009, 5 projetos foram avaliados pelo Banco e contratados sob os critérios dos Princípios do Equador (4 setor de energia, 1 setor de serviços), totalizando mais de R\$ 25 bilhões em crédito (ITAÚ UNIBANCO, 2010, p. 38). Em relação à política de risco socioambiental para o crédito Pessoa Jurídica, foram emitidos no mesmo ano 2.046 pareceres socioambientais (1.993 favoráveis e 113 desfavoráveis), totalizando em créditos R\$ 2,6 bilhões (ITAÚ UNIBANCO, 2010, p. 41).

Entretanto, muito de suas políticas ainda são incipientes, principalmente em relação ao item microfinanças, que focam nas operações de crédito para microempreendedores

com dificuldade de acesso às linhas de financiamento tradicionais, tais como: “concessão direta de empréstimos (microcrédito produtivo orientado)”; “parcerias com organizações da sociedade civil que operam como instituições de microcrédito em comunidades carentes”; “microcrédito para correntistas com menor nível de renda” (ITAÚ UNIBANCO, 2010, p. 53)

No segmento de microcrédito produtivo orientado, o banco oferece financiamento a empreendedores formais e informais por meio da Microinvest, criada em outubro de 2003, numa parceria com a IFC. De acordo com o Banco:

Desde o início de suas atividades, a Microinvest já realizou mais de 24 mil operações de financiamento, equivalentes a R\$ 72 milhões, com taxa mínima de 2,8% e máxima de 4% ao mês. Em 2009, foram efetivados 3.778 contratos, totalizando R\$ 13 milhões. O foco da operação são os empreendedores informais urbanos, localizados, principalmente, nas regiões metropolitanas dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. (ITAÚ UNIBANCO, 2010, p. 54).

Para se ter ideia da representatividade desse montante disponibilizado pelo Banco, por meio do microcrédito, no ano de 2009:

No Brasil, a carteira de crédito livre (pessoa física) atingiu R\$ 103,1 bilhões, um aumento de 10,7% sobre 2008. O segmento de grandes empresas alcançou a cifra de R\$ 88,9 bilhões, e o de micro, pequenas e médias empresas, R\$ 60,1 bilhões. (ITAÚ UNIBANCO, 2010, p. 13).

Esse valor disponibilizado pela carteira de microcrédito produtivo do Banco chega a ser irrisório, isto é, representa aproximadamente apenas 0,07% de sua carteira de crédito Pessoa Física.

O Banco Bradesco, signatário dos Princípios do Equador, cria em 2007 o “Banco do Planeta”, estabelecido em uma visão de sustentabilidade que busca reunir todas as ações socioambientais, com foco em três pilares: “finanças sustentáveis, gestão responsável e investimentos socioambientais” (BRADESCO, 2010, p. 6).

Dentre os três pilares acima, o pilar finanças sustentáveis apresenta três temas: “riscos socioambientais, produtos e serviços, e inclusão bancária” (BRADESCO, 2010, p. 6). Em relação aos riscos socioambientais, as ações em 2009 estavam focadas na “criação de novas estruturas para incremento da análise e gestão dos riscos socioambientais, o que permitirá, a partir de 2010, aumentar o escopo das operações”, assim deve-se “utilizar os padrões dos Princípios do Equador para o financiamento de projetos acima de US\$ 50 milhões, independentemente de sua modalidade”. O tema “produtos e serviços” teve sua

ação galgada na “criação a área de Crédito de Carbono, que atua na viabilização de projetos de [mecanismo de desenvolvimento limpo] em empresas clientes” (BRADESCO, 2010, p. 7).

Em relação à bancarização²¹, o “Bradesco atingiu 100% de cobertura geográfica no País. Implantou 93 Agências, 121 unidades do Banco Postal e 4.774 correspondentes Bradesco Expresso” no ano de 2009 (BRADESCO, 2010, p.7). Além disso, sua base de clientes correntistas aumentou de 20,1 para 20,9 milhões, dos quais cerca de 597 mil são clientes novos, das classes D e E. Entretanto, nesse sentido, o banco entende como bancarização apenas o atendimento à população mais carente, como um público normal, pois não há uma definição de linhas de crédito especializadas para esta parcela populacional, com exceção aos microsseguros – com prêmio de menos de R\$ 10 mensais. A linha de microcrédito, segundo o banco, ainda deve ser melhor elaborada para atender ao público das classes D e E (BRADESCO, 2010).

Para implementar suas políticas socioambientais, o Bradesco conta com o Departamento de Relações com o Mercado, dentro de sua política de governança corporativa, onde está a área de Responsabilidade Socioambiental, que atua na gestão e no monitoramento de ações e na conscientização dos funcionários (BRADESCO, 2010).

Outro caso brasileiro no engajamento com a responsabilidade socioambiental estava no Banco Real, sob a gestão do banco holandês ABN Amro, pioneiro na tratativa da sustentabilidade no setor bancário nacional (MATTAROZZI; TRUNKL, 2008). Entretanto, no final de 2007 o Real foi adquirido com todas as operações do ABN Amro no mundo pelo consórcio Santander, *The Royal Bank of Scotland* e *Fortis*. Assim, as operações do banco no Brasil ficaram a cargo do Banco Santander.

Desta forma, o Santander incorpora algumas práticas de sustentabilidade do Banco Real, primeiro banco brasileiro signatário dos Princípios do Equador. Deve-se ressaltar que o presidente do Banco Real, Fábio Barbosa, foi nomeado como presidente do Santander no Brasil.

A missão do Santander é:

Ser uma equipe capaz de gerar boas ideias que satisfaçam nossos clientes, sejam rentáveis para nossos acionistas e nos consolide como um líder

²¹ Resumidamente, o termo “bancarização” é utilizado para designar a inclusão bancária das parcelas mais pobres da população, isto é, a camada social que está excluída do setor financeiro. Essa inclusão se dá por meio de linhas de crédito específicas, como o microcrédito; também, por meio de produtos e serviços financeiros específicos para essa camada da população (TROSTER; MOCHÓN, 2002).

financeiro internacional e como entidade que colabora com o desenvolvimento sustentável da sociedade. (SANTANDER, 2010, p. 17).

Com o objetivo de oferecer aos clientes opções de investimentos sustentáveis, em 2009 foi lançado o fundo Florestas do Brasil, fundo de participações fechado, com duração de 20 anos, que investe no setor florestal. Outra iniciativa que vem reforçar a atuação em produtos sustentáveis foi oferecer aos clientes do Santander o Fundo Ethical, lançado no Banco Real em 2001, primeiro fundo de investimentos baseado em ações com foco em sustentabilidade. O Ethical possui um Conselho Deliberativo formado por especialistas em sustentabilidade (SANTANDER, 2010).

Outra política de atuação socioambiental do Santander está baseada no microcrédito. De acordo com o Banco:

O ano de 2009 constituiu um marco no Microcrédito oferecido pelo Santander. A RealMicrocrédito fechou o período com R\$ 4,6 Milhões de lucro, com uma carteira ativa de 84.500 clientes e R\$ 84,7 milhões. A inadimplência, que iniciou o ano em 11,3%, encerrou 2009 em 7,8%. Ao todo, são 22 pontos de microcrédito. (SANTANDER, 2010, p. 431).

Na visão do banco, “diversas iniciativas se mostraram essenciais para esse ótimo desempenho, entre elas a criação de novos produtos, a adequação das políticas, a melhoria nos processos e a gestão de despesas” (SANTANDER, 2010, p. 431). Entretanto, se for comparado o montante dessas operações mediante ao total da carteira de crédito Pessoa Física do banco, no ano de 2009, esse valor se torna irrisório. Pois, o saldo da carteira de microcrédito do Banco nesse ano foi de R\$ 84,7 milhões, representando 0,19% do saldo total da carteira Pessoa Física, de R\$ 43,4 bilhões (SANTANDER, 2010, p. 13).

Seja por meio de comitês, conselhos ou áreas específicas voltadas para a criação de estratégias sustentáveis, os bancos desenvolveram estruturas diferentes para a sustentabilidade baseada em áreas distintas. Em todos eles, os modelos não são fechados e lançam raízes em várias divisões da instituição.

A presente seção deste trabalho faz apenas um breve apanhado das políticas socioambientais dos bancos comerciais nacionais. Não foi objetivo analisar a fundo essas políticas, mas sim retratar a importância que as questões relacionadas à responsabilidade socioambiental e o tema da sustentabilidade, na geração de novos negócios, estão fazendo parte do dia a dia dos principais bancos comerciais privados.

Entretanto, analisando os relatórios mais a fundo pode-se perceber que muito ainda há por ser feito por esses bancos. Questões relacionadas ao meio ambiente são melhores tratadas, isso quando envolve a análise de risco ambiental para grandes clientes do seguimento *corporate*, principalmente devido aos critérios estabelecidos pelos Princípios do Equador. Contudo, no caso de clientes de porte médio e pequeno, a questão ambiental fica relegada a um segundo plano. A contribuição dos bancos na sustentabilidade, ou no desenvolvimento sustentável do país, fica muito mais no campo da imagem institucional, isto é, da propaganda e ações de marketing.

No campo social, também há muito a ser feito, pois a geração de novos negócios com o público da base da pirâmide econômica ainda é muito incipiente nesses bancos. Ao se pesquisar o termo “bancarização” ou “inclusão social” nos relatórios de sustentabilidade dos bancos, percebe-se que quase não aparecem, quando muito, uma vez apenas. Desta forma, pode-se constatar que o caminho a ser percorrido ainda é longo. Uma hipótese para isso talvez seja o alto custo (grande investimento e retornos não garantidos ou com prazo de maturação longo) de se implementar políticas altamente eficazes no tratamento dessas questões pelos bancos, visto que a pressão para o aumento da lucratividade das instituições financeiras, pelos acionistas, seja ainda incompatível com o modelo tradicional do negócio bancário.

Em relação aos bancos comerciais públicos, o próximo capítulo abordará essa questão da responsabilidade socioambiental na política estratégica desses bancos. Neste caso, a questão socioambiental passa a tomar uma nova proporção. Muito mais do que uma questão ambiental, a inclusão social, por meio da bancarização, ganha um peso muito maior na forma dos bancos públicos atuarem em relação aos seus concorrentes privados.

2 BANCOS PÚBLICOS COMERCIAIS FEDERAIS: UMA NOVA AGENDA DE ATUAÇÃO

2.1 A RAZÃO DA PARTICIPAÇÃO DO ESTADO NO SETOR BANCÁRIO

Segundo Novaes (2007), o surgimento dos primeiros bancos estatais tem origem no século XVII e a razão histórica e econômica da criação desses bancos são variadas. Na Suécia, em 1668, o Parlamento criou, sob sua égide, o primeiro banco estatal sueco, o *Riksbank*, que posteriormente se tornou o Banco Central. A criação de bancos estatais tornou-se mais frequente a partir do século XIX. Em 1822, é criado na Holanda o primeiro banco estatal direcionado ao financiamento industrial, a *Société Générale pour Favorisés de l'Industrie Nationale*. Alemanha e França, da mesma forma, criaram instituições similares para apoiarem seu desenvolvimento industrial também no século XIX.²²

O modelo de crescimento econômico originado no pós-guerra, principalmente entre as décadas de 1950 e 1960, atribuiu ao Estado um papel fundamental de participação no setor bancário, segundo apresentado pelos principais economistas do desenvolvimento.²³

Conforme apontado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), “nos anos 1970, o Estado era proprietário de 40% dos ativos dos maiores bancos dos países desenvolvidos e de 65% dos ativos dos maiores bancos dos países em desenvolvimento” (BID, 2005, p. 147).

Nas décadas de 1980 e 1990, intensificou-se uma mudança na dimensão do papel do Estado na economia. O tema privatização passa a ocupar o núcleo das políticas neoliberais ordenadas pelo Consenso de Washington²⁴. A magnitude dessas medidas fez com que fossem privatizados, parcial ou totalmente, mais de 250 bancos comerciais por governos de

²² Para maiores detalhes acerca da discussão do surgimento dos bancos estatais é indicada a leitura dos seguintes autores: Aghion (1999), Robaschik e Yoshino (2000), UN (2005) e Novaes (2007).

²³ Ver Gerschenkron (1962).

²⁴ O Consenso de Washington tratou-se de um conjunto de prescrições (isto é, dez regras) de política econômica formalizada por ocasião de um seminário realizado em Washington, em 1989, preconizado pelo FMI e pelo Banco Mundial na tentativa de sintetizar, ex post, o que estava acontecendo com os países latino-americanos, ao cabo de dez anos de reformas econômicas conduzidas por esses países. O encontro tentara fazer o balanço do que havia sido aprendido na região como experiência prática da fase de crises recorrentes dos anos (e décadas) anteriores, além de problemas estruturais e características próprias como: alta inflação, emissão monetária irresponsável, crise da dívida, moratória, desequilíbrios de balanço de pagamentos e cambial, choque do petróleo, pobreza e desigualdade. Seu objetivo visava estabilizar as economias capitalistas periféricas com o intuito de adaptá-las à nova ordem econômica mundial. Resumidamente, seus principais focos de atuação foram calçados na: disciplina fiscal, reorientação das despesas públicas, reforma tributária, liberalização comercial e financeira, taxa cambial, abertura aos investimentos estrangeiros, privatização, desregulamentação e garantia de contratos e direitos de propriedade (WILLIAMSON; KUCZYNSKI, 2004).

59 países; quer público, por meio de oferta pública de ações ou privado, por meio de venda de ativos, gerando um montante de US\$ 143 bilhões entre 1987 e 2003 (MEGGINSON, 2003).

Entretanto, mesmo após essa grande onda de privatizações, a presença do Estado no setor bancário continuava sendo ampla e bastante disseminada. Ainda na metade dos anos 1990, cerca de 25% dos ativos dos dez maiores bancos dos países desenvolvidos e 50% dos ativos dos dez maiores bancos dos países em desenvolvimento continuavam sob controle estatal (LA PORTA; LÓPEZ-DE-SILANES; SHLEIFER, 2002). Mediante esse panorama, pode-se indagar se há alguma justificativa para essa forte presença estatal no setor bancário.

O argumento de resposta para a presença do governo no setor bancário se justifica pelas falhas de mercado²⁵ e pela necessidade de se atender as metas de desenvolvimento de um país. Em geral, o mercado financeiro e o setor bancário, em específico, diferem dos demais mercados (BID, 2005). Dessa forma, a intervenção estatal tem o papel de buscar melhorar o funcionamento generalizado da economia. A literatura econômica desenvolve esse raciocínio por meio de quatro visões: de desenvolvimento, social, política e de agência.

Segundo Gerschenkron (1962), os bancos privados incorporaram um papel fundamental no desenvolvimento da Europa Ocidental no século XIX. Contudo, nos países economicamente mais atrasados como a Rússia, as instituições não eram tão desenvolvidas para que os bancos privados financiassem atividades de longo prazo. Havia corrupção e desconfiança generalizada por parte do público²⁶, o que impedia a captação de poupança e a intermediação bancária com prazos alongados. Logo, o Estado deveria criar o seu próprio banco para ajudar a alavancar o crescimento econômico. Assim ficou conhecida a **visão de desenvolvimento**, que salienta a necessidade da intervenção do governo nas economias em que a escassez de capital, as práticas fraudulentas endêmicas dos devedores e a desconfiança geral no setor público podem impedir a formação de um sistema financeiro robusto o suficiente para alavancar o desenvolvimento econômico (STIGLITZ, 1994).

²⁵ As falhas de mercado ocorrem quando há um desequilíbrio entre o custo marginal social e o benefício marginal, isto é, os equilíbrios de mercado não produzem resultados ótimos (de Pareto). Esse conceito é estudado, pela teoria microeconômica, em situações de concorrência imperfeita, externalidades, informação assimétrica, mercados incompletos, entre outros. Contudo, essas falhas podem ser corrigidas (ou limitadas) por meio de políticas públicas, taxações, subsídios e legislação específica (MAS-COLELL; WHINSTON; GREEN, 1995).

²⁶ Conforme cita Novaes (2007, p. 40), “a desconfiança por parte do público, aliás, foi uma das razões que levaram países como a Rússia, Alemanha, França e Japão a criar as caixas de depósito”.

A **visão social** é derivada da visão anterior e está calcada na importância que o setor público desempenha para compensar as imperfeições do mercado, visto que, estas geram financiamentos insuficientes aos investimentos socialmente produtivos (ATKINSON; STIGLITZ, 1980; STIGLITZ, 1994). Assim, os bancos (e as empresas) estatais são criados para solucionar as falhas de mercado sempre que os benefícios sociais excedam os custos de sua intervenção. Os bancos optam por trocar dinheiro disponível no presente por dinheiro no futuro. Dessa forma, como a informação é imperfeita sobre o estado da natureza no futuro, o setor bancário impregna-se de informações assimétricas e, por consequência, o equilíbrio do mercado não é ótimo de Pareto²⁷. Logo, o Estado pode interferir no mercado, visando o bem-estar da sociedade (STIGLITZ, 1998).

Opiniões dissonantes apregoam que os bancos não são necessariamente diferentes de outros tipos de empresas e que há um corriqueiro exagero dado à importância das imperfeições dos mercados financeiros (BID, 2005). Entretanto, afirmam que as falhas de mercado devem ser corrigidas por meio da regulamentação e da criação de subsídios, ao invés da detenção direta da posse dos bancos pelo Estado. Mediante a esse fato, emerge a **visão política**, tendo como pressuposto básico a ideia de que os políticos criam e mantêm bancos públicos com objetivo de atender interesses próprios e não para canalizar recursos com finalidades socialmente úteis, conforme citam La Porta, López-de-Silanes e Shleifer (2002). Nessa visão:

[...] os bancos estatais são utilizados pelos detentores do poder para prover emprego, subsídios e benefícios a seus aliados e constituintes políticos muito mais do que para promover o desenvolvimento do país como um todo. Os bancos estatais seriam particularmente interessantes como instrumento político porque freqüentemente atuam em todas as regiões de um país e em diversos setores da economia. Além disso, é relativamente fácil conceder favores políticos por meio de créditos direcionados. (NOVAES, 2007, p. 40).

De acordo com esse ponto de vista, a propriedade estatal dos bancos é conduzida por medidas políticas de redistribuição e pelo fato de que os políticos estão interessados em

²⁷ Ótimo ou eficiência de Pareto é um conceito econômico desenvolvido pelo italiano Vilfredo Pareto (1906). Para Pareto, um equilíbrio seria considerado ótimo quando não fosse possível melhorar a situação da utilidade de um agente econômico sem degradar a utilidade de qualquer outro. Para ser considerada Pareto eficiente, uma economia deve ter eficiência: nas trocas, na produção e no mix de produtos. Assim, em uma estrutura, ou modelo econômico, pode coexistir diversos ótimos de Pareto. Contudo, a concentração de rendimento ou recursos em um único agente pode ser ótima no sentido pareteano, mas não resulta, necessariamente, em um processo socialmente benéfico ou aceitável (MAS-COLELL; WHINSTON; GREEN, 1995).

apropriar-se das rendas que podem advir do controle do setor bancário. Logo, é importante destacar que, tanto nas visões de desenvolvimento e social, quanto na política, o objetivo dos bancos estatais é financiar projetos que, de outra forma, não são financiados pelo setor privado. O diferencial dessas visões está na motivação que as levam a cabo. Enquanto na visão de desenvolvimento e social, o objetivo é financiar projetos economicamente viáveis, que não seriam financiados pelo setor privado devido às falhas de mercado; na visão política, os projetos são escolhidos por seu interesse político e não necessariamente pela sua viabilidade econômica (LA PORTA; LÓPEZ-DE-SILANES; SHLEIFER, 2002; BID, 2005).

Por fim, a **visão de agência** situa-se entre as três visões apresentadas anteriormente, com o pressuposto de que a intervenção estatal melhora a eficiência em alocar os recursos, tal como nas visões de desenvolvimento e social. Além disso, por consequência, a eficiência interna – isto é, a capacidade das empresas estatais desempenharem sua missão – se torna mais concreta (BID, 2005). Contudo, essa visão também destaca que, embora possam existir imperfeições nos mercados, os custos de operação de uma instituição dentro da burocracia governamental podem superar demasiadamente os ganhos sociais da participação estatal, anulando os ganhos com a intervenção (STIGLITZ, 1994, 1998).

A importância do papel do Estado no setor bancário é reconhecida pelos economistas, mas a principal discussão que surge desse contexto está em como deve ocorrer esta intervenção. As falhas de mercado devem ser corrigidas mediante a regulamentação e subsídio, ou o Estado deve participar desse setor de forma ativa e direta, por meio de bancos públicos?

De acordo com o BID (2005), as justificativas para a intervenção estatal no setor bancário podem ser classificadas, de um modo geral, em quatro argumentos básicos:

- a) Manter a segurança e a solidez do sistema bancário;
- b) Abrandar as falhas de mercado causadas pelo alto custo ou a assimetria das informações;
- c) Financiar projetos socialmente valiosos (mas sem rentabilidade financeira);
- d) Promover o desenvolvimento financeiro e proporcionar serviços bancários acessíveis para residentes de regiões isoladas.

2.1.1 Segurança e solidez do sistema bancário

O primeiro grupo de argumentos em favor da intervenção estatal no setor bancário está relacionado à fragilidade inerente das instituições bancárias, pois seu passivo é constituído de depósitos à vista e seus ativos são empréstimos de menor liquidez (BID, 2005). Este tipo de situação pode levar à ocorrência de corridas bancárias e de quebras generalizadas. Contudo, a fragilidade bancária em si não justifica a intervenção do governo com o objetivo de garantir a estabilidade do sistema bancário, a menos que as quebras acarretem grandes externalidades negativas (STIGLITZ, 1994). Para Corrigan (1982), é exatamente nesse sentido que os bancos são especiais, pois, além de funcionarem como intermediários do crédito, fornecem dois serviços considerados como bens públicos: são fontes de apoio à liquidez de todas as demais instituições e correias transmissoras das ações de política monetária.

A necessidade de intervenção estatal surge também do fato de que, devido aos elevados índices de alavancagem que caracteriza as instituições financeiras em geral, os gerentes e proprietários de bancos podem sentir-se bastante propensos a realizar investimentos mais arriscados do que os depositantes teriam preferido (JENSEN; MECKLING, 1976; FREIXAS; ROCHET, 1997). Logo, isso não seria problema se os depositantes pudessem realmente fazer um acompanhamento eficaz da atuação dos gerentes de bancos. Entretanto, existe o problema de que alguns depositantes ficam à espera de que outros controlem os bancos, pois os passivos bancários correspondem em geral a pequenos depositantes – com muito pouco incentivo e capacidade para vigiar as atividades bancárias. Uma visão contrária sugere que o mesmo problema surge devido ao papel delegado aos bancos como supervisores dos investimentos dos depositantes, segundo assinala Diamond (1984). Esses argumentos são invocados como motivo para uma regulação prudencial mais estrita, em vez de uma participação direta do Estado nas atividades bancárias.

2.1.2 Falhas de mercado no sistema bancário

O segundo grupo de argumentos em defesa da intervenção estatal no mercado bancário é baseado na mitigação das falhas de mercado causadas pelo alto custo e a assimetria das informações. Isso se deve ao fato de que os mercados financeiros, em geral, e

o setor bancário, em particular, são atividades que fazem uso intensivo da informação (OREIRO, 2002). De modo geral, a quantidade de informação reunida pelos bancos contribui para aumentar o fundo de recursos da poupança nacional canalizados para as oportunidades de investimento disponíveis. Contudo, como essa informação tem certas características de bem público e muitas vezes supõem um custo fixo de aquisição, os mercados competitivos fornecerão informações insuficientes, abaixo das necessidades, e os custos fixos se traduzirão numa concorrência imperfeita no sistema bancário (OREIRO, 2002).

Segundo Stiglitz (1994), também tem sido demonstrado que a informação assimétrica pode levar a um racionamento do crédito, isto é, uma situação em que os bons projetos não recebem suficiente financiamento – ou mesmo, não sejam de modo algum financiados – devido à inexistência de informação verificável. Assim, o racionamento pode ocorrer como um fenômeno de seleção adversa em que, ao juntar fundos para projetos bons e maus, o emprestador pode elevar os custos de financiamento a tal ponto que tira do mercado os bons projetos (STIGLITZ, 1994). Também, pode acontecer o inverso na relação entre depositantes e bancos, cuja falta de informação específica sobre o banco, faz com que os bancos dissuadam os poupadores a confiar-lhes seus depósitos, principalmente em sistemas bancários incipientes, em que as relações com os clientes ainda não estejam totalmente consolidadas.

2.1.3 Financiamento de projetos sociais pelo setor bancário

O terceiro grupo de argumentos a favor da intervenção estatal se baseia no financiamento de projetos socialmente valiosos, mas sem rentabilidade financeira (BID, 2005). Neste caso, o fato de que os emprestadores privados podem ter incentivos limitados para financiar projetos que produzam externalidades positivas (sobre outros agentes econômicos) justifica a participação direta do Estado para compensar imperfeições do mercado, que levam a um financiamento insuficiente de investimentos socialmente rentáveis, mas pouco atraentes financeiramente (STIGLITZ, 1994, 1998; BID, 2005).

Essa intervenção estatal pode ser justificada por meio de teorias favoráveis a um empurrão na economia, como a formulada originalmente por Rosenstein-Rodan em 1943, conhecida como teoria do *Big Push*, baseada nos efeitos de retornos de escala,

complementaridades, externalidades de demanda e coordenação de investimentos para o desenvolvimento econômico (MURPHY; SHLEIFER; VISHNY, 1989).

Na visão do BID (2005), pode-se afirmar que os bancos frustram uma política monetária expansionista porque são pouco propensos a conceder empréstimos durante períodos de atividade econômica reduzida e de baixas taxas de juros, e não internalizam o fato de que, ao aumentar a concessão de empréstimos, podem tirar a economia da recessão. Neste caso, a regulação prudencial pode criar um desincentivo adicional, pois tanto a qualidade da carteira dos bancos como os investimentos prospectivos tendem a deteriorar-se durante uma recessão.

Desta forma, a intervenção estatal poderia resolver um problema de coordenação e dar mais eficácia à política monetária. Um argumento teórico a favor da intervenção estatal assinala que as regulações prudenciais eficazes tendem a aumentar a aversão ao risco dos bancos privados, o que os impede de financiar muitos investimentos potencialmente lucrativos (STIGLITZ, 1994, 1998). Isso tem pelo menos duas razões: em primeiro lugar, devido à presença de externalidades no setor bancário, o organismo regulador pode optar por um nível de risco inferior ao ótimo. Em segundo lugar, os custos reputacionais e o significativo poder de mercado podem induzir os grandes bancos privados a evitar investimentos arriscados para proteger a relação entre o valor de mercado e o valor contábil de seus ativos (BID, 2005).

Esse argumento justifica a intervenção estatal, principalmente na ausência de mercado de capitais desenvolvidos que ofereçam fontes alternativas de financiamento, como ocorre principalmente nos países em desenvolvimento.

2.1.4 Desenvolvimento financeiro e serviços bancários em regiões isoladas

Por fim, o quarto grupo de argumentos em favor da intervenção do Estado no sistema bancário está centrado na promoção do desenvolvimento financeiro e no fornecimento de serviços bancários acessíveis aos moradores de regiões isoladas. Segundo o BID (2005), os bancos privados podem decidir que não seja vantajoso abrir filiais em zonas rurais e isoladas. Dessa forma, ficaria a cargo do Estado prover essa população.

De acordo com Burgess e Pande (2003), o argumento da intervenção estatal está baseado na crença de que o acesso a serviços bancários pode fomentar o desenvolvimento

financeiro, gerando externalidades positivas sobre o crescimento ou a redução da pobreza. Além disso, os defensores dessa ideia acrescentam que o acesso aos serviços financeiros é um direito e que o Estado deve fazer um esforço para garantir a prestação universal desses serviços (BID, 2005; TROSTER, 2007).

2.2 O CONCEITO DE BANCO PÚBLICO

De acordo com Andrade e Deos (2007, p. 3), “um banco público pode ser caracterizado como uma instituição cujo controle acionário pertence geralmente ao Estado”. Sua característica principal está em desempenhar quatro atividades principais (de modo isolado ou inter-relacionado):

- a) ***Prover financiamento de longo prazo:*** por meio de linhas de crédito eleitas como politicamente prioritárias para atender um público específico e que não são atendidas pelos bancos privados, tendo como base geral para tal ação, um *funding* diferenciado;²⁸
- b) ***Induzir o mercado bancário a atuar sob novas bases:*** por meio da constituição de novos produtos e serviços e/ou novos custos para produtos já existentes;
- c) ***Regular o mercado bancário:*** de forma ampla, sendo um canal privilegiado para transmitir os impactos das decisões tomadas no âmbito da política monetária e creditícia;
- d) ***Mitigar o risco sistêmico do mercado de crédito:*** exercendo ações que minimizem a incerteza em momentos conturbados, uma vez que nessas circunstâncias há uma contração natural e defensiva da oferta de crédito por parte do sistema privado.

2.3 ATUAÇÃO E TAXONOMIA DOS BANCOS PÚBLICOS

É difícil definir com exatidão os limites de operações dos bancos e instituições financeiras estatais, entretanto uma taxonomia, isto é, uma classificação pode ser útil para

²⁸ O processo de *funding* é caracterizado quando as empresas iniciam negociações junto aos bancos de investimento e a outras instituições do mercado de capitais visando mobilizar fundos de longo prazo necessários à consolidação financeira do investimento. (CINTRA, 1995, p. 316).

ajudar no melhor entendimento de suas funções e possíveis objetivos.²⁹ O BID (2005) sugere uma classificação dos bancos estatais por meio de dois critérios: tipo de operações que as diferentes instituições financeiras estatais realizam e mediante a definição de sua atuação como bancos de primeira e segunda linha quanto aos passivos e/ou ativos do balanço. Essa classificação permite distinguir quatro grupos de bancos e instituições financeiras estatais, conforme pode ser observado no Quadro 2.1.

ATIVOS			PASSIVOS
Primeira linha	Segunda linha	Atividades não bancárias	
Bancos varejistas e instituições híbridas (Grupo 1)	Quase-bancos de operações limitadas (Grupo 3)	-	Primeira linha
Bancos de desenvolvimento (Grupo 2)	Bancos de desenvolvimento (Grupo 2)	-	Segunda linha
-	-	Agências de desenvolvimento (Grupo 4)	Atividades não bancárias

Quadro 2.1 – Classificação dos bancos e instituições financeiras estatais

Fonte: Adaptado de BID (2005). Elaboração própria.

2.3.1 Bancos comerciais varejistas e instituições híbridas

O tipo de classificação apresentada sugere que os **bancos comerciais varejistas** possam ter um objetivo social ou de desenvolvimento, “mas é praticamente impossível distinguir suas operações das de bancos comerciais privados” (BID, 2005, p. 153). Desta

²⁹ A taxonomia, isto é, a classificação que será apresentada a seguir mostra a especificidade de atuação dos bancos públicos. Alguns exemplos serão apenas citados, para ilustrar as especificidades de como os bancos atuam. Entretanto a forma de atuação desses bancos depende do arranjo institucional ao qual estão inseridos, além dos interesses públicos do Estado ao qual pertencem. Essa discussão não será tratada no presente trabalho. Para maiores detalhes sobre essas especificidades de atuação dos bancos públicos e exemplos práticos, é indicada a leitura dos seguintes autores: Mena e Errázuriz (2006), Pinheiro e Oliveira Filho (2007), Carvalho e Tepassê (2010).

forma, aceitam depósitos do público, que utilizam para conceder crédito direto a empresas e particulares, e, assim, operam como bancos de primeira linha, tanto do lado dos passivos quanto na ponta dos ativos. Não há limite geográfico para sua operação, podendo sua atuação ser apenas em uma determinada região ou estado, quanto no país todo (BID, 2005).

Além de realizar atividades típicas dos bancos de varejo, como a administração de cartões de crédito e de seguros, em alguns casos os bancos públicos classificados nesse grupo operam como bancos comerciais, universais ou quase universais, diretamente ou por intermédio de instituições afiliadas (BID, 2005). Exemplos dessa categoria são: o *Banco de la Nación Argentina*, o Banco do Brasil (BB), o *BancoEstado* (Chile), o Banco da Costa Rica, o *Rakyat Bank* da Indonésia, o *Negara Bank* (Indonésia) e o *State Bank of India* (BID, 2005; NOVAES, 2007).

Entretanto, esse grupo inclui ainda instituições criadas originalmente com finalidades de desenvolvimento bem definidas, mas que foram ampliando suas operações e incorporaram atividades próprias de bancos comerciais. Assim, as **instituições híbridas** que se inserem nesse subgrupo desempenham funções de um banco de desenvolvimento e de um banco comercial, e atuam como agentes do governo da administração de subsídios e em vários programas de governo (BID, 2005). Entre elas, encontram-se a Caixa Econômica Federal (CEF), o Banco Nacional (Costa Rica), o Banco de Fomento (Equador), o Banco Industrial da Coreia e o Banco Industrial e Comercial da China (BID, 2005; NOVAES, 2007).

Essa dicotomia entre banco comercial varejista e instituição híbrida não é tão clara, pois suas características se permeiam. Pode-se dizer que um banco comercial varejista estatal apresenta um caráter dual, ou híbrido, pois se defrontam com o seguinte dilema: de um lado, sua atuação resulta de injunções que se dão no âmbito da dimensão da racionalidade empresarial privada; de outro, é a dimensão instrumental pública – agente executor de diretrizes de política econômica e/ou de políticas públicas em geral – que rege sua atuação (ANDRADE; DEOS, 2007). Logo, a tensão entre esses dois vetores imprime um determinado comportamento ou trajetória a esses bancos. Assim, uma coabitação dessas duas forças, ora complementares, ora contraditórias, é que define sua trajetória e política de atuação.

2.3.2 Bancos de desenvolvimento

Este segundo grupo de bancos inclui as instituições que não operam diretamente com o público pelo lado dos passivos, isto é, não recebem depósitos. Nos **bancos de desenvolvimento** seus financiamentos provêm de organismos multilaterais de desenvolvimento, da emissão de títulos ou de transferências governamentais. Operam como bancos de segunda linha pelo lado dos ativos, concedendo empréstimos por intermédio de outros bancos, ou emprestam diretamente a empresas de setores específicos da economia, como exportador ou o agropecuário, e a empresas com elevado grau de inovação (BID, 2005). Exemplos dessa categoria, segundo BID (2005) e Novaes (2007), são: o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (Brasil), a *Nacional Financiera* (Nafin, do México), a *Corporación Financiera Nacional* (Equador), o *Ekspor Impor Bank* da Indonésia, o *Bapindo* (Indonésia) e o *Korea Development Bank* (Coreia do Sul). Esses bancos, em alguns casos, atuam como agentes financeiros do governo ou lhes destinam um papel fundamental no processo de reforma estrutural (por exemplo, o BNDES administrou quase todo o processo de privatização no Brasil). Para evitar a expansão excessiva de suas atividades, alguns desses bancos são dotados de um capital inicial e ficam proibidos legalmente de obter fundos adicionais provenientes de empréstimos (BID, 2005).

2.3.3 Quase-bancos

O terceiro grupo de instituições financeiras estatais abrange aquelas instituições que operam como bancos de primeira linha pelo lado dos passivos, mas não pelo lado dos ativos. Denominados de **quase-bancos**, essas instituições aceitam depósitos, mas investem todos os seus ativos em papéis financeiros de curto prazo emitidos pelo Estado. Além disso, não concedem empréstimos, pois suas operações são mais restritas. Seu objetivo fundamental é mobilizar a poupança, garantindo a segurança dos depósitos (BID, 2005).

2.3.4 Agências de desenvolvimento

Finalizando a taxonomia proposta, o quarto grupo abarca instituições que não concedem empréstimos nem emitem passivos explicitamente. Isto é, são **agências de**

desenvolvimento com uma variedade potencialmente ampla de instrumentos e, entre outras atividades, oferecem assistência técnica, garantias parciais, doações com contrapartida e subsídios – diretamente ou por intermédio do setor privado. Por sua natureza, não emprestam nem tomam empréstimos e, portanto, não operam como bancos nem pelo lado dos passivos nem pelo lado dos ativos (BID, 2005).

2.4 CARACTERÍSTICAS E ATUAÇÃO DOS BANCOS PÚBLICOS COMERCIAIS FEDERAIS NO BRASIL: DA AGENDA NEOLIBERAL A AGENDA SOCIOAMBIENTAL

No Brasil, após o início do processo de estabilização da economia, iniciado nos anos 1990, altera-se muito a configuração do setor bancário federal.

A presente seção deste trabalho visa analisar essa nova configuração a partir do núcleo dos bancos públicos federais comerciais (ou híbridos), que é constituído por um conjunto de perfil heterogêneo: Banco do Brasil S.A. (BB), a Caixa Econômica Federal (CEF), o Banco do Nordeste S.A. (BNB) e o Banco da Amazônia S.A. (BASA). Juntos, concentram a quase totalidade das operações dos bancos públicos federais.³⁰

Permeados por políticas neoliberais de reestruturação na década de 1990, esses bancos passam a ter o reconhecimento explícito de seu papel estratégico: foco de atuação de empresa privada, baseado na eficiência e geração de lucros. Essa postura, segundo Costa (2009), é restrita a órbita administrativa, em que para o banco público ser eficiente, significa deter a qualidade ou a característica de quem, em um nível simplesmente operacional, cumpre as suas obrigações e funções quanto a normas e padrões adotados também por bancos privados.

Entretanto, neste capítulo do presente trabalho é proposto que, na primeira década de 2000 surge uma nova agenda para esses bancos, a da responsabilidade socioambiental. Sem abrir mão da eficiência, os bancos híbridos buscam manter a sustentabilidade de suas marcas e o que elas representam de valores intangíveis para a sociedade no século XXI, além de manter sua função pública de contribuir para o desenvolvimento do país.

A partir dessas duas visões, o debate se acalora acerca da atuação dos bancos públicos comerciais brasileiros. O objetivo a seguir é apresentar como esse debate vem

³⁰ Não será incluída na análise a atuação e participação do BNDES, que é considerado um banco oficial do governo e caracterizado como banco de desenvolvimento.

interferindo na atuação desses bancos ao longo das últimas duas décadas, gerando uma tensão entre: atuação privada versus atuação pública.

2.4.1 Os antecedentes da agenda neoliberal

Os 30 anos posteriores à Segunda Guerra Mundial se direcionaram em uma maior intervenção do Estado na economia. A luz das ideias do economista britânico John Maynard Keynes e da proliferação das economias socialistas surgiram às instituições multilaterais, que preconizavam frequentemente a intervenção estatal na economia em setores considerados primordiais, como o de infraestrutura e o bancário. O Estado passou a ter um controle e participação maior nas grandes empresas, nos mais diversos setores, desde comunicação ao bancário. Em países como Itália e França, o governo central passou a controlar grande parte da produção e do sistema bancário (NOVAES, 2007).

Entretanto, a partir da década de 1980, a evidência de que essa intervenção estatal não estava produzindo bons resultados começou a se avolumar, de acordo com a ótica neoliberal. O avanço da teoria econômica a respeito dos contratos recolocou a questão da propriedade do Estado versus setor privado em novas bases. Os modelos teóricos oriundos dessa visão consideram duas alternativas para a provisão de bens e serviços pelo governo: fornecer esses serviços diretamente pelas estatais ou contratar uma empresa privada para fazê-lo. Além disso, esses modelos levam em consideração os incentivos para inovação de oferta de serviços e as perdas para o bem-estar devido à corrupção. Este último elemento reforça o argumento da não intervenção estatal por meio de empresas estatais (HART; SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Segundo Shleifer (1998), a literatura mostra que quando o governo sabe exatamente o que quer que seu agente faça, não há diferença, do ponto de vista do bem-estar social, se a prestação de um serviço ou a produção de um bem é feita por um funcionário de uma estatal ou de uma empresa privada. Neste caso, sob o arcabouço teórico dos contratos incompletos, a propriedade direta do Estado no fornecimento de bens e serviços só se justifica quando:

- a) O incentivo para reduzir os custos, pelo produtor privado, leva a uma redução da qualidade do serviço/produto ofertado;

- b) A inovação tecnológica não é importante no setor;
- c) A concorrência é fraca no setor e o consumidor não tem outra opção de escolha;
- d) O incentivo para ter uma boa reputação é fraco, não compensando os investimentos de uma empresa privada em determinado setor.

No caso dos bancos estatais esses conceitos são aplicáveis. Novaes (2007) argumenta que um Estado que deseja conceder crédito subsidiado para determinados setores considerados prioritários pode criar um banco estatal ou, alternativamente, contratar um banco privado para fazer o mesmo. Em sua visão, “a simples busca de objetivos sociais não é suficiente para justificar a propriedade estatal, que pode ser substituída pela celebração de um contrato com o setor privado.” (NOVAES, 2007, p. 42).

Além dessa discussão teórica, outro fator contribuiu para a redução da participação do Estado no setor financeiro. O processo de globalização³¹ promoveu a reestruturação capitalista no sistema bancário generalizada na década de 1980 nos países centrais – por meio de políticas de liberalização e desregulamentação financeira –, assim, implicando em profundas transformações no sistema financeiro internacional. A abolição progressiva, no decorrer da década de 1980 e 1990, dos mecanismos estatais de controle dos movimentos de capitais e das taxas de juros, acelerou o circuito internacional do capital financeiro e resultou num crescimento vertiginoso dos fluxos financeiros internacionais (PLIHON, 1999; CHESNAIS, 1999).

O regime atualmente configurado pela esfera financeira, baseado na emergência de grandes investidores institucionais e organizações não-bancárias, implicou na mudança do papel reservado aos bancos. Tendo suplantado suas funções de intermediários financeiros, os bancos se voltam para os mercados de capital, desenvolvendo atividades puramente especulativas, ao mesmo tempo em que diversificam seus serviços e produtos, utilizando novos instrumentos financeiros (SWARY; TOPF, 1993).

Assim, generaliza-se no mundo capitalista avançado na década de 1980, um quadro de grande aumento de liquidações, fusões/incorporações e privatizações de instituições bancárias estatais, e que atinge grande parte dos países periféricos e semiperiféricos na década de 1990 (JINKINGS, 2001).

³¹ O processo de globalização, que define uma nova ordem econômica internacional, de cunho liberal, é a resultante da interação de dois movimentos básicos: no plano doméstico da progressiva liberalização financeira e no plano internacional da crescente mobilidade de capitais (CARNEIRO, 1999).

Na visão neoliberal:

A configuração da nova indústria de serviços financeiros, liderado pelo forte crescimento do mercado de capitais, já está induzindo ajustes significativos no sistema bancário internacional, fazendo com que um novo posicionamento dos bancos estatais seja uma consequência praticamente inevitável desse processo. Nos países em que o ambiente é favorável ao desenvolvimento do mercado de capitais, este tem oferecido soluções capazes de prover recursos de capital de risco e de empréstimo para segmentos de empresas, projetos e operações que tradicionalmente justificavam a criação de bancos estatais, visando estimular o desenvolvimento econômico. (ROCCA, 2007, p. 154).

Para os defensores dessa ótica, a existência dos bancos estatais só se justificaria em países com mercado de capitais incipientes ou institucionalmente fracos (NOVAES, 2007; ROCCA, 2007). No caso do Brasil, as medidas de reestruturação do sistema bancário – após a estabilização econômica da década de 1990 – contribuíram para o fortalecimento e aperfeiçoamento do mercado de capitais nacional. Assim, para os defensores do neoliberalismo, no estágio avançado de desenvolvimento do mercado de capitais que se encontra o país, não se justifica a existência de bancos públicos, principalmente os de caráter comercial varejista – ou híbridos – (PINHEIRO, 2007; BACHA, 2007; HADDAD, 2007).

2.4.2 Agenda neoliberal no Brasil

2.4.2.1 Primeira etapa: reestruturar os bancos públicos federais

Na década de 1990, políticas de liberalização, desregulamentação e privatização impulsionaram um processo de reestruturação produtiva nos diversos setores da economia, inclusive no sistema financeiro (JINKINGS, 2001). Tal movimento, destinado a adaptar o sistema financeiro brasileiro à dinâmica dos mercados mundiais de capitais, liberalizados e desregulamentados – isto é, mais eficientes segundo a visão neoliberal – resultou no aumento significativo da concentração, da centralização e da internacionalização capital privado no setor bancário e na desmontagem do sistema financeiro estatal (MINELLA, 1998, 2001; FREITAS; PRATES, 1998).

De modo semelhante aos processos de reestruturação nos sistemas bancários nacionais de países capitalistas centrais, ao longo da década de 1980, os bancos comerciais no Brasil expandem suas atividades de negócios e venda de produtos financeiros,

segmentam sua clientela e adotam um conjunto de medidas destinadas à redução de custos administrativos e ao aumento da produtividade do trabalho (RODRIGUES, 1999). Simultaneamente, um intenso movimento de mudança no perfil operacional e nas estratégias mercadológicas dos bancos visou enfrentar o ambiente de forte pressão concorrencial no setor (JINKINGS, 2001).

No Brasil o projeto neoliberal inicia-se no início da década de 1990. De acordo com Filgueiras (2000):

Com o Governo Collor e seu plano econômico, assistiu-se a uma ruptura econômico-política que marcou definitivamente a trajetória do desenvolvimento do Brasil na década de 1990. Pela primeira vez, para além de uma política de estabilização, surgiu a proposta de um projeto de longo prazo, que articulava o combate à inflação com a implementação de reformas estruturais na economia, no Estado e na relação do país com o resto do mundo, com características nitidamente liberais. No entanto, esse projeto, conduzido politicamente de maneira bastante inábil, acabou por se inviabilizar naquele momento. (FILGUEIRAS, 2000, p. 84).

O aumento de liquidações, fusões/incorporações e privatização das instituições bancárias estatais ocorre mais intensamente na segunda metade da década de 1990, no governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), conforme destaca Jinkings (2001).

O Plano Real, que entrou em vigor em primeiro de julho de 1994, teve impacto imediato sobre os bancos públicos. A queda da inflação implicou na perda dos expressivos ganhos inflacionários e a valorização do real frente ao dólar gerou perdas adicionais – dada a estrutura de ativos e passivos dos bancos nesta moeda. O novo cenário de baixa inflação e o aumento do nível de inadimplência levou o sistema financeiro à crise, tornando clara a situação de insolvência de diversos bancos, tanto privados quanto públicos (ANDRADE; DEOS, 2007).

De acordo com Carvalho e Tepassê (2010, p. 56), os bancos públicos comerciais federais chegaram ao final dos anos da inflação elevada com uma pesada carga de problemas acumulados. Na visão dos autores, além da utilização intensa dos bancos e do setor público em geral, para absorver os choques gerados pela crise da dívida externa, “a administração dos bancos sofreu com uma série de desmandos gerenciais que se estenderam ao início da década de 1990”.

O processo de saneamento e reestruturação patrimonial³² dos bancos públicos foi acompanhado pelo estabelecimento de inovações institucionais relevantes, destinadas a separar a gestão dos fundos públicos e a administração dos bancos, de modo a permitir um melhor gerenciamento de seus custos e de seus programas (CARVALHO; TEPASSÊ, 2010).

Entretanto, principalmente nos primeiros anos do Plano Real, Carvalho e Tepassê (2010) enfatizam que os bancos federais tiveram papel de destaque na absorção dos custos da estabilização da moeda – o BB na crise do setor agrícola – e na atuação em apoio ao Banco Central no enfrentamento das ameaças de crise bancária em 1995 – caso da CEF, no apoio ao setor bancário privado ameaçado pela debilidade do Banco Nacional. Este último caso resultou na criação do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER).³³

O programa de reestruturação dos bancos públicos, sob o Plano Real, comportou dois programas distintos, um para os estaduais e outros para os federais.³⁴

Na esfera federal, “a centralização de comando foi menos traumática” no processo de reestruturação dos bancos, segundo Vidotto (2005, p. 75). De acordo com o autor, a chegada de FHC à Presidência da República foi seguida de uma disputa com sua base de apoio para nomear os dirigentes desses bancos. Assim, vencido o obstáculo, a autoridade econômica passou a comandá-los diretamente dos respectivos conselhos de administração,

³² No ano de 1995, o BB teve um expressivo prejuízo (R\$ 4,88 bilhões). O prejuízo atribuído aos resultados negativos da intermediação financeira, isto é, ao alto grau de inadimplência e receitas da ordem de apenas R\$ 264,9 milhões. Nesse contexto, iniciaram-se as medidas saneadoras dentro do banco (Programa de Ajustes), visando à redução de despesas e ampliação de receitas. No ano de 1996, os prejuízos foram ainda maiores (R\$ 8,22 bilhões), resultantes, basicamente, do desempenho pequeno da intermediação financeira (R\$ 2,79 bilhões). Desta forma, o BB buscou aumentar receitas com a cobrança por serviços prestados, a ampliação do leque de produtos oferecidos e a exploração do potencial da rede de vendas. Além disso, houve pressão para a redução de custos, principalmente com a redução dos quadros de funcionários do Banco (ANDRADE; DEOS, 2007).

³³ O PROER visava sanar as finanças dos bancos privados, após a estabilização promovida pelo Plano Real, incentivando a fusão, incorporação e transferência de controle acionário desses bancos – e até mesmo liquidando alguns bancos privados – visando eliminar o risco sistêmico do Sistema Financeiro Nacional (VIDOTTO, 2002).

³⁴ A reestruturação dos bancos estaduais inicia-se em 1994, quando o Banco Central colocou o maior banco estadual de São Paulo, o Banespa, sob intervenção. No ano seguinte, foi lançado o Programa de Apoio à Reestruturação e Ajuste Fiscal dos Estados (PARAFE), que estabeleceu condicionalidades e metas de equilíbrio, em contrapartida às linhas de ajuda financeira para os Estados e respectivos bancos. Entretanto, o passo definitivo viria em 1996, com o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (PROES), cujo principal objetivo era a privatização, extinção ou transformação dos bancos estaduais em agências de desenvolvimento (não bancárias), prevendo aporte de recursos para o Estado refinar suas dívidas com seu banco. Em conjunto, esses dois programas significaram um resgate financeiro dos Estados, alcançando a captação de R\$ 103,3 bilhões com as privatizações. Além disso, a participação declinante dos bancos estaduais no sistema financeiro atestou o êxito dos programas na esfera bancária (VIDOTTO, 2005).

presidida por seus representantes. A partir desse ponto, o conteúdo e a base doutrinária sobre a qual se assentaram as reformas desses bancos diferenciaram-se dos estaduais.

Do ponto de vista da reorientação do papel dos bancos públicos comerciais federais, algumas medidas tomadas pelo governo federal de 1993 a 1995 foram cruciais (JUNG, 2004, p. 119-120):

- a) A criação do Comitê de Coordenação Gerencial das Instituições Financeiras Públicas (COMIF), em 1993, no âmbito do Ministério da Fazenda, medida que expressaria a percepção, por parte do governo, da necessidade de coordenação e centralização das políticas das Instituições Financeiras Públicas Federais (IFPFs);
- b) O Plano de Curto Prazo, de 1994, que enfatizava a importância do sistema financeiro público e a necessidade de seu enquadramento para disciplinar os gastos governamentais;
- c) O Plano de Ação Imediata (PAI), de 1995, o qual, no que diz respeito aos bancos públicos, explicitava a necessidade de sanear-los e definir mais claramente seu papel;
- d) A Nota Técnica 020/1995, do Ministério da Fazenda.

Em particular, a Nota Técnica 020, de 1995, foi um documento de grande importância para o destino dos bancos federais, pois estabeleceu a política do governo para essas instituições, ainda que, a implementação dessas diretrizes não tenha sido completa ou linear (VIDOTTO, 2002; JUNG, 2004). Seu objetivo foi o de estabelecer as missões, estratégias, objetivos, parâmetros de ajustamento e linhas de ação dessas instituições:

As agências financeiras do governo federal, no contexto atual e no horizonte previsível, justificam-se como instrumentos para a execução de sua política creditícia e como agentes do Tesouro Nacional, complementarmente ao sistema financeiro, por segurança estratégica (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 1995 apud VIDOTTO, 2002, p. 215).

As IFPFs não foram privatizadas, diferentemente dos bancos estaduais. Ao invés, no plano do discurso tiveram sua importância reafirmada. Contudo, também houve um encaminhamento dos bancos federais crescentemente para a lógica típica de um banco privado, com prejuízo de sua ação pública (ANDRADE; DEOS, 2007). Para os autores, apesar de sua manutenção como propriedade do Estado, o espaço efetivo para a ação das políticas

públicas diminuí, ganhando mais importância, de outro lado, a eficiência microeconômica da empresa e sua capacidade de gerar retornos aos acionistas.³⁵ Corroborando com essa tese:

Importa também identificar a mudança de conteúdo havida nesses dois subsistemas [de crédito oficial: o de crédito rural, do qual ao redor de dois terços são historicamente respondidos pelo BB, e o de financiamento habitacional, sob predomínio da CEF]. As novas condições impõem uma redução no seu alcance como instrumento de política econômica em dois sentidos. Um, sua diminuição como instrumento de socialização de prejuízos sob a forma de “hospital” de empresas ou setores cuja reconversão não apresenta horizonte econômico sustentável. A indústria e a agricultura fornecem diversos exemplos onde os bancos públicos abandonaram empresas ou todo um setor, assim como outros onde o retorno da cobertura se deu após um processo de seleção “selvagem”. Equivale dizer, esses instrumentos tornaram-se de fato, em determinadas linhas de operação, mais seletivos e descomprometidos com a estrutura produtiva pregressa. Por outro lado, têm sido estruturadas novas linhas e programas que caminham na contramão daquele movimento (VIDOTTO, 2002, p. 254).

Um exemplo, dessas novas linhas e programas aos quais se refere este autor, nasce do redirecionamento das políticas e práticas de concessão de crédito – como o caso do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) em 1995, “cuja relevância decorre tanto dos valores envolvidos como de seu sentido de fomento dirigido aos produtores rurais de baixa renda” (VIDOTTO, 2002, p. 281).

Assim, para Vidotto (2002), a despeito das grandes modificações no sistema bancário público comercial federal na década de 1990, o BB ainda continuou como principal agente da política de crédito rural e a CEF como gestora do crédito imobiliário, ambos proporcionando ao setor condições diferenciadas para a acumulação. Além disso, o BASA e o BNB direcionaram seu foco de atuação em políticas regionalizadas, atuando de forma comercial. Esses bancos também buscaram se capitalizar abrindo uma parte de seu capital (VIDOTTO, 2005).

A novidade substantiva quanto aos bancos federais nos anos noventa é que, contrariando à primeira vista o sentido do programa de privatização dos demais setores, eles tiveram sua missão institucional reafirmada. Por trás disso, surgiram novas fontes de

³⁵ O enquadramento subsequente dos bancos nas regras de Basileia I, em 1994, e a perspectiva de seu futuro enquadramento nas normas de Basileia II (previsto, à época, para vigorar a partir de 2011), sob o pretexto de fortalecer a instituição e o sistema financeiro nacional, configuram marcos nessa mesma trajetória, que se iniciou mais claramente em 1995 (ANDRADE; DEOS, 2007).

recursos e foram capitalizados, mesmo no contexto de agravamento do quadro fiscal brasileiro, isto é, eles passaram por uma revitalização patrimonial e financeira.

2.4.2.2 Segunda etapa: privatizar os bancos públicos federais

O projeto neoliberal brasileiro, adotado nos dois mandatos do governo FHC (1995-2002), ainda previa a privatização dos maiores bancos públicos federais do país: BB, CEF, BNB e BASA. Para completar essa agenda seria necessária a privatização dos bancos que “sobraram” após a reestruturação.

O primeiro passo da agenda neoliberal foi a reestruturação dos bancos federais, pois depois de sanados financeiramente seriam mais atrativos para a compra por instituições financeiras nacionais ou internacionais. Para isso, o passo seguinte seria dado por meio da “venda de componentes estratégicos”, e/ou na transformação desses bancos em “bancos de segunda linha” (BRASIL, 1999).

Entre os anos de 1998 e 1999, o país estava passando por uma crise cambial, uma das maiores crises de sua história.³⁶ E como parte do acordo de socorro do FMI, o país apresenta um plano de ajuste fiscal e monetário. Dentre os objetivos desse acordo, o plano para os bancos públicos seria privatizá-los, conforme pode ser constatado no Memorando de Política Econômica do Ministério da Fazenda de 08 de março de 1999, item 18.

Com determinação o governo dará continuidade à sua política de modernização e redução do papel dos bancos públicos na economia. O Banco Meridional uma instituição federal foi privatizado em 1998 e em 1999 o sexto maior banco brasileiro o BANESPA agora sob administração federal será privatizado. Ademais o Governo solicitou à comissão de alto nível encarregada do exame dos demais bancos federais (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, BNDES, BNB e BASA) a apresentação até o final de outubro de 1999 de recomendações sobre o papel futuro dessas instituições tratando de questões como possíveis alienações de participações nessas instituições, fusões, vendas de componentes estratégicos ou transformação em agências de desenvolvimento ou bancos de segunda linha. Essas recomendações serão analisadas e decisões serão tomadas pelo Governo antes do final do ano sendo que as determinações serão implementadas no decorrer do ano 2000. O Governo já se decidiu sobre a privatização da administradora de ativos afiliada ao Banco do Brasil (BB/DTVM) e do Instituto de Resseguros do Brasil (IRB BRASIL-RE). Ao mesmo tempo continuará o processo de privatização fechamento ou transformação dos bancos estaduais restantes em agências de

³⁶ Para maiores detalhes ver Giambiagi e Averbug (2000).

desenvolvimento. A privatização dos bancos dos grandes estados especialmente os da Bahia e do Paraná deverá ocorrer em 1999 dando seguimento às privatizações bem sucedidas dos bancos estaduais do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Pernambuco entre outros nos últimos dois anos. (BRASIL, 1999).

Esse documento do Ministério da Fazenda deixava clara a posição do governo brasileiro em relação ao sistema financeiro nacional: reduzir ao máximo (ou mesmo extinguir) a participação do Estado no setor bancário.

Essa agenda não fora concluída no governo FHC. À época, fora deixado para o próximo governo concluí-la, pelo possível sucessor de FHC, o então candidato à Presidência da República, o ministro José Serra. Entretanto, o tema “privatização” (tanto das empresas estatais, quanto dos bancos públicos) fora um dos principais temas da campanha eleitoral das eleições de 2002. Com uma postura contrária, o principal partido de oposição (Partido dos Trabalhadores) vence as eleições de 2002. A administração do novo governo, não seguiu a orientação do governo anterior. Desta forma, não completando a agenda neoliberal adotada na década de 1990, de reduzir a participação do Estado no setor bancário nacional. Pelo contrário, o governo do novo presidente, Luiz Inácio Lula da Silva, seguiu um caminho de fortalecimento dos bancos públicos federais.

Entretanto, esse debate em torno da agenda neoliberal não está encerrado, conforme pode ser observado na seção 2.4.4 do presente trabalho.

2.4.3 Características dos bancos públicos comerciais após a reestruturação dos anos 1990

2.4.3.1 Principais mudanças: fortalecimento do caráter comercial

Conforme apresentado anteriormente, a novidade substantiva quanto aos bancos federais nos anos noventa, após a reestruturação do setor, é que eles tiveram sua missão institucional reafirmada, além de passarem por uma revitalização patrimonial e financeira.

A década de 1990 revela uma reversão no aumento da participação estatal no crédito que se estendeu até o final dos anos oitenta, marcados pelo agravamento da instabilidade. Mediante isso, emerge uma tendência de progressivo aumento da participação das instituições privadas na oferta de crédito, que se estende até meados de 2001. Desde então,

os bancos oficiais passaram a expandir a oferta de crédito, tomando espaço relativo dos privados (VIDOTTO, 2005).

No interior dessa tendência, as ocasiões em que houve uma queda pronunciada da participação dos bancos públicos na oferta de crédito geralmente correspondem a momentos do processo de reestruturação desses bancos. Segundo Vidotto (2005), próximo do lançamento do Plano Real, o BB foi liberado do circuito de financiamento doméstico da dívida externa do setor público, como resultado da conclusão da renegociação da dívida externa brasileira, o que teve caráter eminentemente contábil. Também a CEF atravessa período de alguns ajustes patrimoniais. Em 1995 e 1996, a limpeza da carteira de crédito do BB, que levou ao reconhecimento de prejuízo acumulado de R\$ 12,5 bilhões, puxou a participação do conjunto dos bancos federais para baixo (VIDOTTO, 2005).³⁷

Os bancos federais continuaram a dominar largamente os segmentos especializados, como o crédito rural e o habitacional (BB e CEF respectivamente). Entretanto, no ano de 2001 verifica-se queda marcante da participação do crédito rural, habitacional e industrial dos bancos públicos em função de um amplo pacote de medidas direcionadas a essas instituições (VIDOTTO, 2002, 2005). O estoque de financiamento à habitação, que vinha em crescimento vegetativo ao longo da década, foi desinflado, transferindo-se os créditos problemáticos a uma entidade responsável pela sua gestão e recuperação, a Empresa Gestora de Ativos (EMGEA). Em parte esses créditos foram securitizados, além da simples limpeza das carteiras (BRASIL, 2001).

Além disso, o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais (Medida Provisória nº 2.196-3, de 24 de agosto de 2001) representa uma continuidade ao saneamento e capitalização do BB, em 1996, e às medidas de saneamento do sistema financeiro da habitação e da própria CEF, na segunda metade da década, além de medidas envolvendo o BNB e o BASA. (BRASIL, 2001).

Os bancos federais foram contemplados com mudanças no critério de requerimento de capital, troca de créditos por papéis do Tesouro Nacional, assunção pelo Tesouro de riscos em linhas de crédito oficiais, entre outras medidas (BRASIL, 2001). Entretanto, essas medidas não ficaram sem contrapartida. A gestão do crédito incorporou progressivamente

³⁷ Em seguida teve o início do processo de securitização da dívida dos produtores rurais, abatendo créditos principalmente do BB. A ascensão e queda dos bancos públicos em 1999, por sua vez, está relacionada ao envolvimento do BNDES no programa de privatização (VIDOTTO, 2005).

instrumentos mais sofisticados e critérios mais rigorosos de concessão de recursos. Os critérios de gestão foram reformulados, avançado na segmentação contábil das linhas operacionais por origem de recursos. Isso tudo aproximou o conjunto dos bancos públicos do perfil dos privados, sem, contudo, identificar suas lógicas operacionais. Entretanto, não fora um processo linear, pois tal aproximação variou conforme as linhas e instituições específicas (VIDOTTO, 2002, 2005; ANDRADE; DEOS, 2007).

Uma das principais mudanças ocorridas nos bancos comerciais federais foi o reconhecimento de seus papéis estratégicos, trazido pela Nota Técnica 020/1995 do Ministério da Fazenda, citada anteriormente. O entrelaçamento entre a ação de fomento desses bancos e a ação comercial dos privados – seja a articulação no plano microeconômico via repasse de linhas do BNDES pela rede bancária pública e privada, seja no plano macro, via efeito multiplicador das atividades financiadas pelo BB e CEF na criação de demanda para os demais bancos – impõe o reconhecimento da centralidade que os bancos públicos comerciais federais exercem no sistema.

Outro fator importante também constante na Nota era em relação à função social dos bancos comerciais federal. Nesse caso, para esses bancos:

Função social é autárquica, fundeada no orçamento fiscal. Banco é banco, seja público ou privado. Deve gerar resultados, lucro, que no caso dos primeiros, se converte em receita fiscal, que o governo pode utilizar em suas metas sociais. (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 1995 apud VIDOTTO, 2005, p. 76).

De acordo com Vidotto (2005), a função social do banco público, apresentada na Nota, apenas se deslocou para a política de dividendos e investimento. Embora o raciocínio funcionalista do documento não seja adequado – à apreensão da contradição entre as dimensões pública e privada do banco estatal –, o importante é que não escapa a ele o sentido público indireto da atuação concorrencial: o banco estatal gera lucro, mas a destinação desse excedente obedece a determinações não necessariamente derivadas do impulso de acumulação privada.

Mediante isso, caráter público, missão estratégica e expressões correlatas indicam que a propriedade do capital, estatal ou privado, ao contrário de ser um dado insignificante, tem consequências efetivas sobre a racionalidade que marca o perfil operacional, o desempenho e a dinâmica expansiva dessas entidades após a reestruturação (VIDOTTO, 2005).

Contrapondo-se ao caráter social dos bancos públicos, a Nota Técnica enfatiza a exigência de resultados compatíveis com a atividade financeira privada, isto é, eficiência microeconômica – maximização de resultados. Tal requisito aparece como condição para a existência do banco estatal: “sem se perder de vista o fator político que tangencia naturalmente essas instituições, para que elas cumpram os objetivos que lhe são destinados, é essencial sua solidez enquanto empresas” (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 1995 apud VIDOTTO, 2005, p. 77).

Essa exigência, segundo Vidotto (2005), se traduz em critérios para o desempenho de cada segmento de atuação dos bancos: comercial, de fomento e prestação de serviços. No segmento comercial, a Nota preconiza que os indicadores de rentabilidade devem equiparar-se aos da média dos bancos privados – assim, impondo a valorização. No caso da ação de fomento, deve no mínimo preservar o patrimônio – dessa forma, não se sujeita à pressão empresarial. Quanto à prestação de serviços, “a função fiscal que seja praticada, a interesse do acionista controlador, deve ser ônus orçamentário do governo” (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 1995 apud VIDOTTO, 2005, p. 77).

Essa divisão estanque entre os três segmentos seria inteligível somente como uma aproximação aos objetivos de conferir transparência ao fluxo interno de recursos e coibir a possibilidade de subsídio cruzado, impedindo que o banco estatal utilizasse o retorno de operações comerciais naquelas de interesse supostamente social (VIDOTTO, 2005).

Em relação à característica (identidade) e missão institucional de cada um dos bancos comerciais federais:

O BB permaneceria segundo a NT-020 como “conglomerado financeiro federal, com atribuições específicas de fomento agroindustrial, de fomento ao comércio exterior, de relacionamento com o mercado financeiro internacional e de principal agente financeiro do Tesouro Nacional”. A CEF, por sua vez, seria mantida como “agente financeiro federal com a atribuição de desenvolvimento urbano, fomento à habitação, saneamento e infra-estrutura; prestação de serviços, inclusive a administração de fundos e programas; e, ainda, banco de varejo voltado para o suporte às suas atividades essenciais”. Porém, o Banco do Nordeste e o Banco da Amazônia seriam convertidos em agências de desenvolvimento, suprimindo-se sua face comercial e respectivas estruturas operacionais – o que foi abandonado em face das resistências enfrentadas. (VIDOTTO, 2005, p. 77-78).

Assim, BB e CEF passariam a atuar como grandes bancos comerciais varejistas ou múltiplos e o BNB e BASA passaria a atuar como bancos comerciais varejistas regionais.

Por fim, a Nota Técnica recomendava, além da segregação contábil entre funções bancárias e fiscais, a modernização da gestão, particularmente do sistema de custos, e o esforço de recuperação de crédito, agregando a criação de uma central de risco interna aos bancos públicos comerciais, *rating* – risco – dos tomadores e a inibição do fator político na concessão de recursos. Além dessas medidas, rede de atendimento desses bancos, superdimensionada, com agências deficitárias em cidades de pequeno e médio porte, deveria ser revisada e flexibilizada. Deveriam também ser eliminados os tratamentos excepcionais para a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro e para as operações duvidosas (VIDOTTO, 2005).

2.4.3.2 Governança corporativa

Para os acionistas minoritários não serem prejudicados, visto que o maior acionista dos bancos federais de capital aberto é o Tesouro, instrumentos de governança corporativa são necessários aos bancos públicos federais.

O conceito de governança está associado às relações entre investidores ou acionistas da empresas, de um lado, e os seus administradores, executivos ou diretores, de outro. As regras de governança corporativa especificam direitos e obrigações de acionistas e administradores em relação à empresa (GUIMARÃES, 2007, p. 320).

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), para poder cumprir suas responsabilidades de proprietário, o Estado pode se beneficiar do uso de ferramentas que são aplicáveis ao setor privado. Neste sentido, a entidade propõe Princípios de Governança Corporativa para as estatais. Segundo a OCDE (2005, p. 3), esses princípios:

[...] são especialmente válidos para as estatais de capital aberto, ou seja, aquelas com ações negociadas em bolsas de valores. Porém, as estatais também encaram alguns desafios de governança únicos. Primeiramente, as estatais podem sofrer tanto por intervenção indevida e interferências políticas, como por um Estado totalmente passivo ou distante como proprietário. Pode também existir uma diluição da responsabilidade de prestação de contas. As estatais são muitas vezes protegidas de duas importantes ameaças à administração de políticas em empresas do setor privado, que são a incorporação e a falência. Mais essencialmente, as dificuldades da governança corporativa derivam do fato de que a prestação de contas do desempenho das estatais envolve uma complexa cadeia de fatores (administração, conselho, entidades proprietárias, ministérios, governo), sem princípios clara e facilmente identificáveis, ou remotos. Estruturar essa complexa rede de prestação de contas de forma a assegurar decisões eficientes e uma boa governança corporativa é um desafio.

Em relação aos objetivos da empresa, Guimarães (2007, p. 320) cita que:

[...] a empresa estatal tem objetivos distintos dos da empresa privada. Ela não é constituída essencialmente para gerar lucro, mas sim para produzir determinado bem ou serviço, em cumprimento a algum objetivo de política pública [...] Contudo, uma vez estabelecida a empresa estatal, o controlador pode lhe atribuir objetivos complementares – e freqüentemente o faz. Esses objetivos complementares podem estar associados a políticas econômicas e sociais específicas: por exemplo, praticar preços inferiores àqueles sugeridos pela lógica de formação de preços do setor, gerar emprego, promover o desenvolvimento de determinada região ou gerar demanda para induzir a expansão de outro setor produtivo.

Com isso, em face da multiplicidade de objetivos que podem ser atribuídos à empresa estatal, a mudança periódica do governo pode ter como consequência à alteração, ao longo do tempo, das diretrizes definidas pelo controlador, impondo-se inflexões à atuação da empresa (GUIMARÃES, 2007; ANDRADE; DEOS, 2007; COSTA, 2009).

No caso das empresas estatais e dos bancos públicos comerciais, em particular, tais objetivos complementares podem dificultar o cumprimento eficiente do objetivo básico da empresa estatal – a produção de um determinado bem ou serviço –, além de certamente afetar a rentabilidade do empreendimento, sua capacidade de gerar lucro. Segundo Guimarães (2007, p. 321), “ainda que o lucro não seja a razão de ser da empresa estatal, a magnitude do lucro gerado é uma questão relevante do ponto de vista da própria política de governo”, visto que, pode haver como contrapartida um subsídio implícito associado à produção e ao consumo dos bens e serviços produzidos pela empresa.³⁸

De todo modo, em que pesem suas implicações de natureza fiscal, a substituição do lucro por outros objetivos, no caso da empresa estatal inteiramente controlada pelo governo, não tem maiores consequências do ponto de vista da governança corporativa, a não ser a perda de um critério simples de aferição da eficiência produtiva da empresa (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008).

Contudo, esse não é o caso da empresa estatal de que participam acionistas minoritários – também designada empresa ou sociedade de economia mista. O objetivo desses acionistas ao investir em uma empresa estatal não difere do de qualquer acionista privado: maximizar o valor de seus ativos. Desta forma, segundo Guimarães (2007, p. 322), o

³⁸ No caso da empresa estatal ser inteiramente controlada pelo governo, o lucro gerado será integralmente apropriado pelo Estado e, portanto, em princípio, pela sociedade como um todo. Inversamente, o fato de uma empresa estatal operar com prejuízo implica que a sociedade como um todo estará subsidiando a produção e o consumo dos bens ou serviços gerados pela empresa. Por outro lado, o fato de uma empresa estatal operar com lucro positivo, mas insuficiente para financiar a expansão da produção requerida pelo mercado, significa que o Estado deverá aportar capital à empresa; vale dizer, que a sociedade como um todo deverá financiar o investimento necessário para atender o consumo futuro dos bens e serviços em questão (GUIMARÃES, 2007).

Estado, ao abrir o capital de uma empresa estatal e vender ações a investidores privados, “necessariamente aceita assumir o lucro como o objetivo dessa empresa estatal”.³⁹

Por sua vez, aceitar o lucro como o objetivo da empresa estatal não quer dizer, em geral, que o Estado deixe de lado o que foi chamado anteriormente de objetivos complementares, isto é, que deixe de considerar a empresa estatal como um instrumento seja de políticas econômicas e sociais específicas, seja de políticas clientelistas de governo. Caso contrário, não se justificaria manter a participação do Estado na empresa, cabendo alternativamente privatizá-la, segundo Guimarães (2007).

Existe, portanto, na empresa estatal com a participação de acionistas minoritários, uma contradição potencial, mas quase inevitável entre: a expectativa de lucro dos acionistas minoritários e a intenção do controlador de utilizá-la como instrumento de política de governo. Neste último caso, constitui uma ameaça potencial à capacidade da empresa de gerar lucro.

Nesse contexto, a necessidade de respeitar e conciliar esses objetivos distintos sugere, como primeira regra de governança corporativa de uma empresa de economia mista, a exigência de que os custos da implementação de políticas de governo sejam reconhecidos, quantificados e cobertos pelo controlador, na visão de Guimarães (2007). Assim, essa regra assegura a utilização da empresa estatal como instrumento de política econômica e social, sem afetar o resultado da empresa, frustrar as expectativas e desrespeitar os direitos dos acionistas minoritários. Por outro lado, a observância de tal procedimento tem implicações importantes do ponto de vista da transparência da gestão das finanças públicas, já que assegura o reconhecimento da magnitude dos gastos governamentais e da identidade de seus beneficiários, subordinando a realização desses gastos à existência de prévia autorização orçamentária e evitando que ações implantadas no presente gerem desequilíbrios não identificados, que deverão ser saldados por governos futuros.

Guimarães (2007) cita o exemplo do BB quanto ao princípio de que os custos de implementação das políticas de governo devem ser reconhecidos, quantificados e cobertos

³⁹ As regras de governança nesse caso passam a fazer parte do Estatuto Social dos bancos públicos comerciais federais (BB, BNB e BASA), principalmente para resguardar o interesse do acionista minoritário. Além disso, como são empresas listadas na Bolsa de Valores, a presença e adoção de regras claras de governança passa a caracterizar um dos objetivos das instituições financeiras federais. Entretanto, até mesmo a CEF, de controle totalmente estatal, adota a governança corporativa como um de seus objetivos em seu Estatuto, visando uma maior transparência em sua gestão (BRASIL, 2008; CEF, 2010a).

pelo acionista controlador. No caso do BB, os serviços bancários prestados para órgãos do Governo Federal têm sido remunerados de modo a cobrir os custos incorridos pelo Banco.

Da mesma forma, no tocante ao crédito, as operações de fomento realizadas em cumprimento a diretrizes de governo têm sido contratadas sem prejuízo para ao BB: em alguns casos, porque os recursos utilizados provêm de fundos da própria União, como o Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste (FCO) e o Programa de Financiamento às Exportações (PROEX); em outras, em que os recursos são provenientes de captação do próprio Banco no mercado ou do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), porque o diferencial entre a taxa do financiamento e o custo dos recursos utilizados, inclusive o *spread* do Banco, é coberto pelo Tesouro Nacional, por meio de mecanismos de equalização, como o crédito rural e o PROEX Equalização, segundo Guimarães (2007). Além disso, essas operações de fomento só são contratadas quando justificadas por critérios técnicos de análise de risco de crédito.⁴⁰ Assim, conforme o exemplo dado por Guimarães (2007), a experiência do BB nos últimos anos evidencia que:

[...] é possível utilizar a empresa estatal como um agente de política econômica, sem comprometer sua capacidade de geração de lucro, e sem desrespeitar o direito dos acionistas minoritários a uma rentabilidade consonante com a vigente no mercado. (GUIMARÃES, 2007, p. 325).

Esse procedimento torna explícito o custo desse fomento e o subordina à disciplina fiscal que decorre da necessidade de prévia autorização orçamentária para a realização de despesas. Essa regra de governança supõe, como contrapartida, restrições a serem observadas no relacionamento do Estado com as empresas de economia mista, no caso os bancos públicos comerciais federais. Da mesma forma que o acionista minoritário de tais empresas não pode ser penalizado em razão da mobilização da empresa como instrumento de política de governo, tampouco cabe que seja beneficiado por um tratamento especial conferido pelo Estado a suas empresas.

⁴⁰ Tal procedimento permitiu que as operações de crédito rural – que responderam no passado por pesados prejuízos ao BB e foram responsáveis por parcela significativa do custo financeiro incorrido pelo Tesouro Nacional para sanear-lo – apresentassem, no fim dos anos 1990 e no início dessa década, taxa de inadimplência inferior a 2%. É verdade que, em 2005, as condições adversas enfrentadas pelo setor agrícola acarretaram uma elevação significativa do nível de inadimplência nas operações de crédito rural. O prejuízo potencial do Banco daí decorrente é, no entanto, de natureza distinta daquele incorrido no passado, uma vez que resulta não de concessão indiscriminada de crédito, mas de risco inerente ao crédito rural. De todo modo, o refinanciamento das operações inadimplentes tem contado com recursos aportados pela União. Além disso, para reduzir o impacto de eventuais perdas decorrentes de futuras crises do setor, o Banco vem desenvolvendo estudos para ampliar a utilização de seguro de crédito nas operações de financiamento rural (GUIMARÃES, 2007).

2.4.3.3 Perfil operacional atual dos bancos públicos comerciais federais

A característica dos bancos públicos comerciais federais brasileiros, como já citado anteriormente, é marcada pelo perfil heterogêneo. A dificuldade de análise desses bancos é derivada da heterogeneidade de seus perfis operacionais, a começar pelo fato de que cada banco se associa a um subsistema especializado de crédito ou à atuação de âmbito regional.

No caso dos bancos públicos federais com atividade de banco comercial, porém, percentuais mais ou menos relevantes de seus passivos são obtidos por captação em mercado ou pelo depósito de disponibilidades e poupanças dos tomadores de recursos a que atendem. Partes importantes desses recursos têm prazo curto e custo de captação elevado e o banco comercial público deve concorrer por esses recursos muitas vezes em condições semelhantes às dos bancos privados, com custos operacionais significativos.

Esta seção procura caracterizar os quatro bancos federais com carteira comercial por meio da apresentação sumária do perfil diferenciado de cada um, além de destacar a participação dos depósitos do público em seu passivo, um indicador básico de quanto da capacidade da atuação de cada um depende da carteira comercial.

Banco do Brasil

O BB é um conglomerado bancário universal, configurado como uma sociedade anônima com grande participação de acionistas privados (11,79% capital estrangeiro, 10,37% Previ, 5,3% pessoa física, 4,65% pessoa jurídica, 2,43% BNDES). Além disso, é o maior banco, em ativos, do sistema financeiro nacional e a instituição bancária federal mais diversificada, por ter presença de destaque em todos os segmentos do sistema financeiro, além de ser o principal banco agrícola do país e de operar como principal agente financeiro do Tesouro Nacional (VIDOTTO, 2005; BB, 2010a; CARVALHO; TEPASSÊ, 2010, AMÉRICA ECONOMIA, 2010).

A origem do BB data de 1808, anterior à Independência do Brasil. Além disso, passou por extinções e recriações. Do início do século XX até os anos 1950 foi o grande banco nacional: além das funções típicas de autoridade monetária, realizava grande leque de atividades, como a compensação de cheques e papéis, o financiamento do comércio exterior e a administração do câmbio, o financiamento agrícola e das pequenas empresas. A criação

do Banco Central do Brasil, em 1965, deu início a um processo de 20 anos em que o BB teve seu escopo reduzido e redefinido até a forma atual, consolidada na segunda metade dos anos 1980 (VIDOTTO, 2005; ANDRADE; DEOS, 2007; BB, 2010a; CARVALHO; TEPASSÊ, 2010).

É o principal agente do sistema de crédito rural, respondendo por mais da metade de seus empréstimos, lidera também os empréstimos à pequena empresa e o mercado de câmbio, associado ao financiamento do comércio exterior, e é o maior gestor de recursos de terceiros do sistema. Além disso, tem presença nas principais praças financeiras do exterior. Seu *funding* se constitui de repasses oficiais e de recursos externos e, principalmente, recursos mobilizados concorrencialmente nos mercados doméstico e externo (BB, 2010a; CARVALHO; TEPASSÊ, 2010).

Segundo o BB (2010a), sua missão é “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.”. Sua visão de futuro é ser “o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental.”.

O principal acionista do BB é o Tesouro Nacional, com 65,3% das ações (CARVALHO; TEPASSÊ, 2010, p. 46). Além disso, é o único que tem uma parcela significativa de seu capital movimentado em bolsa (VIDOTTO, 2005). É a instituição mais diversificada, com presença em praticamente todos os segmentos dos mercados bancários. É líder em vários segmentos, opera como principal agente financeiro do Tesouro Nacional e está presente nas principais praças financeiras do exterior (VIDOTTO, 2005; BB, 2010a).

Seu passivo é composto principalmente por depósitos, 47,6%, e captação no mercado aberto, 22,7%. Os fundos financeiros e de desenvolvimento representam apenas 0,6% do passivo (CARVALHO; TEPASSÊ, 2010, p. 47-48).

Sua carteira de crédito, em 2009, foi composta por 97,9% dos recursos pelo setor privado (28,2% indústria, 27% pessoa física, 18,2% rural, 10,7% comércio, 0,5% habitação, 0,3% intermediários financeiros, 12,9% outros serviços) e 2,1% pelo setor público (CARVALHO; TEPASSÊ, 2010). Isso mostra o forte perfil comercial do banco. Corroborando com esse perfil, o BB (2010a) apresenta como alguns dos valores da instituição o “conservadorismo e proatividade na gestão de riscos” e o “comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação”.

Caixa Econômica Federal

A CEF é uma empresa pública com a totalidade do seu capital pertencente à União. Além disso, atua como banco universal, com carteira comercial e diversas outras atividades financeiras. Sua atuação é basicamente urbana, concentrada em financiamento habitacional e de infraestrutura (VIDOTTO, 2005).

Segundo Carvalho e Tepassê (2010), a CEF é uma espécie de “banco do trabalhador”, por gerenciar diversos fundos e programas públicos e sociais, como o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e o seguro-desemprego, bolsa família, além de manter serviços de loterias e penhores.

A CEF foi organizada na forma atual em 1970, como fusão das Caixas Estaduais de propriedade da União, existentes desde o século XIX e concentradas na captação da poupança popular e na realização de serviços financeiros para a população em geral. A Caixa passou a articular os programas de saneamento e infraestrutura urbana e se tornou o banco do sistema habitacional público, a partir da incorporação do Banco Nacional de Habitação (BNH), em 1985 (CEF, 2010b).

A missão da CEF é “atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro”. E sua visão é ser “referência mundial como banco público integrado, rentável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira” (CEF, 2010b).

A partir dos recursos do FGTS, dos depósitos judiciais, sobre os quais ela tem monopólio constitucional, e com recursos que mobiliza com a caderneta de poupança, atende ao financiamento da infraestrutura urbana, ao financiamento habitacional e à construção civil, desenvolvidos tanto pelo setor público como privado (VIDOTTO, 2005).

Além disso, a Caixa é o principal agente do governo para programas sociais além de conceder crédito geral ao público. É também o operador das loterias federais e utiliza as agências lotéricas como correspondentes bancários, controlando a maior rede desse tipo no Brasil. Entretanto, praticamente não capta recursos no mercado internacional e não opera com câmbio (VIDOTTO, 2005).

Sua principal fonte de recursos são os depósitos, principalmente os depósitos de poupança, que representam 31,8% de seu passivo. Do total de sua carteira de crédito, 51,8%

é composta de crédito à PF para habitação e 22,3% de crédito à indústria, comércio e serviços (CARVALHO; TEPASSÊ, 2010).

A CEF ainda teve uma atuação ativa em meio à crise financeira internacional de 2008, pois manteve a oferta de crédito com a liberação de R\$ 24,3 bilhões de recursos em habitação – R\$ 11,3 bilhões do FGTS e R\$ 10,7 bilhões com recursos próprios – para manter a economia brasileira aquecida em setores dinâmicos da economia, principalmente o da construção civil (CEF, 2010b).

Banco do Nordeste do Brasil

O BNB é um banco federal de escopo regional voltado para a Região Nordeste. Atua como banco comercial, combinado com agência de desenvolvimento – selecionando projetos regionais – e banco de fomento. Além disso, o banco direciona uma parte de seus recursos à micro e pequenas empresas, com estrutura específica para seu atendimento. O BNB também opera linhas de repasse internacionais e mobiliza recursos do público. Os recursos que permitiram sua revitalização financeira a partir dos anos 1990 foram provenientes dos Fundos Constitucionais (VIDOTTO, 2005).

Assim, o BNB se considera como “o maior banco de desenvolvimento regional da América Latina”, além de diferenciar-se das demais instituições financeiras pela missão que tem a cumprir: “atuar, na capacidade de instituição financeira pública, como agente catalisador do desenvolvimento sustentável do Nordeste, integrando-o na dinâmica da economia nacional.” (BNB, 2010).

Em sua visão, o banco pretende ser a “referência como agente indutor do desenvolvimento sustentável da Região Nordeste”. E sua preocupação básica está na ambição de “executar uma política de desenvolvimento ágil e seletiva, capaz de contribuir de forma decisiva para a superação dos desafios e para a construção de um padrão de vida compatível com os recursos, potencialidades e oportunidades da Região.” (BASA, 2010).

Segundo Carvalho e Tepassê (2010), o BNB desenvolveu nos anos recentes um amplo processo de aprimoramentos nas formas de gestão, com resultados expressivos.

Atualmente, a composição do capital social do banco é composta por 94,2% são da União e 4,4% do Fundo Nacional de Desenvolvimento (FND). Do total de seu passivo, 33,1% são compostos de depósitos enquanto 19,0% correspondem a fundos financeiros e de

desenvolvimento. Além disso, a carteira de crédito do BNB é composta principalmente por: 23,5% rural, 19,0% indústria, 12,9% comércio, 11,6% governo, 26,3% outros serviços, 6% intermediários financeiros.

Banco da Amazônia

A origem do BASA está ligada ao financiamento da produção e comercialização da borracha no início do século XX. Entretanto, sua forma de atuação atual está ligada ao começo dos anos 1950 (CARVALHO; TEPASSÊ, 2010).

O BASA tem uma estrutura semelhante ao BNB. É um banco federal de escopo regional voltado para a Amazônia. Atua como banco comercial, combinado com agência de desenvolvimento – selecionando projetos regionais – e banco de fomento. Além disso, o banco direciona uma parte de seus recursos à micro e pequenas empresas, com estrutura específica para seu atendimento. O BASA também opera linhas de repasse internacionais e mobiliza recursos do público. Os recursos que permitiram sua revitalização financeira a partir dos anos 1990 foram provenientes dos Fundos Constitucionais (VIDOTTO, 2005).

Sua constituição jurídica é classificada como sociedade de economia mista, isto é, sociedade de capital aberto, com a particularidade de ter o Tesouro como controlador principal⁴¹, além de encontrar-se sob a alçada do Ministério da Fazenda. Entretanto, possui uma quantidade pequena de capital movimentado em bolsa (VIDOTTO, 2005; BASA, 2010).

O **Banco da Amazônia** é a principal instituição financeira federal de fomento com a missão de promover o desenvolvimento da região amazônica. Possui papel relevante tanto no **apoio à pesquisa** quanto no **crédito de fomento**, respondendo por mais de 60% do crédito de longo prazo da Região. (BASA, 2010, grifo do autor).

Além disso, o banco opera com exclusividade o Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO) e ainda atende com outras fontes como: Fundo de Desenvolvimento da Amazônia (FDA), BNDES, Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), Fundo da Marinha Mercante, Orçamento Geral da União, além de recursos próprios.

O passivo do BASA está composto, entre outros, de 25,8% de depósitos e 23,1% de fundos financeiros e de desenvolvimento. Sua carteira de crédito está composta em: 27,5%

⁴¹ De acordo com as demonstrações contábeis do BASA, seu capital social, subscrito e integralizado, é representado por ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal, sendo a participação da União de 96,9% das ações (BASA, 2010).

crédito à indústria; 21,7% de crédito rural; 16,3% serviços; 15,2% comércio; 11% setor público; 8,2% pessoa física (CARVALHO; TEPASSÊ, 2010).

2.4.4 O debate atual acerca dos bancos públicos comerciais federais brasileiros

A não conclusão da agenda neoliberal imposta nos anos 1990, conforme destacado anteriormente, ainda gera tensões acerca da privatização dos bancos públicos comerciais.

Esse debate em torno das privatizações dos bancos públicos segue acalorado no Brasil, tanto nas eleições de 2006⁴² quanto na última eleição, no ano de 2010. Nesta última, a suposta eleição do candidato José Serra, agora de oposição, tornaria possível a complementação da agenda neoliberal no país em relação aos bancos públicos, conforme alguns indícios de seus partidários em entrevista a agência de notícias *Reuters*.

O papel dos bancos públicos – crucial para manter a oferta de crédito nos momentos mais agudos da crise financeira internacional – seria relativizado. Na opinião deste e de outro integrante da equipe tucana, a decisão de fortalecer essas instituições financeiras funcionou naquele período. Agora, porém, contribuem para aumentar a pressão inflacionária ao aquecer em demasia a atividade. Seria, portanto, como um remédio que vira veneno pelo excesso da dosagem. "Não acho que os bancos públicos precisam ter uma política tão protagonista neste pós-crise", disse a fonte. (AMPLO..., 2010).

Em tom contrário, a então candidata da situação à Presidência da República, Dilma Rousseff, defende o fortalecimento dos bancos públicos, seguindo a posição do atual governo Lula no fortalecimento das empresas públicas, conforme veiculado na mídia.

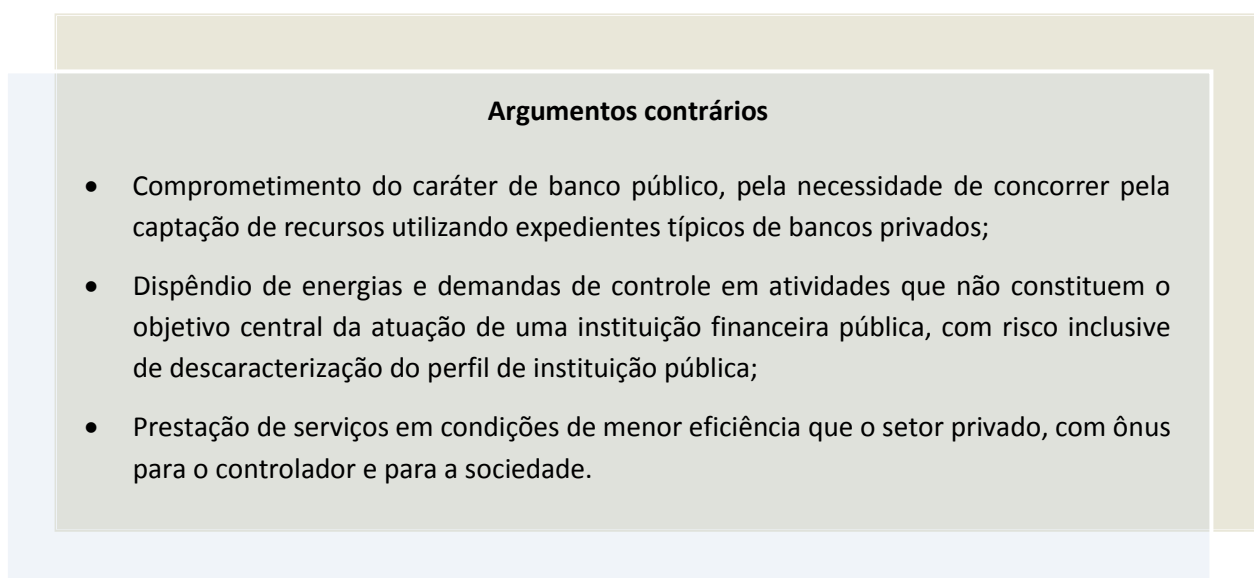
Durante coletiva de imprensa com jornalistas ao final do evento, Dilma fez questão de afirmar que, se eleita, não privatizará a Petrobras, a Eletrobras e todas as outras empresas do setor elétrico, assim como os bancos públicos. "Eu e o governo do presidente Lula somos favoráveis a concessões para o setor privado de novas hidrelétricas, rodovias, sempre quando for mais barato por concessões do que por obras públicas.". Ela defendeu ainda uma ampliação das fontes de financiamento para novos investimentos, o que na sua opinião será um dos maiores desafios do próximo governo. Segundo Dilma, além dos bancos públicos, os recursos devem vir de fundos de previdência privada, de empréstimos de bancos nacionais e internacionais e do próprio mercado de capitais, como emissões de ações e fundos de debêntures. (DILMA..., 2010).

⁴² Para maiores detalhes sobre esse debate e os argumentos da agenda neoliberal em favor das privatizações, é sugerida a leitura de Pinheiro e Oliveira Filho (2007) e Costa (2009).

Esse debate não se encerra por aqui, a pressão favorável à complementação da agenda neoliberal ainda é grande, não apenas pelo partido de oposição ao atual governo, mas também pelo setor bancário privado. Este, muito mais preocupado com a concorrência imposta nos últimos anos pelos bancos públicos nacionais (COSTA, 2009).

Por outro lado, a eleição da presidente Dilma Rousseff soa em defesa dos bancos públicos federais brasileiros, por meio do fortalecimento dessas instituições, não apenas no campo da política monetária, que também é essencial, mas como instrumento de políticas ambientais e sociais. Esta última, com o forte argumento de contribuir para a inclusão bancária e acesso ao crédito da população mais carente do país.

Assim, uma nova agenda, a agenda socioambiental, iniciada no governo Lula, tende a ganhar robustez nos bancos públicos nos próximos anos. Pois, a participação desses bancos nessa agenda converge para uma renovação e fortificação no próximo governo, o de Dilma Rousseff, de acordo com seu discurso eleitoral, dando continuidade ao processo iniciado no governo anterior. Desta forma, o debate acerca da atuação e continuidade dos bancos públicos comerciais no Brasil após a reestruturação dos anos 1990 do setor bancário, executada pela agenda neoliberal, se acalora pelos argumentos constantes na Figura 2.1.



(continua)

Figura 2.1 – Argumentos favoráveis e contrários à atuação dos bancos públicos comerciais

Argumentos favoráveis

- Mitigar o risco sistêmico do mercado de crédito, mantendo a segurança e a solidez do sistema bancário, por meio de regulação, do papel anticíclico e de apoio à política econômica em momentos de instabilidade, uma vez que nessas circunstâncias há uma contração natural e defensiva da oferta de crédito por parte do sistema privado;
- Atuar com foco comercial, por meio de captação de recursos no mercado, buscando maximizar a lucratividade para gerar dividendos aos acionistas, principalmente o Tesouro Nacional, assim elevando o superávit primário;
- Ampliar a oferta de crédito em condições mais favoráveis, por meio da realocação de recursos para determinadas regiões na qual a oferta de crédito é reduzida (como Norte e Nordeste) e/ou setores prioritários (agricultura, habitação e infra-estrutura), mas não tão lucrativos e atraentes para iniciativas particulares;
- Financiar projetos socialmente valiosos, mas com pequena ou nenhuma rentabilidade financeira, compensando eventuais perdas no cumprimento da missão social com ganhos advindos da ação comercial.

(conclusão)

Figura 2.1 – Argumentos contrários e favoráveis à atuação dos bancos públicos comerciais

Fonte: Adaptado de: BID (2005); Vidotto (2002, 2005); Andrade e Deos (2007); Carvalho e Tepassê (2010); Costa (2010). Elaboração própria.

2.4.4.1 Argumentos contrários

As discussões começam ganhar força no calor do período das eleições presidenciais de 2006, quando o candidato de oposição tentava retomar o poder que seu partido deteve de 1995 a 2002, para completar a agenda neoliberal. O argumento de campanha estava baseado na privatização dos bancos públicos comerciais federais, conforme argumentava o ex-ministro da Fazenda, Máílson da Nóbrega:

Para a maioria da sociedade brasileira, soa como heresia falar em privatização de bancos federais. Se havia alguma dúvida, ela se terá dissipado durante a campanha do segundo turno das eleições presidenciais de 2006. Sob o estímulo de seus “marqueteiros”, o candidato Lula acusou o seu opositor Geraldo Alckmin de planejar a venda do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. (NÓBREGA, 2007, p. 331).

O ex-ministro ainda vai além nessa discussão, em sua opinião:

[...] o governo que mais avançou na reforma do Estado, o do presidente Fernando Henrique Cardoso, evitou tocar na questão dos bancos federais, embora tenha liderado a mais ampla privatização dos bancos estaduais. [...] O fato é que o tema dos bancos oficiais federais é vasto e espinhoso, e pressupõe a necessidade de convencer a sociedade de que chegou à hora de rever suas atividades. Não se pode temer nenhum caminho, sobretudo o da privatização da maioria deles. Para tanto, será preciso ter a sorte de contar com lideranças transformadoras nos próximos mandatos presidenciais. Lula não é essa figura. (NÓBREGA, 2007, p. 336, 338).

Um dos argumentos utilizados por Nóbrega (2007, p. 335) em favor da privatização desses bancos estava no comprometimento de seu caráter público:

Pelo que se vê das atividades dos bancos federais, eles trabalham do mesmo modo que as instituições privadas, oferecendo empréstimos e serviços semelhantes, como gestão de recursos, cartões de crédito, *internet banking* e assim por diante. Na disputa pelo mesmo mercado, desenvolvem campanhas de marketing de idêntica natureza. Se esses bancos não suprem mais falhas de mercado, se suas atividades são idênticas às do setor privado, se praticamente não dependem de recursos do Tesouro (salvo os regionais), que justificativa haveria para mantê-los sob o controle do governo?

Dentre os argumentos críticos à atuação de banco comercial, entre os que defendem a existência de instituições financeiras públicas há quem aponte que a atuação comercial pode levar os bancos públicos comerciais brasileiros a adotarem condutas típicas de instituições privadas, pelo esforço de concorrer com bancos privados pela captação de depósitos e pela obtenção de receitas financeiras e de serviços em áreas estranhas a suas atribuições básicas (CARVALHO; TEPASSÊ, 2010). Essa prática pode alcançar proporções capazes de comprometer o caráter público e social desses bancos. Para Andrade e Deos (2007, p. 6), ao examinar a atuação do BB entre 2001 e 2006, as implicações da atuação competitiva na área comercial levam um banco público a assumir o caráter de “banco estatal privado”.

Corroborando com esse argumento o ex-diretor do Banco Central, Paulo Haddad, ao dizer que:

[...] os bancos públicos, para sobreviver, têm sido, cada vez mais, obrigados a se comportar como bancos privados. [...] no caso dos bancos comerciais, a tendência verificada em vários países, independentemente de seu nível de renda, tem sido privatizá-los total ou parcialmente, e estabelecer instrumentos de governança mais efetivos, como Conselho Deliberativo atuante e supervisão eficaz do órgão regulador. No Brasil, em casos como o do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal, a implantação de instrumentos de governança rigorosos talvez seja a melhor solução

alternativa, pois é pouco provável que, no curto prazo, haja clima político para a privatização desses bancos. A venda de lotes expressivos de ações, a montagem de Conselhos de Administração independentes e atuantes, e fiscalização efetiva do Banco Central podem ser um bom *second best*. Obviamente, isso é fácil de ser dito, mas difícil de ser posto em prática, já que nenhum político larga de bom grado do poder de influenciar a nomeação de gerentes e diretores, ou a alocação de certos empréstimos e despesas. (HADDAD, 2007, p. 275).

No campo dos críticos à existência de instituições financeiras públicas em geral, a atuação de bancos comerciais recebe críticas adicionais. Um dos argumentos utilizados é de que seria menos custoso para o Tesouro Nacional contratar um banco privado e pagar pelos serviços de banco comercial, do que manter estruturas completas de banco comercial para realizar esses serviços (NOVAES, 2007).

Nessa linha, os bancos comerciais públicos podem mascarar suas ineficiências, ou ganhos excessivos de seus funcionários, com a rentabilidade obtida na aplicação dos recursos que o setor público lhes transfere compulsoriamente (ARIDA, 2007). Mesmo que se admita a existência de fundos públicos, seria mais adequado operar com estruturas pequenas, mais fáceis de controlar, e contratar bancos privados para realizar os serviços propriamente bancários (NOVAES, 2007; ARIDA, 2007).

Aprofundado nessa visão, e com uma opinião mais radical, Bacha (2007) propõe que:

[...] para a Caixa Econômica Federal, podem ser sugeridas duas alternativas. A primeira, mais simples, é incorporá-la ao Banco do Brasil. A segunda, abrir seu capital, em conjunto com um saneamento de seus ativos, e, seguindo o exemplo da China na reforma de seus bancos públicos, vender parcela dele para investidores privados estratégicos, com direito a assento no Conselho de Administração. Essa reestruturação societária contribuiria para melhorar a governança corporativa da Caixa, criando anteparos à ação de grupos de interesse, tanto político-eleitorais quanto corporativos, a que ela tem estado tradicionalmente sujeita. [...] O rumo a seguir pelo Banco do Brasil passa pelo continuado aperfeiçoamento de sua governança corporativa e a separação, inclusive em termos de financiamento, de suas funções de banco comercial daquelas de agente do Tesouro Nacional. Cabe, em particular, suprimir da Constituição e da legislação complementar a obrigação de o governo usá-lo como agente financeiro exclusivo. Em termos mais amplos, o objetivo seria focar suas atuais funções de garantir amplo acesso bancário à população e de postar-se como linha auxiliar do banco central no combate a crises financeiras, no contexto de um mercado ainda em processo de normalização (BACHA, 2007, p. 268).

Assim, para Bacha (2007, p. 267), a receita para o BB seria um processo de esvaziamento e extinção gradativo. No universo dos bancos federais, o autor é taxativo:

“para os bancos de desenvolvimento regional (BNB e BASA), tradicionais vítimas de uso político, há dois caminhos: a federalização, colocando-os sob a égide do BNDES, ou a extinção”.

2.4.4.2 Argumentos favoráveis

Entretanto, a resposta a esses argumentos partem, obviamente, em defesa da necessidade de instituições financeiras públicas para o desenvolvimento econômico e social, além de melhorar as condições de condução da política econômica. Dados tais pressupostos, acrescenta-se a conveniência de haver bancos públicos com carteira comercial para realizar essas atividades de forma mais ampla e mais eficiente (CARVALHO; TEPASSÊ, 2010).

Um dos pontos relevantes desse discurso está baseado na relevância da presença de grandes bancos públicos comerciais em momentos de crise econômica, em que os riscos de fragilização de bancos privados poderiam provocar retração do crédito interbancário e fuga de recursos para moeda estrangeira (ANDRADE; DEOS, 2007; CARVALHO; TEPASSÊ, 2010).

Desta forma, os problemas de desconfiança podem ser minimizados com o acúmulo de depósitos nos bancos públicos comerciais, o que lhes permite manter o crédito de curto prazo para o público e também no interbancário. Segundo Carvalho e Tepassê (2010), exemplos relevantes desse tipo ocorreram no Brasil na crise cambial e financeira de 1995, com a desconfiança gerada pelos problemas que conduziram à intervenção em grandes bancos, e mais ainda nos episódios de setembro e outubro de 2008. Essa capacidade se revelou de forma ainda mais intensa nos meses finais de 2008, quando os efeitos da crise internacional abalaram intensamente o sistema financeiro brasileiro.

Desde agosto de 2008, houve uma forte queda da participação do sistema financeiro privado no total das operações de crédito do sistema financeiro. Entre setembro de 2008 e março de 2010, a participação do sistema privado caiu 11,2% e a participação do sistema público cresceu 21,5% [...]. Ou seja, foram os [bancos públicos] os responsáveis pela manutenção e até aumento do nível de crédito no período posterior ao estouro da crise. O BB, a CEF e o BNB antes detinham juntos 24,0% do crédito total, em agosto de 2009, seu *market share* chega a 28,2% do crédito [...]. Só o BB, isoladamente, aumentou a sua participação de 16,9% em junho de 2008 para 18,7% em junho de 2009 [...]. O BB, que já tinha incorporado o Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), o Banco do Estado do Pará (BEP) e a Nossa Caixa, adquiriu, em 2009, 50,0% das ações do Banco Votorantim e fez parceria com esse banco para o fortalecimento de sua atuação em crédito ao consumo e nos segmentos de *corporate banking* e mercado de capitais

[...]. Entre junho de 2008 e junho de 2009, a carteira de crédito do BB cresceu 32,8%. A categoria que mais cresceu foi a dos financiamentos imobiliários. No mesmo período, os financiamentos às [pessoas físicas] tiveram crescimento de 73,1%. Os financiamentos ao comércio cresceram 31,4% e à indústria, 25,4% [...]. Já a CEF, o maior agente de crédito imobiliário no país, com 72,4% do total concedido, passou a operar o programa lançado pelo governo federal Minha Casa, Minha Vida que subsidia a aquisição de imóvel novo para os segmentos populacionais de menor renda [...]. De acordo com a presidente da CEF, em entrevista concedida ao jornal Valor Econômico, durante a crise, a CEF aumentou a concessão de crédito imobiliário em 51,2%, enquanto os outros bancos reduziram em 18,2%. Só no primeiro semestre, houve aumento de 90% em relação aos primeiros seis meses do ano passado [...]. A carteira de crédito da CEF aumentou em 55,3% entre junho de 2008 e junho de 2009. O tipo de crédito que o banco mais expandiu foi o crédito a habitação, 45,3%, e o crédito a PFs, 39,5% [...]. (CARVALHO; TEPASSÊ, 2010, p. 56, 58).

Essa atuação agressiva permitiu ao BB recuperar, em 2010, a posição de maior banco em ativos (US\$ 362,62 bilhões) do país e da América Latina. No mesmo ranking a CEF ocupa o quarto lugar (US\$ 212,11 bilhões), subindo uma posição em relação ao ano de 2009 (AMÉRICAECONOMIA, 2010).

Ainda no campo dos defensores dos bancos estatais, há argumentos em favor das carteiras comerciais como forma de elevação da rentabilidade média desses bancos. Assim, permitir-lhes-iam arcar com os custos de carteiras deficitárias. Carvalho e Tepassê (2010, p. 41) classificam essa estratégia como “Robin Hood”, isto é, “carteiras e operações claramente deficitárias seriam sustentadas por outras linhas em que os [bancos públicos] poderiam gerar resultados expressivos”.

Outro argumento favorável à atuação com foco comercial está baseado na geração de dividendos aos acionistas ou ao proprietário (Estado). Neste caso, o principal beneficiado seria o Tesouro Nacional, pois a lucratividade gerada pelos bancos contribui para o superávit primário (COSTA, 2010).⁴³

Na sequência de argumentos favoráveis à atuação dos bancos públicos, destacam-se os benefícios da capilaridade da rede comercial desses bancos para alcançar beneficiários potenciais, em especial nas condições de concentração dos serviços da rede bancária privada nas áreas de renda mais alta dos centros urbanos.

⁴³ Em um período de dez anos (1997/2006), em média 11% do superávit primário do governo federal veio dos dividendos das estatais, mas esse percentual aproximou-se dos 20% em 2006 e em 2008 (em 2007, foi de 12%), e atingiu, em 2009, nada menos que 67,8% do superávit de R\$ 39,2 bilhões. Dividendos de R\$ 26,6 bilhões foram pagos ao Tesouro Nacional, em 2009, pelas empresas estatais. No caso dos principais bancos públicos federais, BB e CEF, pagaram R\$ 2,2 bilhões e R\$ 2,5 bilhões, respectivamente (ESTATAIS..., 2010).

Segundo Costa (2009), após a privatização dos bancos estaduais na década de 1990:

[...] observa-se que não houve nenhum “crescimento orgânico” dos bancos privados em Estados mais carentes, onde aliás são realizados pagamentos bancários referentes aos programas de assistência social. A “capilaridade da rede de instituições financeiras privadas”, isto é, apenas do Bradesco e do Itaú, nos Estados onde ocorreram privatizações dos bancos governamentais, deve-se mais a “falhas de governos”. Os dois aproveitaram a oportunidade histórica de adquirir rede pronta, porque os governos estaduais não conseguiram manter seus bancos. (COSTA, 2009, p. 10).

Além disso, segundo Carvalho e Tepassê (2010), pode-se destacar como argumento favorável aos bancos públicos comerciais a execução de políticas públicas – por meio de correspondentes bancários, crédito consignado, contas simplificadas, programas de habitação de interesse social, programa de apoio à agricultura familiar, entre outras – utilizando fundos sociais, ou seja, evitando que dinheiro público seja repassado com apropriação de lucros privados.

Outro ponto importante para a defesa dos bancos públicos é a atuação desses bancos por meio de suas políticas socioambientais. Principalmente nesta primeira década do século XXI, os bancos públicos comerciais federais, ou híbridos, buscam uma forma de atuação em que preservem sua competitividade com o setor privado, visando o lucro, mas não deixando de lado seu caráter público. A adoção de uma “agenda socioambiental” por esses bancos intenciona proporcionar uma forma de atuação rentável ao capital bancário e, ao mesmo tempo, gerar benefícios e desenvolvimento à sociedade.

2.4.5 Agenda socioambiental dos bancos públicos no Brasil

2.4.5.1 Antecedentes e contexto

Após períodos de frequentes crises de hiperinflação, principalmente na década de 1980, o Brasil entrou em uma fase de estabilidade econômica devido, principalmente, às fortes medidas de controle da inflação. Na primeira década dos anos 2000, a demanda doméstica e o aumento dos investimentos, inclusive investimentos estrangeiros diretos, vêm contribuindo para o crescimento do país em comparação a períodos anteriores, além de proporcionar uma melhor absorção da crise internacional iniciada em 2008, na manutenção dos investimentos internos e da dinâmica econômica nacional.

Contudo, apesar do progresso em várias esferas, o Brasil continua a ser um país de contrastes marcantes em que a desigualdade, herança de seu passado, ainda persiste e a situação econômica e social varia consideravelmente por área geográfica, gênero e raça. Corroborando com isso os indicadores do IDH, de acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano do PNUD de 2005, o Brasil ocupava a 70ª posição no ranking em relação ao indicador geral (dentre 177 países classificados).

Desta forma, a adoção da agenda socioambiental no Governo Lula visa proporcionar parcerias públicas e privadas comprometidas com os esforços para redução da pobreza e o desenvolvimento sustentável do país. Além disso, essas parcerias proporcionam ao Estado retomar políticas sociais – e também, em um novo contexto, políticas ambientais –, resgatando o papel público e social que havia ficado no passado das empresas estatais.

Assim, na visão da Universidade das Nações Unidas (*United Nations University* – UNU), a combinação entre:

Deflação e programas públicos assistenciais para famílias mais pobres contribuíram significativamente para redução dos índices de pobreza e desigualdade social. Uma confluência de eventos e progressos obtidos com a estabilidade macroeconômica, o fortalecimento das instituições democráticas, a melhoria das políticas e prestação de serviços públicos, reforçados pela eleição, em 2003, do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, com uma **forte agenda de assistência social**, tornaram possível dar início a uma política para desenvolvimento sustentável no Brasil. (UNU, 2008, p. 16, grifo nosso).

2.4.5.2 Características e principais ações da agenda socioambiental

Dada a elevada e crescente participação do setor financeiro público no segmento bancário⁴⁴, principalmente na primeira década dos anos 2000, surgem duas demandas principais aos bancos públicos brasileiros: a primeira é promover a inclusão social, com oferta de serviços, crédito e produtos em condições de acesso ao maior público possível; a segunda é incluir em seu planejamento estratégico, assim como em suas atuações práticas, a

⁴⁴ No que se refere à oferta de crédito no país em termos absolutos, as instituições financeiras públicas desempenham papel principal, sendo o BB o líder do sistema nacional. Além disso, a crise de liquidez internacional de 2008 fez com que empresas brasileiras de grande porte voltassem a depender de recursos financeiros no mercado interno, reforçando a posição dos bancos públicos nacionais. A representatividade total das operações de crédito, ativos e agências desses bancos é significativa, sobretudo quando comparada aos maiores grupos financeiros privados nacionais. Para maiores detalhes sobre a participação dos bancos públicos no sistema financeiro nacional, é sugerido consultar PNUMA e FGV/GVces (2010).

importância da questão ambiental no financiamento de uma economia de baixo carbono, isto é, que vise o desenvolvimento sustentável. (CGU, 2009; PNUMA; FGV/GVces, 2010).

Essas duas principais demandas constituem o cerne da atuação proposta pela agenda socioambiental aos bancos públicos brasileiros. Além disso, essa agenda intenciona reforçar o caráter social dos bancos públicos brasileiros, segundo Costa (2009).

Do ponto de vista social, as atribuições desses bancos⁴⁵ devem ser desenvolvidas e aplicadas adequadamente na inclusão bancária (bancarização), acesso ao crédito e geração de renda para a população excluída do país. Nesse sentido, essa inclusão pode interferir no desenvolvimento social e econômico dos cidadãos em determinadas regiões, sendo “ferramenta de construção da cidadania, trazendo o cidadão a uma realidade social, que de outra forma seria inviável.” (CGU, 2009, p. 11).

A inclusão bancária proporciona aos bancos públicos efetivarem seu papel social. Os objetivos dessa inclusão possibilitam: o acesso a serviços bancários por cidadãos de baixa renda, a inclusão desses cidadãos na renda formal, a democratização do crédito e o resgate da cidadania. Para alcançar esses objetivos, as principais ações estão focadas em: diminuir a burocracia, reconhecer a renda informal desse público, diminuir ou isentar por completo as tarifas bancárias, disponibilizar conta-corrente e financiamentos, além de ofertar microcrédito a esses cidadãos (CGU, 2009).

A geração de renda, com incentivo de crédito para as camadas sociais menos favorecidas, e suas demais consequências, como criação de empregos, aumento da renda formal e circulação de riquezas, tende a proporcionar melhores oportunidades na condição de vida dos mais pobres. Ao final desse círculo virtuoso, os bancos públicos tendem a efetivarem seu papel social. Além disso, o aprimoramento de produtos e serviços já existentes e criação de novos, que atendam às necessidades das camadas da população com baixo poder aquisitivo, geram novos mercados para esses bancos (CGU, 2009).

Um dos principais exemplos dessa atuação socioambiental dos bancos públicos comerciais brasileiros é a iniciativa do BNB com o Crediamigo, programa de microcrédito produtivo orientado que facilita o acesso de milhares de pequenos empreendedores a recursos do banco. O Crediamigo oferece acompanhamento e orientação aos clientes sobre a melhor aplicação dos recursos, a fim de auxiliá-los a enfrentar a competitividade do

⁴⁵ Os bancos públicos são importantes para a economia devido à solidez que apresentam e às políticas voltadas para todas as classes sociais (CGU, 2009).

mercado. Além disso, esse programa inclui a abertura de conta-corrente para todos os tomadores, sem taxa de abertura ou manutenção de conta, como forma de facilitar o recebimento e a movimentação do crédito. Considerado o maior programa de microcrédito da América Latina, o Crediamigo adota como metodologia o aval solidário, que consiste na união de um grupo de empreendedores interessados na obtenção do crédito, os quais assumem conjuntamente a responsabilidade pelas prestações. Cada empreendedor, que pode ser uma pessoa física ou jurídica, torna-se avalista do outro, sendo os componentes do grupo escolhidos por seus próprios integrantes. (MATTAROZZI; TRUNKL, 2008).

Desde 2003, o Governo Federal vem enfrentando a pobreza com outras estratégias, em especial o Programa Bolsa Família. Administrado pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), em parceria com a CAIXA, atualmente o Programa atende a 11 milhões de famílias pobres em todos os municípios brasileiros. A inclusão bancária dos beneficiários do Bolsa Família é ação de inserção social e de cidadania, para uma parcela da população brasileira que se mantém afastada do mercado bancário, em função das rígidas exigências para abertura de contas bancárias e obtenção de crédito (CGU, 2009).⁴⁶

Do ponto de vista ambiental, os bancos públicos comerciais são signatários do Protocolo Verde⁴⁷, o que pressupõe um reconhecimento institucional acerca da importância e urgência de atuarem como precursores e multiplicadores em termos de responsabilidade socioambiental. Vale ressaltar ainda que BB, CEF, BNB e BASA estão alinhados com as exigências da resolução 3545/08, de 29 de fevereiro de 2008, do Banco Central, que estabeleceu a obrigatoriedade de verificação do cumprimento legal ambiental para a concessão de créditos no bioma da Amazônia (PNUMA; FGV/GVces, 2010).

Segundo o documento *“Financiamentos Públicos e Mudança do Clima: análise das estratégias e práticas de bancos públicos e fundos constitucionais brasileiros na gestão da mudança do clima”* elaborado, em 2010, pelo PNUMA e pela Fundação Getúlio Vargas, dada a relevância que ocupa no sistema financeiro nacional, em termos relativos ou absolutos, e a

⁴⁶ A inclusão bancária, com o uso da conta especial de depósito à vista, permite o saque de benefícios diretamente da conta bancária do beneficiário (CGU, 2009).

⁴⁷ O protocolo Verde ou protocolo de Intenções pela Responsabilidade Socioambiental tem o objetivo de estabelecer a convergência de esforços para o empreendimento de políticas e práticas bancárias que sejam precursoras, multiplicadoras, demonstrativas ou exemplares em termos de responsabilidade socioambiental e que estejam em harmonia com o objetivo de promover um desenvolvimento que não comprometa as necessidades das gerações futuras a partir da atualização dos compromissos previstos no protocolo Verde, firmado em 1995. O novo protocolo Verde foi assinado por governo e bancos públicos em 1º de agosto de 2008 e conta com cinco princípios norteadores e respectivas diretrizes (PNUMA; FGV/GVces, 2010).

urgência de ações de mitigação e adaptação à mudança do clima, as instituições financeiras públicas podem desempenhar um papel relevante no financiamento de uma economia de baixo carbono e na promoção do desenvolvimento sustentável. Além disso, mais do que uma contribuição voluntária, a atuação do setor bancário público, no que se refere ao tema, precisa estar alinhada com a Política Nacional de Mudanças Climáticas e o Plano Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC)⁴⁸, coordenado pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA).

Na CEF, por exemplo, a proposição de políticas e práticas socioambientais está a cargo da Gerência de Meio Ambiente e do Comitê de Responsabilidade Social, que se reporta à diretoria da instituição. Desde 2008, vem desenvolvendo políticas específicas para a incorporação das ferramentas de gestão socioambiental diretamente associada a sua missão, além de ser o segundo banco público brasileiro signatário dos Princípios do Equador (o primeiro signatário foi o BB). Entre as ações específicas sobre mudança do clima, a CEF publica seu inventário de emissões diretas. O inventário de emissões diretas publicado em 2009 foi acompanhado ainda por um conjunto de metas e propostas que deram origem a uma Política de Eficiência de Operações Diretas. Ainda na esfera de seu impacto direto, a Caixa incorporou práticas de compras públicas sustentáveis, que gradativamente têm sido ampliadas dentro da organização, que conta com 2.237 agências e 81.437 funcionários (PNUMA; FGV/GVces, 2010). Fora isso, a CEF ainda possui vários produtos e serviços com foco em mudança do clima.⁴⁹

Em relação ao BB, desde 2004, tem-se buscado incorporar a temática socioambiental a suas diretrizes de atuação, tendo sido o primeiro banco de economia mista a se tornar

⁴⁸ A Política Nacional de Mudanças Climáticas, aprovada por lei federal em 2009, visa a reduzir voluntariamente, entre 36,1% e 38,9%, as emissões nacionais projetadas até 2020, por meio de ações como: redução do desmatamento nos biomas Amazônia (80%) e Cerrado (40%); plantio direto, recuperação de pastos, integração lavoura-pecuária e fixação biológica de nitrogênio na agropecuária; eficiência energética, biocombustíveis, expansão de oferta de energia renovável na área de energia; e a substituição do carvão de desmatamento por plantado na siderurgia. Já o PNMC foi construído a partir de duas metas centrais: **mitigação** de emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) nos setores de energia; florestas, outros biomas e agropecuária; indústria; resíduos, transporte e saúde; **adaptação** à mudança do clima, com foco em populações com maior vulnerabilidade a oscilações climáticas, sobretudo na base da pirâmide socioeconômica (PNUMA; FGV/GVces, 2010).

⁴⁹ Destaca-se o “Selo Casa Azul”, uma certificação criada pelo Banco que é extensiva às categorias: qualidade urbana, eficiência energética, de recursos e materiais. Fora isso, o principal projeto focado exclusivamente na temática “Clima” é o programa de fomento à aquisição de aquecedores solares para as Regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, associado ao Programa Minha Casa, Minha Vida. Esse projeto tinha como meta 40 mil unidades instaladas em 2010, demonstrando a preocupação com a mensuração de suas iniciativas. Além de oferecer financiamento diferenciado, a CEF investiu na construção de parcerias para proporcionar condições operacionais para toda a cadeia, incluindo assistência técnica, peças de reposição e estrutura de distribuição. Para maiores detalhes sobre os produtos e serviços socioambientais da CEF deve ser consultado PNUMA e FGV/GVces (2010).

signatário dos Princípios do Equador. A proposição de políticas e práticas socioambientais está a cargo da Unidade de Desenvolvimento Sustentável (UDS), que, por sua vez, se reporta à vice-presidência de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável, subordinada ao conselho diretor da instituição. O BB publica seu inventário de emissões diretas desde 2008, utilizando a metodologia GHG Protocol.⁵⁰ O BB é um dos apoiadores e fundadores do Programa GHG Protocol no Brasil.

Como o maior financiador do agronegócio brasileiro (na safra de 2008/2009, o BB destinou R\$ 30,9 bilhões para o setor rural, sendo R\$ 7,5 bilhões para a agricultura familiar), o Banco tem buscado desenvolver estratégias e critérios que reduzam o impacto do setor sobre o avanço da fronteira agrícola. Para isso, elegeu o tema “água” como uma prioridade estratégica.⁵¹ O Banco é ainda um dos líderes do programa “Agricultura de Baixo Carbono”, do governo federal.⁵²

Um dos principais focos da estratégia de negócios do BB é o chamado Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), que busca apoiar atividades produtivas rurais e urbanas, com o objetivo de fortalecer o associativismo de pequenos empreendedores, cooperativas e da agricultura familiar, respeitando a diversidade cultural. Na visão do presidente do Banco, Aldemir Bendine, “é preciso destacar que o DRS “é a primeira iniciativa tomada por uma instituição financeira que coloca os princípios de desenvolvimento no centro da sua metodologia e da sua prática de implementação.” (UNU, 2008).

A importância e os desdobramentos dessa estratégia de negócios do BB, que almeja o desenvolvimento sustentável e, ao mesmo tempo, gerar retorno financeiro ao Banco, é o principal foco de análise desta dissertação. Os próximos capítulos apresentam e analisam o DRS com maior detalhe, buscando compreender se uma estratégia de negócios desse porte tende a reforçar o caráter público da maior instituição financeira da América Latina.

⁵⁰ Dentre as diferentes metodologias existentes para a realização de inventários de GEE, o GHG Protocol é a ferramenta mais utilizada mundialmente pelas empresas e governos para entender, quantificar e gerenciar suas emissões (PNUMA; FGV/GVces, 2010).

⁵¹ O setor agrícola, como o maior consumidor de água para irrigação e um dos principais responsáveis pela poluição dos recursos hídricos, tem elevada potencialidade de contribuição, tanto para atividades de mitigação (redução de consumo, recomposição de nascentes e cobertura florestal, descontaminação de corpos d’água afetados por produtos agroquímicos, uso de equipamentos e defensivos de menor emissão, entre outros) quanto de adaptação, na prevenção da desertificação (BB, 2010a; PNUMA; FGV/GVces, 2010).

⁵² Na agricultura, o Banco também oferece algumas linhas exclusivas, como o BB Florestal, cujo objetivo é ampliar a produção florestal, o BB Produção Orgânica, que oferece apoio às despesas de investimento, custeio e comercialização do segmento, e o BB Biodiesel, que visa a apoiar a produção, a comercialização e o uso do biodiesel, além de repasses de recursos do BNDES para o setor (BB, 2010a).

3 ESTRATÉGIA NEGOCIAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL DO BANCO DO BRASIL

Para se entender melhor o surgimento da estratégia negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) no BB, sua concepção e sua condução, é necessário entender o contexto em que essa estratégia surge. A partir da introdução de uma agenda socioambiental, estabelecida no primeiro mandato do Governo Lula, o BB retoma um papel importante de sua história: o de agente fomentador do desenvolvimento econômico e social do país. Neste caso, o papel do Banco, ao atuar como agente do governo, passa a incorporar em seu modelo de atuação comercial – reformulado após a reestruturação bancária dos anos 1990 – elementos de atuação de caráter social. Assim, o BB procura reforçar o seu papel de banco público ao materializar essa demanda da agenda socioambiental por meio da estratégia negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS).

O objetivo deste capítulo é apresentar essa estratégia de negócios do BB, que adota como premissa básica o conceito do desenvolvimento sustentável.

3.1 HISTÓRICO

3.1.1 Antecedentes

Após a economia brasileira atingir sua estabilidade, ao final século XX e início do XXI, surgem vários programas públicos assistenciais para famílias mais pobres. Esses programas visam contribuir para a redução dos índices de pobreza e desigualdade social em um país tão desigual quanto o Brasil.

Segundo a visão da UNU (2008), uma confluência de eventos e progressos obtidos com a estabilidade macroeconômica, o fortalecimento das instituições democráticas, a melhoria das políticas e prestação de serviços públicos, reforçados pela eleição, em 2003, do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, com uma forte agenda socioambiental, tornaram possível dar início a uma política para o desenvolvimento sustentável no Brasil.

A adoção dessa agenda socioambiental no Governo Lula visa proporcionar parcerias públicas e privadas comprometidas com os esforços para redução da pobreza e o desenvolvimento sustentável do país. Esse tipo de parceria contribui também, em um novo

contexto de políticas sociais e ambientais no século XXI, para o resgate do papel social dos bancos públicos federais, inclusive o BB.

3.1.2 Contexto

3.1.2.1 Responsabilidade Socioambiental: decisões estratégicas e definição de políticas

Em 2003, ao criar a Unidade de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental, transformada em Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental (DIRES) em maio de 2004, o BB tornou institucional a intenção de aprimorar sua conduta empresarial de forma alinhada às demandas nacionais e mundiais calcadas nos fundamentos da sustentabilidade.⁵³ De acordo com o site institucional do BB (2010b):

A postura de responsabilidade socioambiental do Banco do Brasil tem como premissa a crença na viabilidade de se conciliar o atendimento aos interesses dos seus acionistas com o desenvolvimento de negócios social e ecologicamente sustentáveis, mediante o estabelecimento de relações eticamente responsáveis com seus diversos públicos de interesse, interna e externamente. Vai além, acredita que esta postura contribua para o desenvolvimento de um novo sistema de valores para a sociedade que tenha como referencial maior o respeito à vida humana e ao meio ambiente, condição indispensável à sustentabilidade da própria humanidade.

Concomitante à criação de uma área de responsabilidade socioambiental, o BB instituiu uma equipe multidisciplinar, com representantes de diversas áreas do Banco: o Grupo RSA (Responsabilidade Socioambiental). A primeira ação desse Grupo foi elaborar, junto com a DIRES, o Conceito e a Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental (Figura 3.1) do BB (BB, 2007). Aprovadas pelo Conselho Diretor e pelo Conselho de Administração, em 2003, essas definições, bem como o Código de Ética têm sido de suma importância para fundamentar e direcionar as ações e movimentos voltados à internalização da cultura socioambiental no Conglomerado BB.

⁵³ A institucionalização ou engajamento do BB em iniciativas voltadas para o desenvolvimento e a redução das desigualdades sociais não é recente. Ao longo de sua história, o Banco vem adotando e desenvolvendo várias práticas de atuação para o desenvolvimento do país e a redução das desigualdades. Para maiores detalhes vide Staub (2008, p. 60-63).

Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental

O Banco do Brasil se compromete a:

- Atuar em consonância com Valores Universais, tais como: Direitos Humanos, Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, Princípios sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.
- Reconhecer que todos os seres são interligados e toda forma de vida é importante.
- Repelir preconceitos e discriminações de gênero, orientação sexual, etnia, raça, credo ou de qualquer espécie.
- Fortalecer a visão da Responsabilidade Socioambiental como investimento permanente e necessário para o futuro da humanidade.
- Perceber e valer-se da posição estratégica da corporação BB, nas relações com o Governo, o Mercado e a Sociedade Civil, para adotar modelo próprio de gestão da Responsabilidade Socioambiental à altura da corporação e dos desafios do Brasil contemporâneo.
- Ter a transparência, a ética e o respeito ao meio ambiente como balizadores das práticas administrativas e negociais da Empresa.
- Pautar relacionamentos com terceiros a partir de critérios que observem os princípios de responsabilidade socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social.
- Estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável.
- Enxergar clientes e potenciais clientes, antes de tudo, como cidadãos.
- Estabelecer e difundir boas práticas de governança corporativa, preservando os compromissos com acionistas e investidores.
- Contribuir para que o potencial intelectual, profissional, artístico, ético e espiritual dos funcionários e colaboradores possa ser aproveitado, em sua plenitude, pela sociedade.
- Fundamentar o relacionamento com os funcionários e colaboradores na ética e no respeito.
- Contribuir para a universalização dos direitos sociais e da cidadania.
- Contribuir para a inclusão de pessoas com deficiência.

Figura 3.1 – Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil

Fonte: BB (2010b).

Assim, para o Banco (BB, 2010c), o conceito de responsabilidade socioambiental é “ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente”.

Condizente com essa postura, o BB implementa também seu Código de Ética, reunindo valores considerados essenciais pela instituição, que devem fundamentar as práticas do Conglomerado. Atualmente:

Observa-se que a gestão da ética corporativa, além de comportar a tradicional visão filosófica do tema, a qual em essência busca discernir o que é bom do que é mau, também se relaciona - pragmaticamente - com a tríade de sustentabilidade (social, ambiental e econômica), com a imagem da empresa, exigências de *stakeholders*, obtenção de certificações e, no limite, com a ampliação da capacidade das organizações realizarem negócios e gerar resultados. (BB, 2010b).

Assim para o BB (2010b), neste contexto, os códigos de ética representam o marco fundamental de qualquer programa de gestão da ética corporativa, pois “explicitam os valores ou referenciais éticos que devem orientar o comportamento dos funcionários e o da própria organização”.

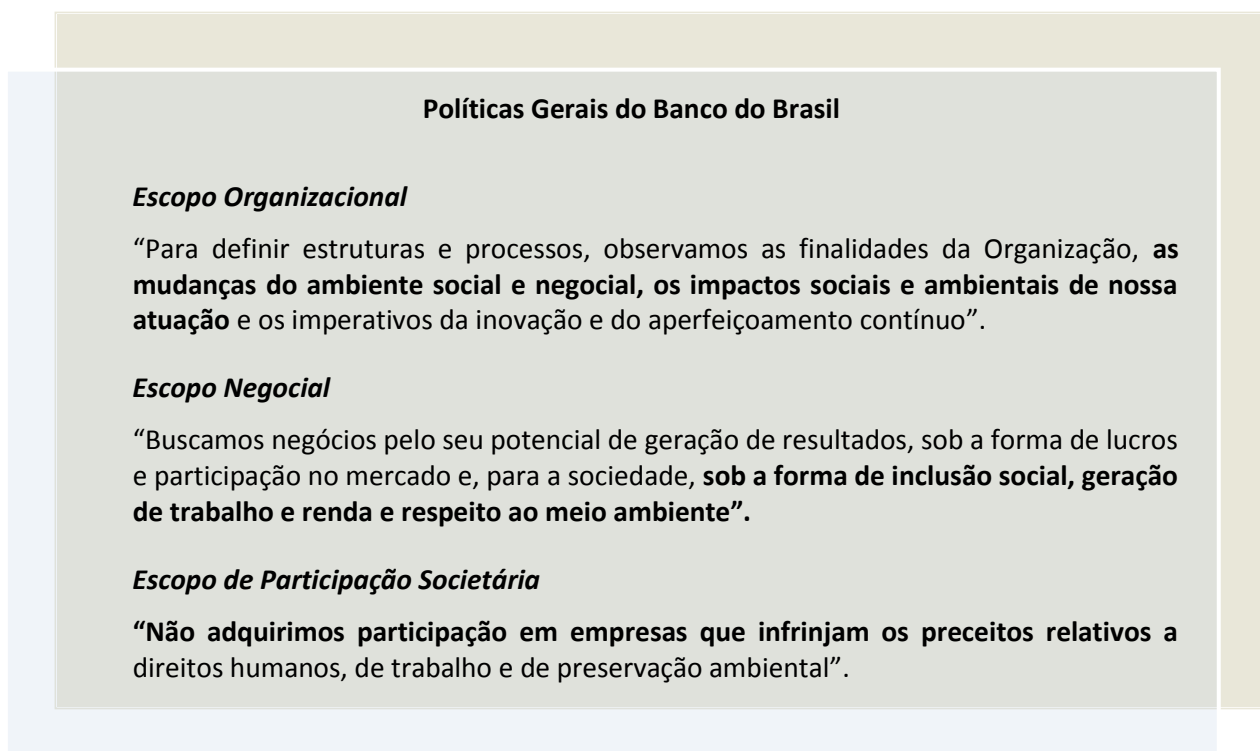
De acordo com os valores que expressam, o Código de Ética do BB agrega nove perspectivas: clientes, funcionários e colaboradores, fornecedores, acionistas, investidores e credores, parceiros, concorrentes, governo, comunidade e órgãos reguladores. Além dos normativos internos relacionados à ética corporativa, os executivos do BB também estão submetidos ao Código de Conduta da Alta Administração federal (BB, 2010b).⁵⁴

Logo, a estratégia de responsabilidade socioambiental do BB foi concebida de forma a manter coerência com a estratégia corporativa da empresa, e para atingir os objetivos propostos, o Conselho Diretor, em junho de 2003, aprovou os seguintes direcionadores estratégicos ao Banco (BB, 2007, p. 31-32):

- a) Incorporar os princípios de responsabilidade socioambiental na prática administrativa e negocial e no discurso institucional do BB;
- b) Implementar visão articulada e integradora de responsabilidade socioambiental no Banco;
- c) Disseminar os princípios e criar cultura de responsabilidade socioambiental na comunidade BB;
- d) Ouvir e considerar a diversidade dos interesses dos públicos de relacionamento;
- e) Influenciar a incorporação dos princípios de responsabilidade socioambiental no País.

⁵⁴ O Código de Ética do BB foi atualizado no segundo semestre de 2009. Na construção desse documento foram referenciados os preceitos éticos considerados importantes pela empresa, as recomendações da OCDE, da Comissão de Ética Pública da Presidência da República, Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, Índice Dow Jones de Sustentabilidade, Lei Sarbanes-Oxley e Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa. Também foram ouvidos empregados e estagiários; clientes; fornecedores; entidades sindicais; acionistas e analistas de mercado. Para maiores detalhes vide BB (2010b).

Em consonância a essas deliberações, o Conselho de Administração do BB alterou, no início de 2004, suas Políticas Gerais (Figura 3.2), de forma a explicitar que é objetivo da organização promover esforços para que suas práticas administrativas e negociais sejam precedidas de reflexão a respeito dos impactos sociais e ambientais de sua realização. As Políticas Gerais do Banco passaram a ter então, a seguinte redação:

A diagrama das Políticas Gerais do Banco do Brasil. O título "Políticas Gerais do Banco do Brasil" está no topo, centralizado. Abaixo dele, há três seções: "Escopo Organizacional", "Escopo Negocial" e "Escopo de Participação Societária". Cada seção contém um texto explicativo, com algumas palavras em negrito para destacar pontos-chave.

Políticas Gerais do Banco do Brasil

Escopo Organizacional

“Para definir estruturas e processos, observamos as finalidades da Organização, **as mudanças do ambiente social e negocial, os impactos sociais e ambientais de nossa atuação** e os imperativos da inovação e do aperfeiçoamento contínuo”.

Escopo Negocial

“Buscamos negócios pelo seu potencial de geração de resultados, sob a forma de lucros e participação no mercado e, para a sociedade, **sob a forma de inclusão social, geração de trabalho e renda e respeito ao meio ambiente**”.

Escopo de Participação Societária

“**Não adquirimos participação em empresas que infrinjam os preceitos relativos a direitos humanos, de trabalho e de preservação ambiental**”.

Figura 3.2 – Políticas Gerais do Banco do Brasil

Fonte: Adaptado de Staub (2008, p. 67, grifo do autor). Elaboração própria.

Em decorrência dessas novas políticas adotadas pelo Banco, as diretrizes em relação aos negócios do BB também sofrem alterações (Figura 3.3).

Diretrizes Negociais do Banco do Brasil

- **Produtos e Serviços:** “Contemplamos, na criação, desenvolvimento e ajuste de produtos e serviços, tendências de mercado, necessidades e expectativas dos clientes, posicionamento institucional, avaliação econômico-financeira, **avaliação dos impactos sociais e ambientais**, logística de distribuição, riscos e inserção na programação orçamentária”.
- “Consideramos a satisfação de nossos clientes, os resultados econômico-financeiros, **os impactos sociais e ambientais e as ofertas da concorrência** na avaliação do portfólio de produtos e serviços”.
- “Descontinuamos ou suspendemos produtos e serviços nos casos de não atendimento de expectativas dos clientes, de retorno abaixo do esperado, de restrições governamentais ou legais, de **agressão aos princípios de responsabilidade socioambiental** ou de alterações de cenários econômicos e políticos”.
- **Retorno:** “Fortalecemos nossa estrutura patrimonial considerando o retorno sobre o patrimônio líquido, a adequação do capital e os riscos envolvidos. Observamos questões relativas ao retorno e aos **princípios de responsabilidade socioambiental no desenvolvimento de negócios**, investimentos e participações societárias, considerados o custo de oportunidade, o risco e a possibilidade de realização”.

Figura 3.3 – Diretrizes Negociais do Banco do Brasil

Fonte: Staub (2008, p. 67, grifo do autor). Elaboração própria.

A decisão de criar uma área específica de Responsabilidade Socioambiental, revisar as Políticas Gerais e definir uma Estratégia de Responsabilidade Socioambiental é avaliada por Staub (2008, p. 68) como: “decorrência do comprometimento histórico que o BB tem demonstrado com o desenvolvimento do país”.

3.1.2.2 A Agenda 21 Empresarial do Banco do Brasil

O BB, em junho de 2004, firmou compromisso pioneiro com o Ministério do Meio Ambiente (MMA) para desenvolver uma Agenda 21 Empresarial, que teve como motivação central (BB, 2007, p. 32-35; STAUB, 2008, p. 71-72): a) evidenciar o comprometimento do

Banco, por meio do engajamento de todas as suas áreas, com o desenvolvimento sustentável do país; b) contribuir como catalisador no processo de criação de Agendas 21 Empresariais em âmbito nacional, estimulando outras empresas a incorporarem na sua gestão princípios de responsabilidade socioambiental; c) disseminar no meio empresarial a importância do envolvimento do setor no desenvolvimento e na implementação de Agendas 21 (setoriais, estaduais, regionais e locais). A Figura 3.4 abaixo apresenta essas dimensões:

Dimensão negócios com foco no desenvolvimento sustentável

- Implementar ações de apoio ao desenvolvimento sustentável;
- Financiar atividades de geração de trabalho e renda e de inclusão social;
- Financiar atividades e tecnologias ambientalmente adequadas.

Dimensão práticas administrativas e negociais com responsabilidade socioambiental

- Disseminar os princípios e fortalecer a cultura de responsabilidade socioambiental no BB;
- Manter processos administrativos coerentes com os Princípios de responsabilidade socioambiental;
- Manter processos negociais coerentes com os Princípios de responsabilidade socioambiental;
- Fortalecer a interação com os públicos de relacionamento;
- Influenciar a incorporação dos princípios de responsabilidade socioambiental no país.

Dimensão investimento social privado

- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira;
- Apoiar programas relacionados à consciência e preservação ambiental;
- Apoiar programas relacionados à defesa e à promoção dos direitos humanos;
- Captar recursos para apoiar ações vinculadas ao desenvolvimento social;
- Incentivar a atuação dos funcionários em trabalhos voluntários e ações sociais.

Figura 3.4 – Dimensões estratégicas da Agenda 21 do BB e seus objetivos

Fonte: BB (2007, p. 36). Elaboração própria.

As premissas da Agenda 21 Empresarial do BB estão baseadas em:

[...] um projeto transversal de toda a organização, elaborada a partir dos compromissos públicos assumidos pelo BB, de referenciais oriundos de organismos fomentadores do movimento de responsabilidade corporativa em nível nacional e internacional e do resultado de um fórum de gestão de pessoas e [responsabilidade socioambiental] que envolveu todo o corpo funcional do BB [no ano de 2004]. As demandas contemporâneas da sociedade pedem produtos e serviços voltados especificamente para as

questões sociais e ambientais, e impõem às organizações a instituição de mecanismos que avaliem os possíveis impactos à sociedade e ao ambiente decorrentes de suas atividades. Nenhuma empresa está fora desse alvo, muito menos as instituições financeiras que devem administrar, com vigilância cada vez mais apurada, os riscos, diretos e indiretos, intrínsecos à natureza da sua atividade fim. (STAUB, 2008, p. 72).

Segundo o BB (2007), sua Agenda 21 Empresarial está em contínuo processo de aprimoramento e reconstrução. Desta forma, atualiza-se constantemente, incorporando novos desafios, consolidando e aprofundando ações. Principalmente na **dimensão negócios com foco no desenvolvimento sustentável**, a visão do BB é de que:

Os protagonistas desse movimento são organizações que, conscientes da importância do desenvolvimento sustentável, exercem seu poder e influência nos cenários de seus empreendimentos. Assim ocorre, também, com o Banco do Brasil, que metaboliza as influências recebidas e procura influenciar os valores de seus públicos de relacionamento, em prol da cidadania, do progresso do País e da sustentabilidade. (BB, 2007, p. 41).

Essas “influências” mencionadas podem advir da sociedade como um todo, do seu público de relacionamento – clientes e investidores –, de organismos de fomento de responsabilidade socioambiental, entre outros. No caso do BB, deve-se levar em consideração a presença do Estado Brasileiro. O governo federal, neste caso, foi um dos principais responsáveis pela implementação dessa nova cultura. Conforme apresentado no capítulo anterior deste trabalho.

Assim, quando se observa os objetivos dessa Agenda, o Banco tende a ser um agente de desenvolvimento sustentável do país, com responsabilidades além do seu papel característico de banco comercial. Logo, visando incorporar essa demanda, surge à necessidade do Banco incorporar uma “nova forma de fazer negócios”, isto é, negócios com foco em desenvolvimento sustentável (UNIBB, 2009, p. 17).

No que tange às ações negociais com esse foco, o principal destaque é a criação da estratégia negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), como a ação que, “de forma estruturada e com metodologia definida” (STAUB, 2008, p. 75), almeja viabilizar a intenção do BB em contribuir para o desenvolvimento do país em bases calcadas nas premissas da sustentabilidade.

3.1.3 A origem do Desenvolvimento Regional Sustentável

A estratégia negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do BB, doravante DRS, surgiu no ano de 2003, fruto da mobilização que ocorreu no Banco, originada da parceria estabelecida com o Programa Fome Zero⁵⁵ do Governo Federal (BB, 2007).⁵⁶ Com base nos três eixos de atuação desse Programa⁵⁷, o BB traçou os objetivos e as estratégias orientadoras para a implementação de ações identificadas com seu escopo de atuação, visando assim, contribuir para a solução dos problemas nacionais identificados no Fome Zero.

Desta forma, foram definidos três eixos condutores do Plano de Ação do Fome Zero no Banco (BB, 2007): inclusão social, fortalecimento da cidadania e desenvolvimento regional sustentável.

A atuação do BB, com a estratégia negocial DRS, se dá por meio do apoio a atividades produtivas, com a visão de cadeia de valor, identificadas como vocações ou potencialidades nas diferentes regiões onde o Banco do Brasil está presente. O DRS apóia o desenvolvimento de atividades nas áreas rurais e urbanas (agronegócios, comércio, serviços e indústria). (BB, 2010b, p. 3).

Essa estratégia de negócios do BB surge como:

[...] resposta ao desafio de ampliar o acesso ao crédito e promover a inclusão social dentro das suas atividades negociais rotineiras. Esses dois desafios não são novidades para o BB que sempre teve atuação muito forte no segmento de micro e pequenos empreendedores e nos pequenos

⁵⁵ O Programa Fome Zero é uma estratégia impulsionada pelo governo federal para assegurar o direito humano à alimentação adequada, priorizando as pessoas com dificuldades de acesso aos alimentos. Insere-se na promoção da segurança alimentar e nutricional, visando à erradicação da extrema pobreza. (BRASIL, 2005).

⁵⁶ O momento político era favorável, com a priorização do Programa Fome Zero, pelo Governo Federal, o apoio à agricultura familiar e a reforma agrária, ações voltadas para a inclusão social e a geração de trabalho e renda. Nessa linha, aumentou a cobrança, por parte do Governo Federal, por atuações mais efetivas das empresas estatais em áreas com foco em trabalhos que contribuíssem para o desenvolvimento de regiões menos assistidas. Do outro lado, havia um direcionamento para se ampliar a carteira de crédito para investimento produtivo em todo o País e uma necessidade de se elevar a base de clientes do BB (STAUB, 2008).

⁵⁷ O Fome Zero supõe ainda que essas políticas sejam acompanhadas de ações estruturais (geração de emprego e renda, previdência social universal, incentivo à agricultura familiar, alfabetização de adultos, reforma agrária, bolsa-escola e renda mínima); ações específicas (Programa Cupom de Alimentação, doações de cestas emergenciais, segurança e qualidade dos alimentos, ampliação do Programa de Alimentação do Trabalhador, combate à desnutrição infantil e materna, ampliação da merenda escolar e outros); políticas locais (estaduais e municipais): programas para as áreas metropolitanas – como restaurantes populares, bancos de alimentos, modernização dos equipamentos de abastecimento, novo relacionamento com as redes de supermercados –; programas para pequenas e médias cidades – como banco de alimentos, parceria com varejistas, agricultura urbana –; e programas para áreas rurais, como apoio à agricultura familiar e à produção para consumo próprio. (YASBEK, 2004).

municípios, com uma malha de pontos de atendimento rica, diversificada e aprofundada nos diversos setores do país. Entretanto, há dificuldade em vários municípios para operacionalizar crédito em razão das inúmeras carências das populações residentes. A proposta do BB foi buscar parcerias que permitissem atacar esses problemas. A estratégia DRS é uma das primeiras grandes iniciativas de responsabilidade socioambiental do Banco, que reconhece a importância de entraves em questões sociais ou ambientais como impeditivos para o sucesso de diversas atividades econômicas. (FRANCO, 2006, p. 77).

Inicialmente, em 2003, o principal foco de atuação do DRS foi atender às áreas mais carentes do Brasil com baixo IDH, compreendendo os estados das Regiões Norte e Nordeste. Ao final de 2004, a estratégia DRS havia sido implementada em aproximadamente 200 municípios, envolvendo cerca de 25 mil famílias e um total de R\$ 87 milhões em recursos investidos. Em 2005, a estratégia foi estendida às demais regiões do país e os números do DRS aumentaram rapidamente, alcançando no final de 2006 mais de 2.500 municípios envolvidos, 200 mil famílias beneficiadas e 780 milhões em créditos programados (UNU, 2008, p. 21).

Em 2008, ano da comemoração dos 200 anos do BB, a meta do DRS era atingir 1 milhão de famílias beneficiadas pela estratégia, além de atender e alcançar cerca de 4.200 municípios em todo o território nacional (BB, 2007, p. 49).

Após essa meta ser atingida em 2008, a configuração geral, em dados quantitativos, do DRS em 31/12/2009 é apresentada por meio dos indicadores da Tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Dados quantitativos gerais referentes ao DRS no país

Indicadores DRS	Posição em 31/12/2009
Planos de Negócios DRS em implementação	4.480
Planos de Negócios DRS em elaboração	714
Agências do BB habilitadas na estratégia DRS (1)	4.090
Funcionários BB treinados em DRS	16.886
Municípios abrangidos	4.696
Total de famílias atendidas (2)	1.104.437
Total de recursos programados (3)	R\$ 8.569.795.102,00
- Recursos programados BB	R\$ 5.658.360.429,00
- Recursos programados parceiros	R\$ 2.911.434.673,00

Fonte: BB (2010e). Elaboração própria.

(1) A habilitação de uma Agência na estratégia DRS é condicionada à capacitação de no mínimo dois funcionários, sendo obrigatoriamente um deles o Gerente Geral da Agência, no Curso Estratégia Negocial DRS. (2) Para o BB, uma família atendida corresponde a, no mínimo, um CPF cadastrado de um beneficiário da estratégia DRS por família. (3) O total de recursos programados corresponde ao valor orçado dos planos de negócios DRS. Não significa que esses valores tenham sido efetivamente realizados (ou contratados).

3.2 CONCEITO E PREMISSAS

A necessidade do BB desenvolver uma estratégia de atuação marcada pelos princípios do desenvolvimento sustentável – e que alie, ao mesmo tempo, resultado econômico – é justificada por dois motivos: o primeiro, já destacado no item anterior, vem da necessidade do Banco, como agente do Governo Federal, contribuir de alguma forma para a diminuição da pobreza no país, dando resposta ao desafio de ampliar o acesso ao crédito e promover a inclusão social dentro das suas atividades negociais rotineiras; o segundo advém da necessidade do Banco expandir seu mercado de atuação, isto é, desenvolver novos mercados e aumentar sua base de clientes, garantindo melhores condições de competitividade com outras instituições financeiras e lucratividade aos seus acionistas.

Esse segundo argumento é explicitado por Franco (2006):

Se analisarmos a composição do resultado das agências do BB nas regiões mais empobrecidas, vemos que, na maior parte dos municípios-alvo, os resultados provêm das relações com os governos municipais ou do universo de aposentados. **Não existe ali dinâmica econômica que propicie resultados para a própria rede do BB** e para as empresas em geral. No programa, o BB atua diretamente para as camadas mais pobres, porque dentro da realidade dos pequenos municípios de baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o Banco se deu conta de que **não basta explorar mercados, é preciso desenvolvê-los**. Se não fizer isso, reduz de tamanho junto com os próprios municípios e comunidades. É preciso gerar riquezas nessas localidades, para que o Banco possa também auferir resultados mais compensadores para o seu capital ali mobilizado na rede de agências. (FRANCO, 2006, p. 79, grifo nosso).

Desta forma, segundo o BB, a estratégia comercial DRS se conceitua como:

[...] uma nova forma de atuar junto às regiões buscando promover a geração de trabalho e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa, considerando-se, nesse processo, as características locais, regionais, de natureza econômica, social, ambiental, institucional, política e cultural. Tem como princípio básico o tripé: **economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto**, respeitando a diversidade cultural. A diversidade cultural perpassa todas as dimensões da sustentabilidade: social, ambiental e econômica. (UNIBB, 2007a, p. 19-20, grifo do autor).

Na visão de Buarque e Tavares (2008):

[...] o DRS não é um programa, mas uma estratégia geral do Banco associada a sua natureza de instituição financeira pública para cumprir sua missão na redução das desigualdades e na promoção do desenvolvimento

das regiões mais carentes. [...] O interesse do [BB] é o desenvolvimento da região e a viabilidade econômica dos negócios, do que decorreria a ampliação dos seus negócios na região e o fortalecimento das agências com a criação de demanda para produtos e serviços do Banco. Mas o DRS tem foco em negócios e, para tanto, procura tornar sustentáveis os negócios locais. As oportunidades de negócios do [BB] seriam resultado da dinamização das atividades produtivas e da economia do território. (BUARQUE; TAVARES, 2008, p. 14).

Na visão da UNU, essa “nova abordagem, que requer o **compromisso de fazer negócios garantindo o desenvolvimento sustentável**, não apenas evita riscos, mas também assegura vantagens claras e competitivas para seus investidores.” (UNU, 2008, p. 20, grifo do autor).

A estratégia do DRS se baseia num conjunto de conceitos para definir a metodologia e orientar o trabalho das agências do BB nas atividades produtivas e nos territórios. Além disso, é consistente com os seus propósitos e objetivos e utiliza o conceito de desenvolvimento sustentável, assim como destaca a abordagem de cadeia de valor e de arranjos produtivos locais. O DRS adota como referencial básico o conceito de desenvolvimento sustentável e procura adaptar o mesmo para as atividades econômicas locais, concentrando no que chama de negócio sustentável, além de atuar na promoção do desenvolvimento das regiões onde o Banco está presente, tudo a partir do apoio a atividades produtivas **economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas**. O DRS entende que desenvolvimento regional sustentável é como “aquele que leva à construção de comunidades humanas que buscam atingir um padrão de organização em rede, com característica de interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade”. (BUARQUE; TAVARES, 2008, p. 17, grifo do autor).⁵⁸

O DRS é direcionado ao público de baixa renda, formado por pessoas físicas e pequenos empresários rurais e urbanos. A força motriz da estratégia calcada na chamada **concertação**⁵⁹, que pressupõe a mobilização de agentes econômicos, políticos e sociais (UNIBB, 2007a). Além disso, o Banco acredita que o esforço para estimular os produtores a estabelecerem **associações e cooperativas** pode assegurar à produção em larga escala, preços justos e competitividade em mercados regional, nacional e global, contribuindo para uma maior eficácia da estratégia DRS (UNU, 2008).

O DRS segue rigorosamente os princípios do desenvolvimento sustentável: como esforço comercial, busca ser **economicamente viável** (ou seja, não ter

⁵⁸ A metodologia do DRS será apresentada com mais detalhes no decorrer deste trabalho.

⁵⁹ Para o BB, a concertação é tratada com o sentido de articulação, uma ação integrada, harmônica e compartilhada, que visa à mobilização de atores (UNIBB, 2007a, p. 22). Esse aspecto da metodologia DRS será detalhado em seção futura desta dissertação.

prejuízo e ainda obter lucro razoável); como programa integrado às políticas públicas voltadas à redução da pobreza e promoção da inclusão social, pratica a **justiça social**. Ao mesmo tempo atribui importância à **sustentabilidade ambiental**, à promoção da **diversidade cultural** e à preservação das tradições locais. (UNU, 2008, p. 20, grifo do autor).

Mesmo com o desenvolvimento sustentável como referência, o DRS trabalha com o conceito de negócio sustentável, argumentando tratar de promover o “desenvolvimento sustentável da atividade produtiva” e define-o como “atividade produtiva economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta”. Em outras palavras, negócio sustentável para o BB é a “atividade produtiva sustentável” ou, em um nível micro, a “empresa sustentável” (BUARQUE; TAVARES, 2008, p. 18).

O BB adota como premissas para a atuação do DRS os aspectos constantes na Figura 3.5 abaixo:

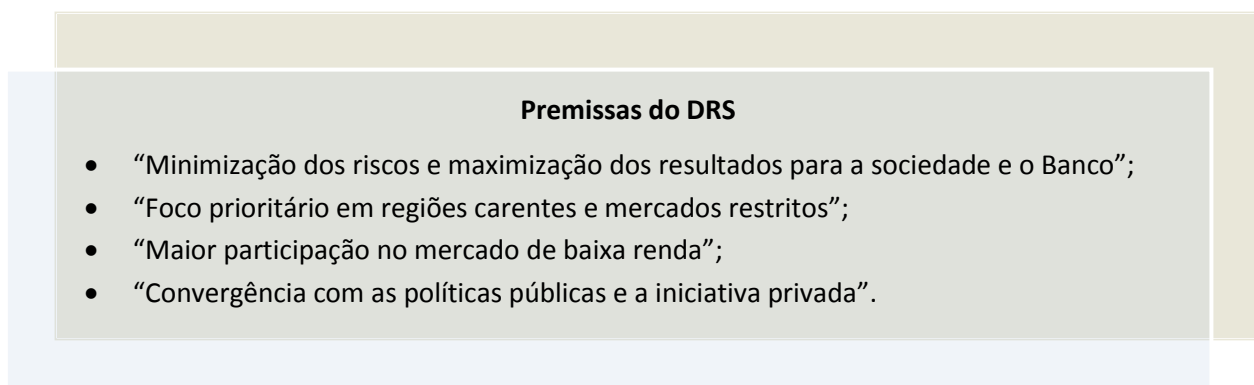


Figura 3.5 – Premissas do DRS

Fonte: BB (2005, p. 9). Elaboração própria.

Ao considerar essas premissas, o BB destaca muito mais o lado social do desenvolvimento, isto é, a contribuição de resultados para a sociedade, por meio do possível desenvolvimento das regiões onde a estratégia DRS está presente. O resultado dos negócios para o Banco está no mesmo patamar do resultado para a sociedade, conforme aparece no primeiro quesito apresentado acima. Além disso, o Banco trabalha com uma noção de desenvolvimento que resulta da presença dos seguintes elementos:

Capital humano

“São os conhecimentos, habilidades, valores e competências de uma comunidade, que permitem às pessoas desenvolverem seu potencial, aproveitarem as oportunidades que lhes são colocadas e se inserirem produtivamente no mundo do trabalho”.

Capital social

“Resulta da capacidade da sociedade ampliar os níveis de confiança, cooperação, reciprocidade, organização, participação social e formulação de objetivos comuns de longo prazo (visão de futuro)”.

Capital produtivo

“São as ações de apoio à produção – recursos intangíveis e tangíveis – capazes de gerar riquezas e possibilitar a criação de oportunidades de trabalho e renda para as pessoas de uma comunidade”.

Cultura empreendedora

“Entendida como o conjunto de atitudes de iniciativa, proatividade, autoestima, autoconfiança e capacidade de fazer acontecer”.

Figura 3.6 – Definição de elementos constitutivos para o desenvolvimento na visão do BB

Fonte: Adaptado de Staub (2008, p. 77-78). Elaboração própria.

De acordo com a visão da UNU (2008), em relação a essas premissas:

[...] o BB não se limita ao papel de um agente tradicional de crédito e atua como **catalisador** de todos os agentes envolvidos em projetos de DRS, em todas as diversas fases cobertas por cada projeto individual: identificação das questões a serem tratadas; mobilização de intervenientes interessados e potenciais parceiros; diagnóstico preciso sobre como essas questões poderiam ser mais bem abordadas; preparação de planos de negócios detalhados e subsequente acompanhamento, monitoramento e avaliação de seu desempenho. Toda **metodologia DRS** baseia-se nesse papel catalisador desempenhado pelo BB. (UNU, 2008, p. 20, grifo do autor).

Deve-se salientar que a atuação do BB com a estratégia negocial DRS toma proporções maiores que seu escopo de banco comercial. Muito mais que uma estratégia de negócios, a postura do Banco é influenciada pela agenda socioambiental do Governo Federal. Assim, é atribuído ao banco um papel de fomentador – ou agitador – de atividades econômicas de localidades, regiões ou cidades em que o dinamismo econômico é pequeno ou inexpressivo.

3.3 OBJETIVOS

O BB define como objetivos da estratégia negocial DRS⁶⁰:

OBJETIVO 1: "Favorecer o aprimoramento de atividades produtivas, com visão de cadeia de valor, agregando valor aos produtos e serviços".

OBJETIVO 2: "Favorecer o desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora, estimulando e aperfeiçoando a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo)".

OBJETIVO 3: "Favorecer a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo".

OBJETIVO 4: "Favorecer a democratização do acesso ao crédito e aos demais produtos e serviços financeiros".

OBJETIVO 5: "Favorecer a atuação em consonância com políticas governamentais".

OBJETIVO 6: "Gerar novas oportunidades de negócios ao Banco do Brasil com seu público-alvo".

OBJETIVO 7: "Minimizar riscos e maximizar resultados, pelo comprometimento dos agentes, parceiros e intervenientes da atividade produtiva, com a realização das ações de desenvolvimento propostas".

OBJETIVO 8: "Contribuir para atração e fidelização de clientes dos níveis de relacionamento de maior valor dos pilares varejo, atacado e governo, por meio da imagem de 'empresa socioambientalmente responsável', atributo valorizado por esses segmentos".

OBJETIVO 9: "Contribuir para a geração de negócios com clientes e potenciais clientes pessoas físicas e jurídicas que comprem ou forneçam produtos e serviços para as atividades vinculadas à estratégia DRS".

Figura 3.7 – Objetivos da estratégia negocial DRS

Fonte: BB (2009a, p. 1-2). Elaboração própria.

⁶⁰ A numeração apresentada na Figura 3.7 foi adotada para facilitar a visualização e a compreensão dos objetivos da estratégia negocial DRS. Essa numeração não representa uma classificação de ordem de importância, apenas enumera os objetivos propostos pelo BB por meio de sua estratégia. Vale ressaltar que o Banco não utiliza nenhum tipo de numeração ou classificação desses objetivos.

Na visão de Franco (2006, p. 77-78, grifo nosso):

O objetivo principal é desenvolver e implementar estratégias de fortalecimento de atividades produtivas, mobilizando agentes econômicos, políticos e sociais, de forma a impulsionar o desenvolvimento sustentável. É um processo que reúne os diferentes atores que podem contribuir para a supressão dos gargalos que afetam diferentes atividades produtivas e as comunidades delas dependentes. Não se trata de filantropia, mas de estratégia de negócios. Embora seja majoritariamente do Governo Federal, o BB tem acionistas minoritários na sociedade civil, que exigem resultados consistentes e crescentes, como qualquer outra empresa. O Banco procura impulsionar o desenvolvimento sustentável das diferentes regiões atendidas, por meio da mobilização social.

Cabe destacar que, a necessidade de se gerar “resultados consistentes crescentes” é uma necessidade do BB. Como empresa, o Banco tem a necessidade de buscar o lucro. Essa característica fica marcada principalmente após o período de reestruturação pelo qual o BB passou na década de 1990, conforme apresentado no capítulo anterior deste trabalho. Alguns documentos do Banco identificam mais claramente essa posição:

Para o Banco do Brasil, o principal interesse é a expansão da sua base de clientes e, na sua esteira, o crescimento da captação, das aplicações e da venda de produtos e serviços. Não há, portanto, o interesse meramente filantrópico. A crença do BB é que pode associar a melhoria dos indicadores sociais com a dinamização das economias locais e, por consequência, alavancar negócios mais permanentes com as comunidades atendidas do que a simples ação filantrópica proporcionaria. (UNIBB, 2007a, p. 35, grifo nosso).

Assim, o DRS, como estratégia de negócios, apresenta um papel peculiar: ao mesmo tempo em que tenta promover a inclusão social, por meio do desenvolvimento das localidades onde atua, deve também ter a preocupação de gerar negócios ao Banco, isto é, fazer com que essa estratégia seja lucrativa acima de tudo.⁶¹ Entretanto, por meio do DRS, esses ganhos não apresentam um mesmo padrão entre os diversos planos de negócios.

Os ganhos negociais nem sempre estão diretamente associados à comunidade atendida, mas às prefeituras e aos parceiros envolvidos. Mas, na maior parte das vezes, o que se busca é a ampliação da base de clientes do BB e sua fidelização pela qualidade do relacionamento estabelecido com

⁶¹ Esse papel peculiar da estratégia negocial DRS pode ser vista ou encarada como uma tensão. De um lado, o Banco procura ser um agente dinamizador do desenvolvimento regional – atuando como braço do Governo Federal para o desenvolvimento do país – ou neste caso, das regiões onde o DRS está presente. Do outro lado, visa seus interesses capitalistas, ao ter como seu principal foco a expansão de sua base de clientes e geração de novos negócios (neste caso, vale ressaltar que a formatação desses negócios segue o padrão tradicional, como o crescimento da captação, das aplicações e da venda de produtos e serviços). Uma análise mais detalhada sobre essa tensão estará presente no Capítulo 4 deste trabalho.

as diferentes comunidades. Também se pretende articular uma rede de colaboradores, já que nos pequenos municípios temos a atuação de diversas entidades, como prefeituras, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e ONGs diversas. Entretanto, a atuação das diversas entidades é diluída, sem um direcionamento único. A estratégia DRS propõe à comunidade e aos parceiros centrar o foco de atuação no desenvolvimento, dando condições de organização e articulação entre os parceiros para estabelecer boas relações e um projeto comum. (FRANCO, 2006, p. 78).

Além disso, o “escopo social” do DRS visa atingir objetivos mais abrangentes e distintos.

O desenvolvimento pretendido deve promover inclusão social, acesso ao crédito, fomentar organização, capital social, associativismo e cooperativismo como forma, inclusive, de contribuir para a melhora dos indicadores sociais [da localidade em que o BB atua com o DRS]. O modelo de atuação é voltado para a atividade produtiva e foi desenvolvido a partir das experiências pregressas do Banco nas ações de geração de trabalho e renda, operacionalização do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e do Fundo de Desenvolvimento Comunitário (FUNDEC), entre outras. (FRANCO, 2006, p. 78, grifo nosso).⁶²

Além disso, para o ano de 2008, ano de comemoração dos 200 anos da fundação do BB, o Banco estabeleceu como meta atingir a marca de 1 milhão de famílias atendidas pela estratégia comercial DRS no país todo, atingindo mais de 4 mil municípios (BB, 2007, p. 49).

Outro ponto que deve ser destacado é que nos objetivos do DRS, conforme apresentado na Figura 3.7, não há nenhuma alusão direta ao “escopo ambiental” da estratégia. Não fica explícita a necessidade de buscar melhorar ou atingir algum indicador ambiental. Em relação aos objetivos do DRS, há uma dicotomia entre o “escopo social” e o “escopo econômico” (ou comercial). O pilar ambiental da estratégia fica em um segundo plano – ou se apresenta de forma indireta quanto aos objetivos do DRS. A interação entre esses três pilares será analisada com mais detalhes no Capítulo 4 deste trabalho.

⁶² Ações anteriores do BB foram analisadas para saber quais eram as dificuldades para ampliar o PRONAF nas regiões assistidas. Foi avaliada também a experiência de parceiros como o SEBRAE, com o Desenvolvimento Local, Integrado e Sustentável (DLIS), que oferecia metodologia semelhante ao DRS. Assim, estabeleceu-se o foco de DRS na atividade produtiva, numa região em que essa atividade tenha mais uniformidade e uma rede de relações minimamente constituída (FRANCO, 2006).

3.4 ESTRATÉGIA

3.4.1 Princípios de atuação

Um dos aspectos primordiais à atuação do DRS, conforme o entendimento do BB, está baseado na visão sistêmica da dinâmica social em que o Banco está inserido. Segundo Staub (2008, p. 79), essa dinâmica:

[...] permite não somente ver a sociedade em movimento, mas principalmente identificar e valorizar as relações entre os agentes, o que redesenha as identidades dentro do contexto da localidade. Com isso, ficam enriquecidas as possibilidades de interação entre a comunidade e o Banco, na medida em que os riscos se diluem na organização em rede, propiciando a democratização do crédito.

A implementação da estratégia comercial DRS altera o cotidiano de atuação das agências do BB, pois permite uma nova dinâmica na relação entre o cliente e o Banco, segundo Messias (2006).

No modelo tradicional, o empreendedor procurava o gerente do Banco, de maneira individual, com a idéia de que o crédito era a solução para todos os seus problemas. Do outro, o gerente olhava a proposta de crédito com ceticismo e sensação de alto risco de inadimplência futura. Com a estratégia DRS, o BB toma a iniciativa de procurar a sociedade, identificar atividades produtivas que respeitem as vocações locais e partir para o desenvolvimento sustentável dessas atividades e regiões. Os projetos deixam de ser individuais e passam a ser coletivos, com atenção de todos os atores locais, o que diminui o risco na aplicação do crédito e possibilita efetivamente uma evolução na condição individual dos empreendedores. (MESSIAS, 2006, p. 83-84).

Essa nova dinâmica, na visão de Staub (2008, p. 79):

É uma proposta que a médio e longo prazo não apenas amplia as relações da Empresa com as comunidades, mas as torna consistentes e fiéis, já que o Banco participa da dinâmica social ao acompanhar e possibilitar a brasileiros excluídos do sistema, sua inserção – econômica, social e humana – na sociedade produtiva.

Desta forma, o BB acredita que a estratégia DRS seja capaz de promover a fidelização de seus clientes ao longo do tempo. A ampliação dessa relação entre os beneficiários – possíveis clientes –, os parceiros da estratégia DRS e o Banco possa gerar uma relação de confiança que se transforme em negócios concretos e duradouros quando esse público for

bancarizado. No caso dos parceiros, o estreitamento dessa relação pode ocorrer desde o início da implementação da estratégia.

3.4.2 Eixos de condução

Segundo Staub (2008, p. 79):

Além de democratizar o acesso ao crédito, o BB também atua como catalisador de ações, fomentando, articulando e mobilizando agentes econômicos e sociais, identificando vocações e potencialidades das regiões, otimizando a capilaridade de sua rede de agências e incentivando o espírito de liderança e capacidade de mobilização de seus funcionários.

Dentre as ações incentivadas, destacam-se a capacitação dos beneficiários do DRS a fim de que possam atuar como agentes no processo de desenvolvimento; o estímulo ao associativismo e ao cooperativismo; a introdução de novas tecnologias e a disseminação da cultura empreendedora (BB, 2009a).

Com o intuito de permitir a mensuração da diversidade das ações previstas na estratégia DRS, o BB classifica essas ações de acordo com a natureza e o eixo de atuação ao qual atendem.

A natureza da ação indica de que forma essa será realizada. Assim, o BB classifica essas ações em onze temas: 1) crédito e bancarização; 2) capacitação e treinamento; 3) cultura, artes e educação; 4) cooperativismo, associativismo e fortalecimento institucional; 5) infraestrutura; 6) meio ambiente; 7) mercado; 8) social; 9) técnico operacional; 10) tecnologia; 11) economia e finanças (UNIBB, 2007b, p. 36-39).

Em relação aos eixos de ação, o BB classifica a ação sob o ponto de vista dos eixos do desenvolvimento sustentável. Esses eixos estão definidos conforme a Figura 3.8. Além disso, são focos da estratégia negocial DRS as agências e os Postos Avançados de Atendimento (PAA) do pilar Varejo de clientes do BB.⁶³

⁶³ A área comercial do BB é dividida em quatro pilares negociais de atuação, ou segmentos, denominados: Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esses pilares têm por objetivo refinar o foco no cliente, com ênfase na oferta de produtos e serviços que agreguem valor ao Banco. O pilar Varejo concentra o atendimento a clientes pessoa física e micro e pequenas empresas (STAHNKE, 2010).

Eixo Ambiental

“Agrupa ações com efeito direto no ambiente ou recursos naturais, englobando ações para preservar, recuperar ou minimizar impactos negativos causados pela atividade”.

Eixo Sociocultural

“Agrupa ações com efeito direto sobre os agentes da atividade, no sentido de: formar capital humano; formar capital social; desenvolver cultura empreendedora; cultivar, valorizar ou resgatar valores culturais; promover inclusão social”.

Eixo Econômico

“Agrupa ações com efeito direto sobre a infraestrutura produtiva e os produtos e serviços, no sentido de estruturar, ampliar e otimizar a forma de atuação para obter maior competitividade”.

Eixo Tecnológico

“Agrupa ações com efeito direto sobre os processos da atividade, no sentido de adotar tecnologias mais modernas e ainda não utilizadas pelos beneficiários da ação ou desenvolver novas tecnologias de produção”.

Eixo Organizacional

“Agrupa ações com efeito direto sobre a organização, contemplando o ambiente político-institucional e organizacional que envolve a atividade, as questões legais a que está submetida e os aspectos afetos ao relacionamento empresarial com os diversos públicos”.

Figura 3.8 – Eixos de condução da estratégia negocial DRS

Fonte: BB (2009a, p. 5). Elaboração própria.

3.4.3 Planejamento no Banco do Brasil e o Desenvolvimento Regional Sustentável

3.4.3.1 Planejamento no Banco do Brasil

O BB considera em sua política de planejamento três grandes níveis hierárquicos. Desses níveis derivam três tipos de planejamento que o Banco adota: o estratégico, o tático e o operacional.

O **planejamento estratégico** é conceituado como “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente” (UNIBB, 2007b, p. 9). É

normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção das ações a serem seguidas para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Além disso, deve considerar as premissas básicas da empresa como um todo para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (UNIBB, 2007b).

O **planejamento tático** tem por objetivo “otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico” (UNIBB, 2007b, p. 10). Tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo a estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadoras para o processo decisório da empresa.

O **planejamento operacional** pode ser considerado como “a formalização, principalmente [por meio] de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas” (UNIBB, 2007b, p. 10). Têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais, que correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático (UNIBB, 2007b).

3.4.3.2 Planejamento no Desenvolvimento Regional Sustentável

De acordo com o BB, para que os objetivos propostos pelo DRS sejam alcançados e produzam os resultados pretendidos, “é preciso organizar e mobilizar os parceiros para a aplicação da Metodologia DRS. Isso se dá mediante processo de articulação e harmonização de interesses à luz de um planejamento estratégico participativo (a própria metodologia)” (UNIBB, 2007b, p. 10).

Na visão do Banco, o planejamento estratégico participativo é:

[...] uma ferramenta de trabalho utilizada para tomar decisões e organizar as ações de forma lógica e racional a fim de garantir os melhores resultados e a concretização dos objetivos de uma sociedade, com os menores custos e no menor prazo possível. O planejamento representa uma forma de a sociedade exercer o poder sobre o seu futuro, rejeitando a resignação e partindo para iniciativas que definam o seu destino. (UNIBB, 2007b, p. 10).

Esse exercício de planejamento coletivo, segundo o BB:

Estimula a aprendizagem social e requer novas habilidades gerenciais e de interação social. Uma vez iniciado o processo de implementação do DRS, os atores sociais deverão ocupar o seu espaço, tomar decisões e planejar ações prioritárias. Neste espaço, o Banco passa a ser “mais um” parceiro, com suas responsabilidades de articulador e animador, papel que pode e deve ser alternado entre os demais parceiros e agentes do desenvolvimento regional. (UNIBB, 2007b, p. 10).

Neste caso, deve ser ressaltada a relevância do papel do Banco para a disseminação da estratégia DRS.

Afinal, cabe a ele [BB] **apresentar a metodologia, despertar o interesse e mobilizar a sociedade**. Isso implica em manter postura ética e segura na condução dos trabalhos, evitando sob todas as formas **o risco de imagem que eventual descontinuidade da estratégia negocial DRS pode acarretar**, nesse sentido, **somente será possível obter resultados efetivos** sob a ótica da sustentabilidade, com a aplicação da Metodologia DRS **mediante o compromisso de permanente concertação com os parceiros**. O planejamento participativo implica em [corresponsabilidade], compromisso e sentimento de pertencimento. Se a Estratégia Negocial DRS for conduzida sob essas premissas desde o seu início, a probabilidade de acerto e de sucesso torna-se grande e o risco de fracasso, além de pequeno, será suportado coletivamente, permitindo aprendizado, correções e recomeço. (UNIBB, 2007b, p. 10-11, grifo nosso).

Há de se destacar que o DRS não depende apenas do BB. Sua metodologia deve ser aceita e incorporada pelos parceiros do Banco e dos próprios beneficiários do DRS. Além disso, o comprometimento entre o Banco e os demais integrantes envolvidos com o DRS, no intuito de que a estratégia obtenha êxito, passa a ser um fator primordial e, ao mesmo tempo, um fator de grande risco para o sucesso da estratégia.

3.4.3.3 Níveis hierárquicos no Banco do Brasil e o Desenvolvimento Regional Sustentável

No BB, a condução da estratégia negocial DRS está sob responsabilidade da Unidade Desenvolvimento Sustentável (UDS). A UDS é uma unidade estratégia do BB, com status de Diretoria e tem a finalidade de conduzir à política de responsabilidade socioambiental do BB, além da condução do DRS. A Figura 3.9 abaixo apresenta a estrutura organizacional do Banco e como a UDS se insere na configuração da empresa.⁶⁴

⁶⁴ Em 2009, a estrutura organizacional do BB apresentava nove Vice-Presidências, vinte e sete Diretorias (quadros em cor clara da Figura abaixo) e dez Unidades Estratégicas (quadros em cor azul). Essas Unidades têm a mesma estrutura de uma Diretoria. A UDS está sob a gestão da Vice-Presidência de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável.



Figura 3.9 – Estrutura organizacional do BB

Fonte: BB (2010f). Elaboração do autor.

Por ser uma decisão estratégica do Banco, o DRS está contemplado em todos os níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. A Figura 3.10 abaixo apresenta como está configurada a hierarquia na condução da estratégia negocial DRS:

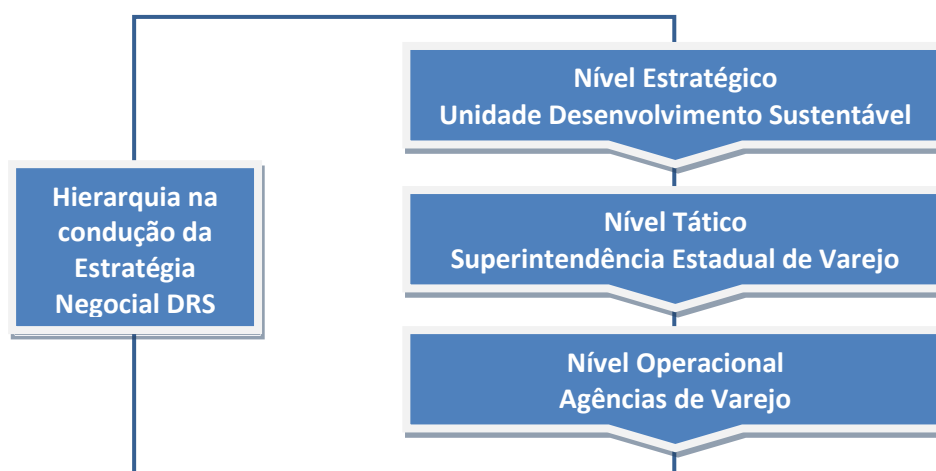


Figura 3.10 – Níveis hierárquicos na condução da estratégia negocial DRS no BB

Fonte: Elaboração própria.

No **nível estratégico** é possível observar a aderência dos princípios do DRS na Missão da Empresa, bem como nas Crenças, Visão de Futuro e nas suas Políticas de atuação do BB. Também está contemplado no Plano Diretor de Mercados⁶⁵, o que determina sua importância negocial e o posicionamento do Banco em relação ao tema (UNIBB, 2007b).

Em relação ao **nível tático**, cabe as Superintendências Estaduais⁶⁶ a implementação da estratégia negocial DRS junto à rede de agências de sua jurisdição, alinhando-a ao enfoque estratégico determinado pelo Banco (UNIBB, 2007b).

Já no **nível operacional**, as agências devem incorporar ao seu planejamento toda a articulação para a operacionalização da metodologia DRS (UNIBB, 2007b). Segundo o BB, no nível operacional:

Não se pode entender o DRS como um programa ou projeto (visão de curto prazo), muito menos como um produto. É uma estratégia negocial de longo prazo, cujos resultados potenciais interessam ao Banco e à sociedade e que, portanto, precisa ser conduzido com responsabilidade, comprometimento e visão de futuro. (UNIBB, 2007b, p. 11, grifo nosso).

3.4.3.4 Mecanismos de premiação e punição: o Acordo de Trabalho

O cenário de crescente acirramento da competição no mercado financeiro, marcado pela reestruturação do setor bancário na década de 1990, impõe a busca incessante pela diferenciação e pela conquista de vantagens competitivas aos bancos. Essa diferenciação, visando manter ou ampliar a participação nesse mercado, fez com que muitos bancos levassem em consideração questões de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental para o dia a dia de suas atividades.

No caso do BB, além desses desafios, é preciso conciliar os papéis de banco público e agente financeiro do Governo Federal com a forte atuação comercial que precisa ter no mercado em que atua, garantindo retornos aos seus acionistas.

A estratégia negocial DRS nasce do posicionamento do Banco diante desse novo cenário, que exige a apresentação de um modelo de desenvolvimento que contemple de

⁶⁵ Plano Diretor direciona as políticas do Banco quanto às suas metas e objetivos em relação aos mercados de atuação da Empresa em um horizonte de tempo definido.

⁶⁶ O BB possui 30 Superintendências Estaduais no país, uma por Estado da Federação, incluindo o Distrito Federal. Entretanto o Estado de São Paulo possui quatro Superintendências, devido ao tamanho do mercado cujo Estado representa: Super São Paulo Capital, Super São Paulo Leste, Super São Paulo Norte e Super São Paulo Oeste.

maneira equilibrada as dimensões econômicas, social e ambiental, respeitando a diversidade cultural e, ao mesmo tempo, gere retornos ao BB por meio de negócios realizados.

A indução da geração de negócios ao Banco é medida por desempenho. Logo, deve haver métricas definidas para medir esse desempenho (negócios), que permitam refletir a expectativa que a organização tem com relação aos objetos de avaliação. No caso do planejamento estratégico das organizações, mecanismos de reconhecimento devem representar sistemas de premiação e punição baseados no desempenho da empresa em relação aos seus objetivos. Portanto, esses mecanismos de controle e avaliação definem como os envolvidos com a gestão e a condução das metas, estabelecidas pela empresa, serão avaliados e recompensados pelo seu trabalho (PINHO; BARRIONUEVO, 2010).

No caso do BB, esses mecanismos de premiação e punição estão representados no Acordo de Trabalho (ATB), em que se premiam os funcionários – em todos os níveis hierárquicos – da organização por meio de recompensa financeira, a chamada Participação nos Lucros e Resultados (PLR) da empresa.

No BB, o ATB é o instrumento de gestão utilizado para gerenciar as ações nas quais é materializada a sua estratégia corporativa. Serve como um indutor dessa estratégia, por meio de indicadores⁶⁷, ao estabelecer metas aos seus diversos segmentos internos, além de permitir fazer o acompanhamento e monitoramento de seus objetivos de atuação. Está baseado na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC)⁶⁸, que tem por objetivo oferecer explicações consistentes sobre a eficácia da estratégia empresarial aos gestores nos diversos níveis decisórios da Empresa, analisando o desempenho observado e subsidiando a tomada de decisões quanto a eventuais mudanças necessárias (UNIBB, 2007b).

A relação do DRS nesse instrumento de gestão, segundo o BB, representa:

[...] uma importante ferramenta no cumprimento das metas e do próprio Acordo de Trabalho, uma vez que apresenta em sua metodologia uma maneira estruturada de planejar, implementar e acompanhar os negócios da dependência. Além disso, na metodologia também estão presentes componentes como planejamento participativo, concertação, responsabilidades compartilhadas, sempre numa relação de ganha-ganha e com objetivo claramente definido: o de contribuir para o desenvolvimento da

⁶⁷ O ATB apresenta cinco grupos de indicadores principais, também chamado de perspectiva: resultado econômico; estratégia e operação; clientes; processos internos; educacional. Além desses, apresenta ainda dois grupos de indicadores de bonificação: estratégia corporativa; sociedade.

⁶⁸ O BSC é uma metodologia administrativa que, a partir de uma visão integrada e balanceada da organização, tem por objetivo descrever, implementar e gerenciar estratégias em todos os níveis de uma empresa por meio do alinhamento de objetivos, iniciativas e indicadores à estratégia da organização (UNIBB, 2007b).

região. Por isso é que se diz que a estratégia negocial DRS é uma nova forma de fazer negócios e se espera que em um futuro bem próximo, o “jeito” DRS de fazer negócios, seja o “jeito” BB de fazer negócios. (UNIBB, 2007b, p. 11-12).

De acordo com o BB, a estratégia negocial DRS tem grande potencial para geração de resultados no curto, médio e longo prazo.

No **curto prazo**, esses resultados decorrem dos **negócios diretos** que podem ser gerados com os beneficiários e parceiros das ações de DRS, e pela possibilidade de realização de **negócios indiretos** decorrente do ganho de imagem que advém da percepção de valor por parte do público de relacionamento da dependência, do estreito contato do Banco com o poder público local, regional, estadual e federal, com organizações e empresas diversas. Essas interações fortalecem os vínculos existentes e representam oportunidades para a realização de negócios nas diversas áreas de atuação da dependência [Agências]. No **médio e longo prazo**, a geração de resultados decorre da consolidação e da ampliação dos negócios (fidelização e rentabilização de clientes), com mitigação de riscos, reconhecimento social e, o mais importante, com perspectiva de sustentabilidade. (UNIBB, 2007b, p. 12, grifo nosso).

Nesse contexto, o DRS está presente no ATB das agências do BB e sua implementação pode contribuir para o cumprimento das metas direcionadas pelo Banco, como: expansão da base de clientes, abertura de conta-corrente, captação, empréstimos, seguros, produtos de capitalização, entre outros.

Os indicadores de DRS, presentes no ATB, têm por objetivo:

Incentivar a construção de Planos de Negócios DRS com visão de abrangência (quantidade de ações de diferentes naturezas, quantidade de parceiros e de beneficiários) e visão de longo prazo, característicos de um Plano de Negócios DRS que visa contribuir com o desenvolvimento de determinada região. Além disso, seus indicadores buscam incentivar a implementação do Plano DRS, com a efetiva realização das ações previstas. (UNIBB, 2007b, p. 12-13).⁶⁹

Atualmente, o DRS adiciona pontos ao placar das dependências com o “Bônus Negocial DRS” e também com indicadores específicos presentes na perspectiva Sociedade⁷⁰ do ATB, ambos sob a forma de bonificação. No caso das Superintendências, os indicadores

⁶⁹ O Plano de Negócio DRS é a materialização da estratégia negocial DRS no dia a dia do BB, desde o nível estratégico ao operacional do Banco. Esse aspecto da estratégia negocial DRS será apresentado com mais detalhes posteriormente, no presente Capítulo deste trabalho, no item Operacionalização.

⁷⁰ Os indicadores da perspectiva Sociedade agregam um conjunto de iniciativas que estão alinhadas aos princípios de responsabilidade socioambiental definidos pelo Banco. Visa incentivar e reconhecer ações que contribuam para a sustentabilidade dos negócios e para a um padrão de desenvolvimento que contemple a forma equilibrada as questões econômicas, sociais e ambientais (BB, 2009b).

de DRS estão presentes na Perspectiva Estratégia e Operação como indicador. Além disso, assim como a rede de Agências, as Superintendências recebem bonificação de suas metas por meio dos indicadores DRS presentes na perspectiva Sociedade (UNIBB, 2007b).

Fora isso, no BB ainda há o chamado programa Sinergia, que é uma forma de se intensificar o cumprimento das metas de gestão e geração de negócios do Banco. O programa Sinergia é o indutor estratégico do BB para se medir gestão e negócios e caminha lado a lado com o ATB. Seus indicadores permitem classificar tanto as Superintendências quanto as Agências do BB em três etapas, conforme a porcentagem atingida das metas estabelecidas pelo Banco: ouro, prata e bronze – em ordem decrescente do cumprimento dessas metas (UNIBB, 2007b).

A estratégia negocial DRS auxilia na evolução de etapas, estando presente como indicador de negócios. Os indicadores do DRS no ATB “devem evoluir no sentido de induzir a realização de negócios de forma estruturada (como propõe a metodologia DRS), a ampliação da base de clientes e a minimização dos riscos” (UNIBB, 2007b, p. 13).

Entretanto, o próprio BB reconhece que:

O desafio está em conduzir a estratégia DRS em harmonia com os demais negócios e atividades da dependência, percebendo-o como um diferencial para a atuação negocial, ampliação da base, rentabilização de carteira e fidelização de clientes. (UNIBB, 2007b, p. 12, grifo nosso).

3.5 METODOLOGIA

A metodologia de ação do DRS prevê diversas etapas que, segundo Staub (2008, p. 80): “constituem um ciclo capaz de viabilizar a realização dos objetivos propostos na estratégia”. Esquemáticamente, para o BB, o ciclo metodológico se divide em oito fases, permeado pelo processo de concertação, conforme é apresentado na figura 3.11.

Entretanto, para critérios de apresentação, esse ciclo metodológico será dividido em três etapas: a presente, denominada Metodologia, constará as três primeiras fases do ciclo, mais o processo de concertação; as quatro fases seguintes do ciclo serão apresentadas no item 3.6 deste trabalho, denominado Operacionalização; por fim, a última etapa do ciclo metodológico do DRS, Monitoramento e Avaliação, será apresentado em tópico específico no item 3.7.

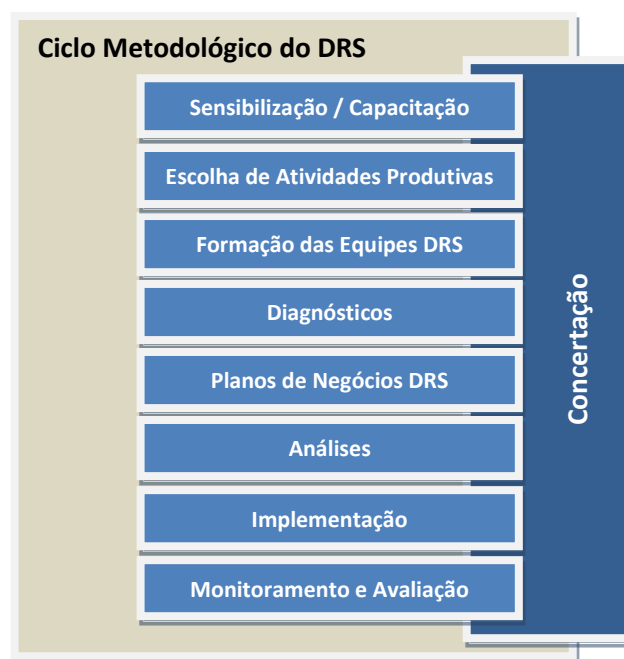


Figura 3.11 – Etapas do Ciclo Metodológico do DRS

Fonte: Adaptado de UNIBB (2009a, p. 21). Elaboração própria.

3.5.1 O processo de concertação

Na estratégia negocial DRS, a concertação:

É tratada com o sentido de orquestração, articulação, uma ação integrada, harmônica e compartilhada, que visa à mobilização de atores (parceiros), que podem ser de diversas áreas – governamental, iniciativa privada, sociedade civil, empresários, ONGs, universidades, entidades religiosas, profissionais liberais, produtores rurais, dentre outros que possuam interveniência na cadeia de valor das atividades produtivas selecionadas, em prol de um objetivo comum e maior que é o desenvolvimento sustentável da região. (UNIBB, 2007a, p. 22).

O processo de concertação é alma da metodologia DRS, isto é, a “força motriz da Estratégia negocial DRS” e está presente em todas as situações que envolvam ou requeiram interação com os atores sociais e não pode ser vista de forma isolada, dissociada das demais etapas da metodologia (UNIBB, 2007a, p. 22). De acordo com o BB, esse processo pode:

Estimular os atores sociais a se apropriarem da metodologia DRS, envolvendo-os e comprometendo-os com os objetivos comuns, tornando-os [corresponsáveis] por implementar as ações planejadas, monitorá-las ao longo do processo, promovendo assim o desenvolvimento sustentável. (UNIBB, 2007a, p. 22).

Para o BB, “é imprescindível para a implementação do DRS que a concertação, externa e interna, seja capaz de envolver e mobilizar pessoas e instituições em torno dos mesmos objetivos” (UNIBB, 2007a, p. 22).

Concertação Interna

Inicia-se após a capacitação e a habilitação da agência no DRS. É realizada pelos participantes do Curso Estratégia Negocial DRS ministrado pelo BB, com o intuito de disseminar entre os funcionários da agência, seus objetivos, metodologia e alinhamento à Estratégia Corporativa do BB. Os funcionários devem ter clareza de que se trata de uma estratégia de negócios do Banco, com prazos e metas a serem cumpridos e com objetivos claros em termos de resultados pretendidos. Além disso, durante todo o processo, o Gerente Geral da Agência deve manter a dependência informada sobre o estágio de implementação do DRS, quem são os parceiros e beneficiários, bem como as dificuldades encontradas e os resultados obtidos.

Concertação Externa

Fica a cargo do Gerente Geral da Agência do BB desencadear o processo de concertação externa na jurisdição da sua dependência. Na visão do Banco, o desenvolvimento local depende da capacidade dos atores e a sociedade local se estruturarem e se mobilizarem, com base nas suas potencialidades e na sua matriz cultural, para definir e explorar suas prioridades e especificidades. O BB tem a noção de que ainda sendo um importante agente de desenvolvimento para o país, não conseguirá promovê-lo de forma isolada, tendo em vista a complexidade que envolve o tema, ainda mais quando aliado ao desafio da sustentabilidade. A partir da consolidação desse processo de concertação – que visa contemplar de forma organizada o conhecimento, as visões, o trabalho, as expectativas e o compromisso dos diversos atores sociais envolvidos – a proposta de desenvolvimento deixa de ser do Banco e passa a ser das comunidades, ou seja, deve ocorrer à apropriação da metodologia pelos parceiros locais para o DRS vir a alcançar sua efetividade (legitimidade).

Figura 3.12 – Concertação interna e externa do BB na estratégia negocial DRS

Fonte: Adaptado de UNIBB (2007a; 2007b) e Staub (2008). Elaboração própria.

3.5.2 Sensibilização e capacitação

De acordo com Staub (2008), para lidar com conceitos, estratégias e práticas inovadoras na realização de negócios, é preciso compartilhar as premissas da metodologia DRS e torná-las comuns.

Em decorrência disso, e com a intenção de equalizar procedimentos e habilitar às agências a participarem do DRS, a primeira fase do ciclo prevê a participação de pelo menos dois funcionários no Curso Estratégia Negocial DRS do BB. Um dos participantes é sempre o Gerente da Agência, pois a ele cabe o papel de iniciar o processo e acompanhar as atividades do DRS no seu âmbito de atuação. Aos demais capacitados compete também disseminar entre os funcionários da agência a metodologia DRS, a fim de que possam contribuir no planejamento e desenvolvimento das ações a serem implementadas (STAUB, 2008).

Na visão do BB (UNIBB, 2007a, p. 26):

Para alcançar o desenvolvimento sustentável de um território é imprescindível que todos os agentes envolvidos estejam qualificados e preparados para enfrentar o desafio. É importante que os intervenientes mobilizem esforços, para a transformação da realidade local ou regional.

Com esse intuito, o Banco desenvolveu um programa de educação continuada em DRS no qual disponibiliza acesso aos seus funcionários e também aos seus parceiros. Fazem parte desse programa, os seguintes cursos (UNIBB, 2007a; STAUB, 2008):

- a) Curso Estratégia Negocial DRS: para funcionários do BB e parceiros;
- b) Curso Gestão da Estratégia DRS: destinado aos funcionários do BB;
- c) Oficina de Educadores Sociais: para funcionários e parceiros;
- d) Rede Aberta: programas e cursos transmitidos pela TV Corporativa do BB, com a possibilidade de disponibilização de mídias para os parceiros;
- e) MBA em Gestão e Negócios do DRS: especialização para pós-graduados, desenvolvida em consórcio com diversas instituições de ensino. O curso é oferecido na modalidade semipresencial, além de ser disponibilizado para o público interno e externo.

Até o final do primeiro semestre de 2010, em todo o país, 17.531 funcionários do Banco haviam participado dos Cursos de DRS (BB, 2010e). Além disso, 1.304 funcionários participaram da especialização em MBA DRS. Atualmente, 480 estão cursando o MBA DRS (ROCHA, 2010).

3.5.3 Escolha de atividades produtivas

Esta etapa do ciclo metodológico parte de um processo técnico de identificação das atividades produtivas com maior potencialidade de geração de negócios na região, passíveis de serem promovidas ou aprimoradas sob a ótica do DRS (STAUB, 2008). A escolha das atividades produtivas deve ser realizada pelas agências do BB, em conjunto com os parceiros e agentes das atividades, com o apoio das Superintendências de Varejo do Banco, de forma participativa e construtivista (UNIBB, 2007a).

A metodologia de atuação do DRS propõe uma tipologia de organizações produtivas em rede, de forma a criar parâmetros facilitadores para identificação e diagnóstico das comunidades. Desta forma, pretende-se identificar níveis diferenciados de interação, organização e produção dos agentes intervenientes da atividade produtiva. Esses níveis são classificados pelo Banco de acordo com a Figura 3.13.

Aglomerados

“São agrupamentos de agentes econômicos, políticos e sociais, que atuam em diferentes fases do processo produtivo de uma atividade produtiva, numa comunidade, com **vínculos frágeis de interação**, cooperação, aprendizagem e pouca sinergia”.

Arranjos Produtivos Locais

“São agrupamentos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que atuam em diferentes fases do processo produtivo, operando em atividades produtivas correlacionadas, e que apresentam **vínculos expressivos de interação**, cooperação e aprendizagem”.

Cadeias ou Sistemas Produtivos

“São conjuntos de todas as etapas do processo produtivo de um determinado produto ou serviço, realizadas por agentes de aglomerados econômicos e/ou arranjos produtivos locais, formando **redes complexas com altos índices de articulação, cooperação e aprendizagem**, sem limitação territorial”.

Figura 3.13 – Classificação dos agentes intervenientes nas atividades produtivas

Fonte: Adaptado de BB (2007a, p. 37, grifo do autor). Elaboração própria.

O BB não considera que essa classificação deva ser determinante para a escolha das atividades produtivas, embora reconheça que ela pode refletir um grau maior ou menor de articulações a serem concretizadas para o alcance dos trabalhos (UNIBB, 2007a, p. 38).

Além dessa classificação, para a escolha das atividades produtivas são considerados todos os municípios da jurisdição da agência – isso ocorre quando em uma determinada região, que abrange mais de um município, possui apenas uma agência do Banco para atender todo o território – e, em municípios com mais de uma agência, a escolha ocorre em conjunto com a Superintendência Estadual jurisdicionante, a fim de evitar sobreposições (STAUB, 2008).

Na escolha das atividades produtivas, deve-se observar a existência do maior número das seguintes condições:

Critérios para a escolha das atividades produtivas

- Viabilidade econômica e potencialidade do negócio e do mercado;
- Vocação da região;
- Potencial de geração de trabalho e renda;
- Condições para aumentar a produção e a produtividade;
- Existência de mercado capaz de absorver aumento de produção ou de novos produtos;
- Existência de parceiros capazes de atenderem às demandas para o desenvolvimento da atividade;
- Existência de organizações sociais atuantes;
- Existência de experiências de desenvolvimento regional ou desenvolvimento sustentável em andamento;
- Atender às cinco visões e objetivos do DRS.

Figura 3.14 – Critérios para a escolha das atividades produtivas

Fonte: BB (2009c, p. 3). Elaboração própria.

Deve-se considerar ainda a (BB, 2009c, p. 3):

- a) Capacidade de absorção de novas tecnologias com ampliação dos níveis de ocupação;
- b) Capacidade de agregação de valor a produtos e serviços;
- c) Preocupação com a proteção dos recursos naturais;

- d) Preocupação com a preservação dos saberes locais e aproveitamento dos ativos culturais;
- e) Predisposição dos agentes envolvidos para a realização de ações compartilhadas.

Atualmente, por meio do DRS, o Banco trabalha em mais de 100 atividades produtivas diferentes, como sistemas agroflorestais, turismo, artesanato, cerâmica marajoara, aquicultura, fruticultura, calçados, cotonicultura, confecções, ovinocaprinoicultura, apicultura, horticultura, pecuária de corte e leiteira, floricultura, mandiocultura, atividades extrativistas, avicultura e reciclagem de resíduos sólidos (BB, 2010a). Deve-se ressaltar que a maioria dessas atividades são rurais, mas o BB também prioriza as atividades no meio urbano (UNU, 2008).

3.5.3.1 Visões da estratégia negocial DRS

Além dessas premissas já apresentadas, a metodologia DRS prevê a observância das seguintes visões ao andamento do processo (UNIBB, 2007a; BB, 2009a):

Visão Participativa

Segundo o BB (UNIBB, 2007a, p. 27): “promover o desenvolvimento regional sustentável não é tarefa exclusiva de governos, empresas ou qualquer outra organização, de forma individual, mas sim do conjunto da sociedade em todas as suas formas de manifestação”. Reconhecer esse fato implica na compreensão e aceitação de que as forças da sociedade unidas terão maiores possibilidades de mudar a realidade das localidades em que habitam e se desenvolvem (UNIBB, 2007a).

Esta é a essência da metodologia de DRS que o BB propõe a sociedade da qual faz parte, posicionando-se no processo de desenvolvimento do país como parceiro que quer somar esforços, contribuir com as iniciativas já existentes e fazer parte de novas iniciativas de desenvolvimento sustentável que possam ser construídas coletivamente (UNIBB, 2007a, p. 27).

Além disso, essa visão é:

Entendida como condição básica para o sucesso da estratégia por promover os sentimentos de corresponsabilidade, compromisso e pertencimento entre os envolvidos. Proporciona à convergência de esforços em torno de

um objetivo comum [em que] cada um participa com seus conhecimentos e suas competências e propicia a realização das ações com mais qualidade e maior probabilidade de acerto. (STAUB, 2008, p. 87).

Visão de Abrangência

A metodologia da estratégia DRS define os seus territórios de atuação a partir da configuração organizacional das redes de agências do BB. A menor célula considerada é jurisdição da agência, aí contemplados todos os agentes envolvidos na atividade. Com os objetivos de otimizar recursos, obter ganhos de escala e potencializar resultados, essa abrangência poderá ser ampliada por meio da formalização de parcerias internas que integrarão diversos planos de negócios DRS (STAUB, 2008).

Na definição de área de abrangência deve-se buscar, segundo o BB (2009a, p. 3):

A obtenção de resultados negociais que justifiquem o esforço da intervenção; a dinamização das economias locais, para ampliar o mercado de atuação do Banco; a escala capaz de promover alterações substanciais nos indicadores de desenvolvimento da região, a partir do desenvolvimento da atividade; a otimização de recursos, obtenção de ganhos de escala e potencialização de resultados.

Pode-se perceber que, por essa visão, a estratégia negocial DRS tem um objetivo ousado ao buscar “promover alterações substanciais nos indicadores de desenvolvimento da região” onde atua. Sob esse aspecto, a visão participativa, apresentada anteriormente, é um fator fundamental para se buscar o êxito da estratégia do BB, pois o Banco sozinho dificilmente apresenta condições necessárias para transformar essas “alterações substanciais” na dinâmica da região em que atua.⁷¹ É necessária uma sinergia muito forte e uma participação ativa entre todos os atores envolvidos na metodologia DRS.

⁷¹ Neste caso, o Banco, pela natureza de sua atividade, não tem condições de arcar com assistência técnica, aparato institucional da atividade, comercialização dos produtos, tecnologia, entre outros fatores. Por isso, o processo de articulação e comprometimento entre os parceiros deve ser um dos pontos centrais da metodologia DRS. O BB tem um papel fundamental na formulação e difusão dessa metodologia, devido a sua permeabilidade na sociedade nos mais diferentes níveis.

Visão de Cadeia de Valor

Segundo o BB (2009a, p. 4), “atuar com visão de cadeia de valor permite ampliar o foto de atuação, melhorar a tomada de decisão, agregar valor e elevar o grau de competitividade sistêmica da atividade produtiva”.

A definição de cadeia de valor, segundo o BB, é:

O conjunto de todas as atividades de produção e entrega e que visão agregar valor aos produtos ou serviços. Abrange as cadeias produtivas (de matéria-prima até o produto ou serviço pronto e tratamento de resíduos) e de distribuição (do produto ou serviço até o consumidor final), bem como todos os elementos de influência direta e indireta, como instituições públicas, financeiras, centros tecnológicos, agências de fomento, agências reguladoras, institutos de pesquisa, entre outros. (BB, 2009a, p. 4).

A partir do conceito de cadeia de valor, deve-se analisar: aspectos de pesquisa e desenvolvimento, design de produtos, serviços ou processos, produção, marketing, distribuição, atendimento ao cliente, além de identificar possíveis gargalos na produção.

Staub (2008, p. 88) é corroborado com essa visão, ao dizer que:

A análise da cadeia de valor é encarada como um grande diferencial competitivo. Depois que a cadeia de valor é totalmente articulada, decisões estratégicas fundamentais tornam-se mais nítidas. As decisões de investimentos podem ser vistas de uma perspectiva do seu impacto na cadeia global. Construir uma vantagem competitiva sustentável exige conhecimento de todos os atores envolvidos e dos estágios-chave que podem conduzir ao sucesso. O enfoque na cadeia de valor pode representar, também, um diferencial e um potencializador da distribuição de renda obtida ao longo das cadeias produtivas. Os produtos “in natura”, quando beneficiados, elevam a renda da produção e geram empregos no campo. O crescimento da economia passa a ser possível, também, quando se incentiva o abastecimento da demanda com a produção local ou regional, restando o escoamento dos recursos financeiros na importação de produtos.

Visão de Futuro

Agir com visão de futuro significa estimular os intervenientes da estratégia DRS, especialmente os beneficiários e parceiros, a definirem o ponto no qual se quer chegar, isto é, a situação ideal projetada para a atividade produtiva, como os entes envolvidos (beneficiários) querem estar no futuro – situação de renda, inserção social, saúde –

procurando ter presente o ambiente em que vivem – relações sociais, ambiente natural (UNIBB, 2007a). Além disso, o desafio pressupõe a realização de ações de curto, médio e longo prazo, para que a estratégia negocial DRS “seja efetivamente capaz de mudar a realidade dos agentes e promover o desenvolvimento sustentável das atividades” (BB, 2009a, p. 4).

Para o BB (UNIBB, 2007a, p. 30):

É forçoso reconhecer, entretanto, que Desenvolvimento Sustentável precisa ser visto, sempre, numa dimensão de longo prazo. Deste modo, é usual esperar-se que o desenvolvimento de determinada atividade exija trabalho continuado por vários anos, pressupondo objetivos e ações, interdependentes ou não, nos três níveis: curto, médio e longo prazos.

Visão Negocial

Além do potencial de crescimento da própria atividade econômica e de seus agentes, deve-se considerar:

- a) A convergência dos objetivos traçados com as expectativas dos parceiros e intervenientes;
- b) A contribuição da estratégia para que cada um alcance os objetivos inerentes ao seu próprio negócio, seja na forma de ganho financeiro direto ou indireto, ganho de imagem pelo cumprimento de seu papel, ou outro valor percebido.

Em relação ao BB, a estratégia DRS “deve contribuir para expansão da sua base de clientes, da captação, das aplicações e da venda de produtos e serviços abrangendo os três pilares de sua atuação”: Governo – principalmente governos estaduais e prefeituras –, Atacado – negócios com empresas parceiras – e Varejo – micro e pequenos empresários e as pessoas físicas envolvidas (BB, 2009a, p. 4).

3.5.4 Formação da Equipe Gestora DRS

A Equipe Gestora DRS é a equipe formada por atores locais, representativa das partes interessadas, cujos integrantes serão responsáveis pela coordenação dos trabalhos e pela gestão do Plano de Negócios DRS que será elaborado. Deve ser composta por

representantes dos beneficiários das ações, dos parceiros estratégicos e do Banco, sem limitações quanto à quantidade ou diversidade de integrantes, desde que seja suficiente e capaz de desempenhar suas atribuições (BB, 2009c).

Segundo o BB (2009c, p. 4), “uma vez formada a Equipe Gestora DRS, o BB passa a ser somente mais um parceiro. Inicialmente, tem no primeiro gestor da agência o principal articulador, sendo que a liderança pode se alternar no decorrer dos trabalhos”.

É atribuição inicial do Gerente da Agência do BB articular a formação dessa equipe, que deve ser diversificada e ter significativa representatividade dentre os membros do território abrangido. A metodologia DRS propõe que a equipe seja constituída por:

- a) **Integrantes internos:** primeiro gestor da agência; funcionários da agência capacitados em DRS; funcionários das Superintendências do BB; analista técnico rural (ATR), no caso de atividade vinculada ao agronegócio;
- b) **Integrantes externos:** variam de acordo com cada atividade, sendo os principais representantes de entidades de classe, movimentos sociais e religiosos, cooperativas, associações, empresas, conselhos e fóruns; dos beneficiários; de lideranças locais vinculadas à atividade produtiva; dos poderes públicos municipal, estadual e federal; de organizações não governamentais; de órgãos e instituições de apoio ao negócio, tal como o SEBRAE; de órgãos de pesquisa e universidades; de instituições de crédito e outras fontes de recursos, reembolsáveis ou não; de órgãos ou empresas de assistência técnica e extensão rural.

Dessa forma, o BB acredita que quanto mais diversificada e participativa for a Equipe Gestora do DRS, melhor deve ser o resultado obtido pelos Planos de Negócios DRS e maior o grau de confiança e aceitabilidade por parte dos envolvidos (STAUB, 2008).⁷²

A metodologia DRS sugere também que a coordenação da equipe ocorra de forma colegiada e compartilhada entre os componentes. Assim, é importante a alternância na composição do colegiado e que a escolha dos líderes seja consensual, evitando-se o

⁷² Essa postura é coerente com o conceito e os princípios de responsabilidade socioambiental assumidos pelo Banco e contribui para o fortalecimento do poder local. Identificado por Gohn (2004) como ingrediente fundamental na promoção do desenvolvimento sustentável, o poder local pode ser definido, como sinônimo de força social organizada, enquanto forma de participação da população, na direção do que tem sido chamado *empowerment*, ou empoderamento da comunidade, isto é, a capacidade de gerar processos de desenvolvimento sustentável, com a mediação de agentes externos.

processo eletivo e a definição de um único responsável. Além disso, a Equipe Gestora DRS deve seguir algumas atribuições, conforme apresentado na Figura 3.15.

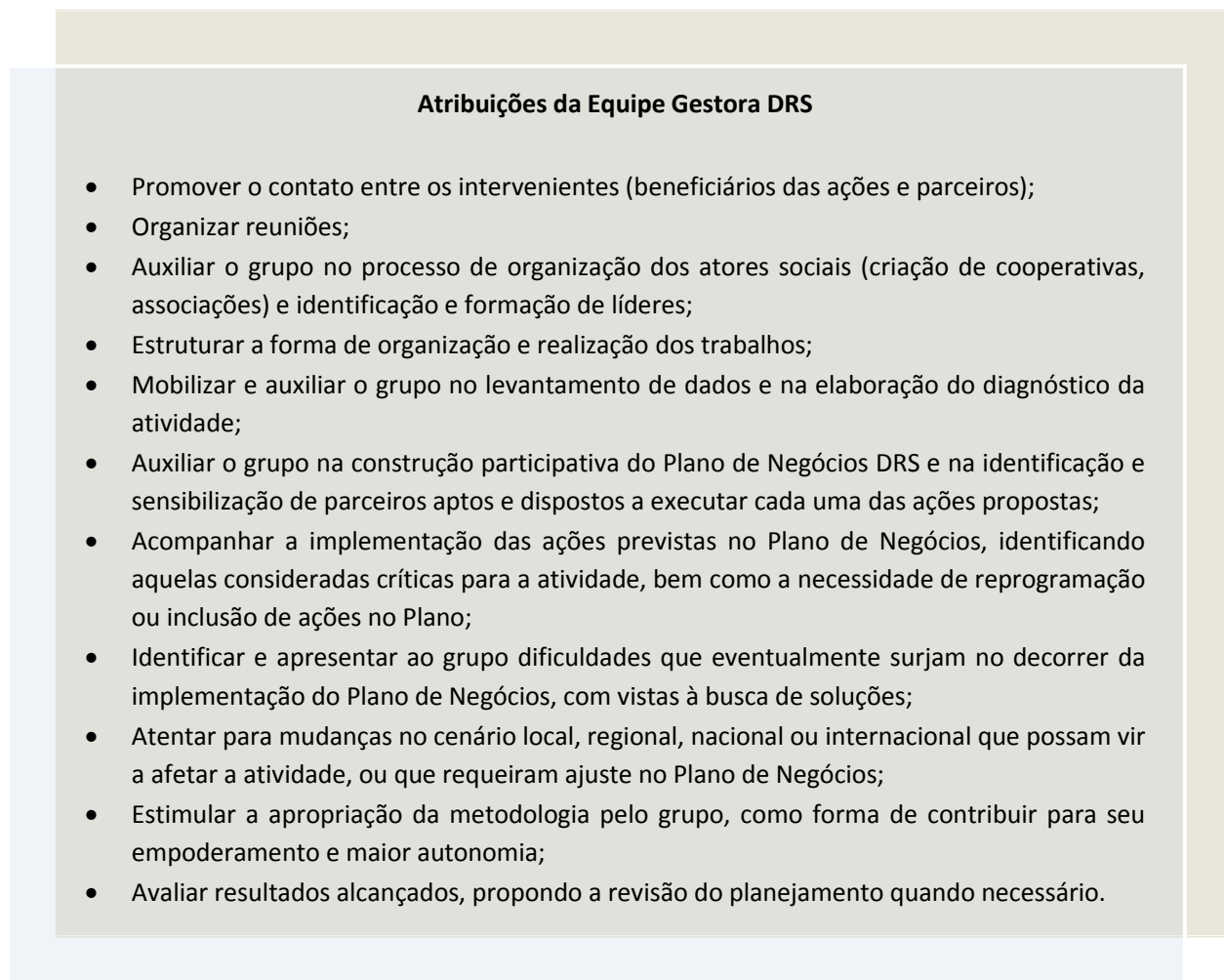


Figura 3.15 – Atribuições da Equipe Gestora DRS

Fonte: BB (2009c, p. 4-5). Elaboração própria.

Desta forma, é necessário haver conjugação de esforços, divisão de tarefas e planejamento dirigido em todas as fases do processo. Cada ator envolvido no processo deve trabalhar dentro de sua área, tendo pleno conhecimento do plano global. Também, é importante frisar que os integrantes da Equipe Gestora DRS precisam validar, junto às suas entidades de origem ou às suas bases sociais, os compromissos assumidos, de modo a efetivamente garantir a realização das ações previstas no Plano de Negócios DRS.

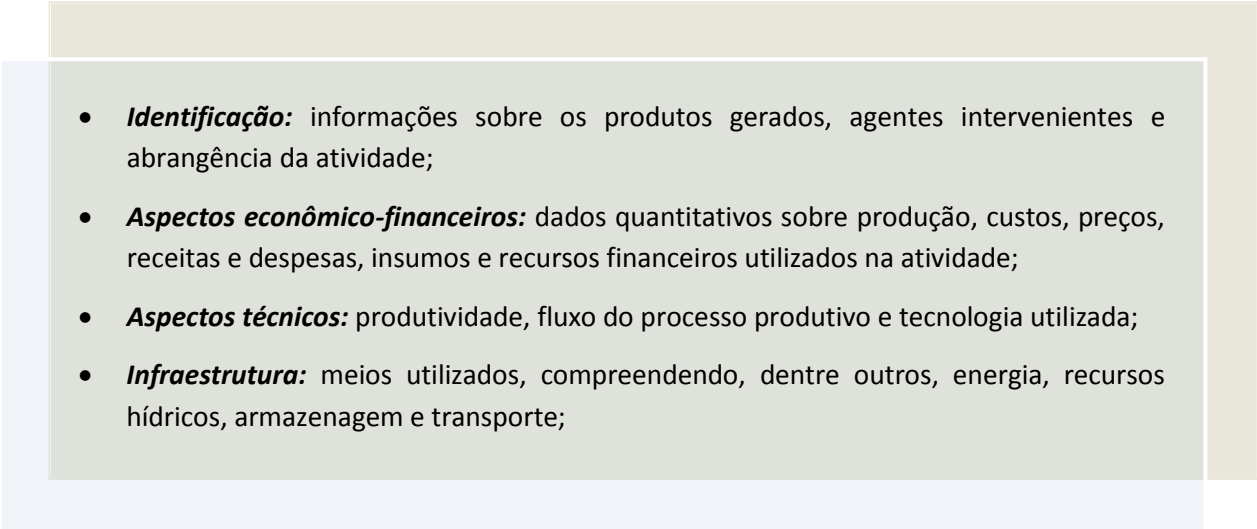
3.6 OPERACIONALIZAÇÃO

3.6.1 Elaboração do Diagnóstico DRS

O Diagnóstico DRS consolida as informações econômicas, sociais, ambientais e culturais do território em estudo. Tem como objetivos “identificar, quantificar e qualificar as potencialidades, dificuldades, vantagens competitivas, ameaças e oportunidades relativas às atividades produtivas escolhidas” (BB, 2009c, p. 5).

A metodologia DRS prevê que a etapa de elaboração do Diagnóstico DRS deve ser realizada de forma articulada pela Equipe Gestora DRS, “**não sendo responsabilidade exclusiva do Banco**” (BB, 2009c, p. 5, grifo nosso). Os resultados apurados servem de subsídio para a elaboração do Diagnóstico DRS e são consolidados de modo a propiciar um “retrato da realidade” da jurisdição da agência, independentemente do porte ou qualquer outra espécie de classificação de seus agentes – mini, pequeno, médio ou grandes produtores; micro, pequenas, médias ou grandes empresas – ou de seu nível de organização – aglomerados arranjos produtivos ou cadeias produtivas (STAUB, 2008).

O Diagnóstico DRS foi concebido de forma a oferecer a maior quantidade possível de dados sobre a atividade produtiva, o dinamismo do mercado e da região onde o DRS está inserido (Figura 3.16), com o intuito de auxiliar as decisões da Equipe Gestora DRS.

- 
- **Identificação:** informações sobre os produtos gerados, agentes intervenientes e abrangência da atividade;
 - **Aspectos econômico-financeiros:** dados quantitativos sobre produção, custos, preços, receitas e despesas, insumos e recursos financeiros utilizados na atividade;
 - **Aspectos técnicos:** produtividade, fluxo do processo produtivo e tecnologia utilizada;
 - **Infraestrutura:** meios utilizados, compreendendo, dentre outros, energia, recursos hídricos, armazenagem e transporte;

(continua)

Figura 3.16 – Informações para a elaboração do Diagnóstico DRS

- **Mercado:** descrição da dinâmica e do tamanho do mercado, formas de distribuição e comercialização dos produtos, principais compradores e concorrentes, níveis de concentração, fatia de mercado não atendida ou possibilidade de aumento do consumo pelos atuais consumidores, considerando, inclusive, mercados que extrapolem a abrangência do diagnóstico, para permitir um melhor dimensionamento do potencial de crescimento da atividade;
- **Aspectos sociais:** indicação de demandas ligadas à educação e à saúde, entre outras, e informações sobre mão de obra e instituições envolvidas direta ou indiretamente na atividade;
- **Aspectos ambientais:** indicação dos impactos ambientais, positivos ou negativos, provocados pela atividade produtiva;
- **Ameaças:** fatores externos desfavoráveis à atividade produtiva, sobre os quais os agentes produtivos não exercem influência;
- **Oportunidades:** fatores externos favoráveis à atividade produtiva, sobre os quais os agentes produtivos não exercem influência;
- **Pontos fortes:** fatores relacionados à atividade produtiva, sobre os quais os agentes produtivos exercem influência, e que representam diferenciais competitivos favoráveis;
- **Pontos fracos:** fatores relacionados à atividade, sobre os quais os agentes produtivos exercem influência, mas que representam fragilidades e podem comprometer a competitividade;
- **Fontes consultadas:** origem das informações utilizadas para construção do diagnóstico.

(conclusão)

Figura 3.16 – Informações para a elaboração do Diagnóstico DRS

Fonte: BB (2009c, p. 5-6). Elaboração própria.

De posse dos dados consolidados, compete a Equipe Gestora DRS (UNIBB, 2007a):

- Analisar as informações e efetuar um cruzamento entre os pontos fortes identificados e as oportunidades existentes, de forma a planejar ações que possam aproveitar esta conjuntura. Por outro lado, verificar os pontos fracos e fazer um cruzamento com as possíveis ameaças, de forma a planejar ações que possam evitar os riscos percebidos;
- Identificar carências e propor soluções alternativas com base nas potencialidades a serem exploradas. Além de discutir aspectos como diversificação de atividades produtivas – como, por exemplo, evitar a monocultura – e questões ligadas à

multifuncionalidade das propriedades, bem com a possibilidade de comercialização dos produtos, beneficiamento e transformação, isto é, aspectos ligados ao mercado.

3.6.2 Elaboração dos Planos de Negócios DRS

De acordo com o BB (UNIBB, 2007a, p. 44), “o Plano de Negócios DRS estabelece a estratégia de desenvolvimento sustentável da atividade produtiva, com visão de cadeia de valor”. Como nas outras fases, deve ser participativo, negociado e pactuado com os parceiros envolvidos. Desta forma, o BB (UNIBB, 2007a, p. 44) ressalta que:

É importante para o desenvolvimento da atividade produtiva ampliar a visão das possibilidades do negócio para os agentes e intervenientes da atividade, gerar trabalho e renda, agregar valor aos produtos e/ou serviços oferecidos, atender às expectativas do mercado, cumprir compromissos com fornecedores, clientes e credores, tudo isso observando a inclusão social, as boas práticas ambientais e a diversidade cultural.

Com base nos resultados apresentados no Diagnóstico DRS, compete a Equipe Gestora DRS elaborar o Plano de Negócios DRS, que deve considerar: os anseios e interesses das pessoas e entidades envolvidas, seu nível de capacitação e de organização, a situação atual da produção e produtividade e a disponibilidade de recursos (UNIBB, 2007a).

Para o BB, os planos de negócios devem também contemplar ações de curto, médio e longo prazo, necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, além de estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação. Além disso, essas ações devem ser suficientemente diversificadas, de forma a atender aos eixos propostos na metodologia DRS: social, ambiental, econômico, tecnológico e organizacional (BB, 2009c).

O Plano de Negócios estabelece os objetivos e define as ações que serão implementadas visando alcançar as metas propostas para a melhoria da atividade, do ambiente e da condição social dos envolvidos, de acordo com o BB (UNIBB, 2007a). Esse planejamento, executado por meio de ações no plano de negócios, apresenta duas características principais (UNIBB, 2007a, p. 45):

- a) É participativo, porque pressupõe um envolvimento ativo e permanente dos agentes em todas as etapas;

- b) É estratégico, porque é formulado a partir de um diagnóstico e pensado com visões de curto, médio e longo prazo, estabelecendo mecanismos de monitoramento para avaliar se as medidas propostas nas ações foram alcançadas.

O Plano de Negócios DRS é composto pelos critérios contidos na Figura 3.17.

- **Cenários:** em que é retratada a realidade na qual a atividade produtiva está inserida, considerando aspectos técnicos, econômicos, sociais, ambientais e culturais;
- **Objetivos:** descrição e quantificação do que se pretende alcançar;
- **Ações:** atividades necessárias para atingir os objetivos definidos;
- **Projeções:** em que são registradas as receitas e despesas atuais dos beneficiários do Plano de Negócios DRS e as estimativas futuras, por um período de cinco anos, a partir da implementação das ações;
- **Orçamento:** em que são mostrados automaticamente os montantes referentes às ações previstas, representando desembolso ou simples atribuição de valor;
- **Beneficiários:** em que são indicadas as quantidades de pessoas físicas, famílias, associações, cooperativas e empresas envolvidas diretamente na atividade produtiva apoiada e que serão beneficiadas por ações do Banco ou de parceiros;
- **Oportunidades negociais:** em que são registrados os negócios de curto, médio e longo prazo que podem ser alavancados pelo Banco junto aos agentes, parceiros e demais intervenientes da cadeia de valor da atividade produtiva a ser desenvolvida.

Figura 3.17 – Critérios para a elaboração do Plano de Negócios DRS

Fonte: BB (2009c, p. 6-8). Elaboração própria.

3.6.2.1 Planos de negócios integrados

Existe possibilidade de integrar Planos de Negócios DRS quando há mais de uma Agência do BB desenvolvendo uma mesma atividade – ou atividades complementares – em jurisdições próximas. Quando ocorre a integração de Planos de Negócios DRS é necessário, além da criação das Equipes Gestoras DRS locais, definir uma segunda equipe que ficará responsável pela coordenação do DRS Integrado (UNIBB, 2007a). Assim, na visão do BB:

A integração dos Planos de Negócios DRS obedece à mesma lógica [dos planos individuais], só que agora o pensamento deve extrapolar a jurisdição de uma agência, pois não podemos imaginar que uma jurisdição funcione como uma camisa de força para as atividades produtivas, haja vista que as suas dinâmicas não estão circunscritas a estes limites. A jurisdição de uma agência pode ser comparada ao menor território onde a metodologia deve ser aplicada, uma vez que ela funciona como um fator de logística da implementação da Estratégia Negocial DRS. Temos uma situação inversa que são os centros urbanos, onde existem mais de uma agência e nestes casos devemos raciocinar de forma semelhante, visto que, se para realizarmos nossos negócios num município temos que contar com mais de uma agência [...] (UNIBB, 2007a, p. 50).

Com a essa integração, o BB avalia que otimiza a condução da operacionalização da estratégia DRS, uma vez que potencializa certas vantagens (Figura 3.18).

- **Ganhos de escala:** permite o avanço no escopo dos Planos de Negócios DRS, de simples alavancadores da produção primária para uma atuação mais ampla nos diferentes elos da cadeia de valor, viabilizando a ampliação de unidades de beneficiamento, a consolidação de centrais de vendas, o uso compartilhado de centrais de maquinaria, melhor organização dos planos de capacitação, entre outras atividades integradoras;
- **Visão de cadeia de valor:** permite identificar as situações de competição, entre diferentes planos DRS, por um mesmo mercado ou pelos mesmos fatores de produção. A visão de competitividade cede lugar para uma visão mais integrada e ampla da cadeia produtiva onde a atividade estava inserida, proporcionando gerar valor a todos os elos dessa cadeia;
- **Atração e potencialização de parcerias:** Planos de Negócios DRS de maior envergadura trazem mais atratividade para a participação ativa dos governos estaduais e municipais, e até mesmo para o governo federal – parceiros relevantes para o desenvolvimento –, o que eleva o volume de recursos disponíveis;
- **Otimização do processo:** facilitação da operacionalização do processo pela Equipe DRS com economia de recursos humanos, financeiros e materiais;
- **Aumento do volume de negócios:** ampliação do leque de beneficiários e parcerias, seja na produção ou na melhor integração com os demais agentes da cadeia – beneficiadores, transportadores, comerciantes, prestadores de serviços, entre outros.

Figura 3.18 – Vantagens na integração dos Planos de Negócios DRS

Fonte: UNIBB (2007a, p. 50-51). Elaboração própria.

Um exemplo de atividade integrada acontece em Ceará-Mirim (RN). A atividade inicial era a fruticultura (mamão papaia). Houve a diversificação de atividades do Plano de Negócios DRS. Atualmente, existem mais quatro atividades conjuntas: a criação de peixes – tilápia (aquicultura); a apicultura; o cultivo do girassol (biodiesel); e, o cultivo de banana. Esse Plano de Negócios envolve 7 municípios e 18 assentamentos, atendendo cerca de 1.750 famílias. Além disso, tem como principais parceiros: a Prefeitura Municipal de Ceará-Mirim, 9 associações, a Agência Regional de Comércio das Regiões do Mato Grande, Departamento Nacional de Obras Contra as Secas, Secretaria da Agricultura do Rio Grande do Norte, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Secretaria Especial de Agricultura e Pesca, Projeto de Assentamento São Sebastião III, Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social e a EMATER (DISEN/BB, 2009). A Figura abaixo mostra a diversificação das atividades produtivas do Plano de Negócios DRS de Ceará-Mirim (RN).



Figura 3.19 – Diversificação de atividades produtivas em Ceará-Mirim (RN)

Fonte: DISEN/BB, 2009.

3.6.2.2 Recursos financeiros disponíveis aos Planos de Negócios DRS

Vale destacar que os Planos de Negócios DRS precisam ser financiados. Para isso, o BB se utiliza de recursos próprios e de recursos de parceiros para a materialização do Plano. Na fase da elaboração dos Planos de Negócios são elaborados os orçamentos para o financiamento do empreendimento, isto é, desde os recursos de capacitação dos beneficiários até a compra de máquinas e equipamentos para a atividade produtiva.

Além disso, esses recursos podem ter duas características distintas, serem reembolsáveis ou não. Os recursos reembolsáveis são aqueles que o beneficiado da linha de crédito deve restituir o financiador após um período determinado – ou em parcelas –, geralmente nesses casos há cobrança do custo do empréstimo, isto é, os juros. No caso de recursos não reembolsáveis, o tomador não precisa restituir o prestador. Nesse caso, geralmente esse tipo de financiamento é feito por grandes empresas e pelos governos, e se destina ao apoio de projetos de caráter social nas áreas de geração de emprego e renda, educação, meio ambiente, desenvolvimento rural e outras atividades vinculadas ao desenvolvimento regional e social.

Em relação ao DRS, os recursos reembolsáveis são provenientes de linhas de crédito do próprio BB: de linhas tradicionais, como capital de giro, a linhas específicas, como o PRONAF e o BB Microcrédito DRS.

O PRONAF, criado em 1995 pelo Governo Federal, destina-se ao apoio financeiro das atividades agropecuárias e não agropecuárias exploradas mediante emprego direto da força de trabalho da família produtora rural. O PRONAF tem por objetivo fortalecer atividades do agricultor familiar, integrá-lo à cadeia do agronegócio, aumentar sua renda e agregar valor ao produto e à propriedade. Além disso, conta com juros subsidiados – variáveis dependendo do público-alvo da linha de crédito –, sendo 4% a taxa de juros anual mais alta da linha (BB, 2010a).

A linha de crédito BB Microcrédito DRS é direcionada para pessoas físicas beneficiárias da estratégia do DRS, que atuem em empreendimentos rurais ou urbanos de pequeno porte, inclusive informalmente. As garantias são dispensadas e a liberação do empréstimo ocorre em conta corrente. O valor de teto das operações é de R\$ 5 mil e prazo de pagamento de até 60 meses, com taxa de juros de 0,95% ao mês. De acordo com o BB, é menor taxa de juros para operações de microcrédito no mercado (BB, 2010g).

Em relação aos recursos não reembolsáveis, a maioria do crédito vem de parceiros do Banco, como a Fundação Banco do Brasil – um dos principais parceiros do DRS –, BNDES, dos Governos (Federal, Estadual e Municipal), SEBRAE, entre outros. Esses parceiros destinam os recursos desde máquinas e equipamentos até a capacitação dos beneficiários (STAUB, 2008).

Em dezembro de 2009, o total de recursos programados para os Planos de Negócios DRS estavam orçados em R\$ 8,56 bilhões, sendo que a maior parte desse orçamento era de recursos do BB (R\$ 5,65 bilhões) e o restante (R\$ 2,9 bilhões) de recursos de parceiros.

3.6.3 Análises do Plano de Negócios DRS

Uma vez elaborado, o Plano de Negócios DRS é submetido à análise técnica, análise de aderência e análise de risco da atividade produtiva.

A **análise técnica** é requerida apenas quando a atividade escolhida é vinculada ao agronegócio. O corpo técnico do BB⁷³ que atua nas áreas de agronomia, veterinária e zootecnia dá apoio à Equipe Gestora DRS, que normalmente conta com a participação de técnicos do SEBRAE, da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), do Departamento Estadual de Desenvolvimento Agropecuário (DEAGRO), dentre outros (UNIBB, 2007a).

Esses profissionais devem verificar os seguintes aspectos (BB, 2009c, p. 8):

- a) Compatibilidade entre tecnologias utilizadas e os índices de produtividade esperados;
- b) Adequação da infraestrutura existente;
- c) Adequação dos custos de produção e orçamentos;
- d) Condições de mercado previstas e adequação dos preços;
- e) Premissas adotadas para a projeção de receitas;
- f) Existência e adequação de assistência técnica;
- g) Necessidade ou não de licenciamento ambiental;
- h) Viabilidade técnica do Plano de Negócios DRS.

Em relação à **análise de aderência** é atribuição dos Centros de Suporte Operacional (CSO) do BB, e constitui-se numa avaliação preliminar para verificar a observância das

⁷³ Esses profissionais do BB são conhecidos com a nomenclatura de ATR (Analista Técnico Rural).

normas vigentes e garantir sua aderência aos conceitos, premissas e objetivos da estratégia negocial DRS (UNIBB, 2007a). Visa assegurar a qualidade do processo e consiste em verificar se na elaboração do Plano de Negócios DRS foram considerados (BB, 2009c, p. 8):

- i) Aderência às premissas da estratégia negocial DRS;
- j) Aderência aos requisitos expressos pelas visões do DRS;
- k) Consonância com a estratégia de atuação do Banco na região.

A **análise de risco** tem o objetivo de identificar o risco da atividade a partir do que foi retratado no diagnóstico e no Plano de Negócios DRS (UNIBB, 2007a). Compreende a análise dos seguintes aspectos (2009c, p. 8-9):

- l) Objetiva identificar o risco do Plano de Negócios DRS;
- m) É realizada pelo CSO ou pela Diretoria de Crédito do BB;
- n) Compreende análise dos aspectos formais, sociais, ambientais, econômicos, financeiros e específicos. Além da análise das ações de viabilização propostas.

Cabe registrar que a análise de risco não é condicionante de qualquer ação proposta no plano de ação. Sua função é subsidiária e deve ser tratada como instrumento do qual o BB e parceiros podem valer-se para a qualificação do processo e identificação de parâmetros que tornem a atividade viável a partir das ações que pretenda desenvolver (UNIBB, 2007a).

3.6.4 Implementação do Plano de Negócios DRS

Depois de concluída a fase de análises, a Equipe Gestora DRS avalia a existência de riscos, se necessário propõe novas ações, e avança para a etapa de Implementação do Plano de Negócios DRS.

Essa etapa consiste em buscar a materialização de tudo o que foi planejado e articulado nas etapas anteriores. Para tanto, é essencial que haja a mobilização e o comprometimento dos membros da equipe de trabalho para assegurar a realização das ações planejadas e o atingimento dos objetivos propostos. É elaborado então um Termo de Compromisso no qual os membros da Equipe Gestora DRS comprometem-se a executar as ações sob sua responsabilidade, nos prazos definidos, e a zelar pela implementação do Plano de Negócios DRS como um todo (UNIBB, 2007a).

3.7 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Conforme apresentam Cohen e Franco (2008, p. 77), “a avaliação deve ser diferenciada do monitoramento”. O monitoramento é:

O exame contínuo ou periódico efetuado pela administração, em todos os seus níveis hierárquicos, do modo como se está executando uma atividade. Com isso, se procura assegurar que a entrega de insumos, os calendários de trabalho, os produtos esperados se consubstanciem nas metas estabelecidas e que outras ações que são necessárias progridam de acordo com o plano traçado. (ONU, 1984 apud COHEN; FRANCO, 2008, p. 77).

Assim, enquanto o acompanhamento ou monitoramento é uma atividade gerencial interna que se realiza durante o período de execução e operação, a avaliação pode ser realizada antes, durante, ao concluir ou mesmo algum tempo depois da conclusão da implementação de um projeto e visa verificar qual o impacto causado. Por outro lado, a avaliação – tanto interna como externa – se ocupa com o modo, em que medida e por que as pessoas foram beneficiadas pelo projeto (COHEN; FRANCO, 2008).

No BB, a etapa de Monitoramento do ciclo metodológico DRS é entendida como o acompanhamento que deve acontecer na etapa de Implementação do Plano de Negócios. Desta forma, objetiva acompanhar essa etapa sob os aspectos relacionados ao seu gerenciamento, operacionalização, execução das ações programadas, relacionamento entre os parceiros e alterações nas conjunturas interna e externa. A Equipe Gestora DRS define, em conjunto com os intervenientes e os parceiros executores, os responsáveis e a forma como monitorar as diversas ações previstas no Plano de Negócios (UNIBB, 2007a).⁷⁴

Atualmente, o monitoramento da estratégia negocial DRS feito pelo Banco está baseado no Índice de Efetividade DRS (IEDRS).⁷⁵ O índice é composto por duas dimensões:

⁷⁴ Em relação ao BB, o monitoramento da implementação da estratégia negocial DRS é feito por meio de um aplicativo, que permite filtrar os dados de acordo com as necessidades de consulta. Os filtros diretos permitem obter informações sobre regiões geográficas, Superintendências e Agências do BB, além de fornecer dados que permitem monitorar a gestão: de processos, das ações planejadas e da capacitação oferecida (STAUB, 2008).

⁷⁵ A efetividade constitui na relação entre os resultados e os objetivos a serem alcançados, isto é, um termo que se usa frequentemente para expressar o resultado concreto – ou as ações condizentes a esse resultado – dos fins, objetivos e metas desejadas. Além disso, a efetividade tem duas dimensões em função dos fins perseguidos por um projeto: a medida do impacto e/ou o grau de alcance dos objetivos (COHEN; FRANCO, 2008, p. 107).

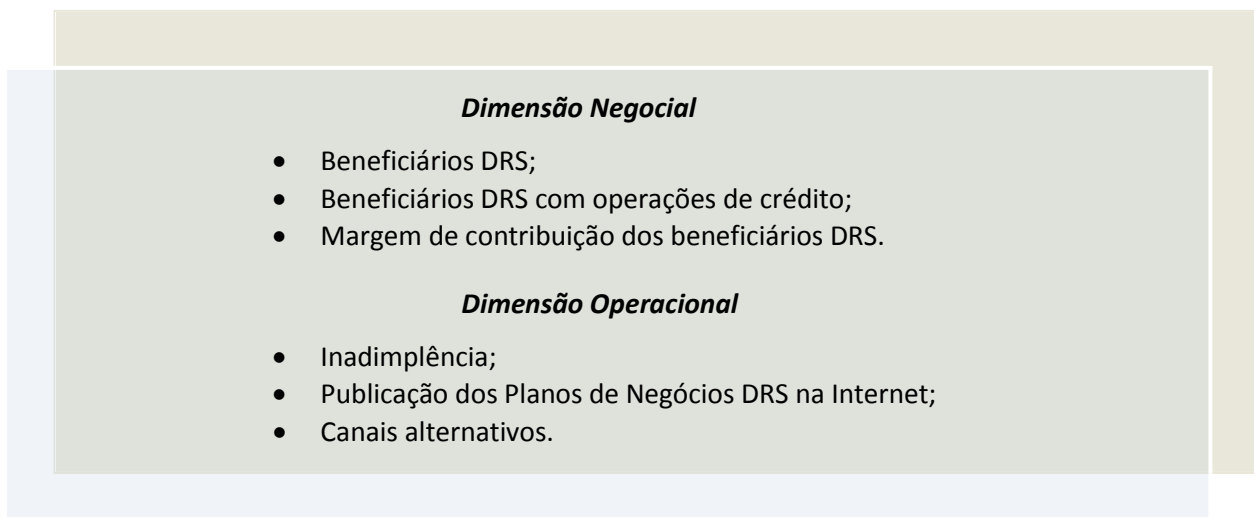


Figura 3.20 – Composição do Índice de Efetividade DRS

Fonte: BB (2010h). Elaboração própria.

De acordo com o BB (2010h), esse índice tem a intenção de contribuir com:

- Geração de negócios sustentáveis e resultados sustentáveis;
- Rentabilização da base de beneficiários DRS;
- Contribuir para o atingimento dos objetivos do Acordo de Trabalho (ATB)/Sinergia.

Em relação aos indicadores que compõe o IEDRS, na dimensão negocial os indicadores medem: o número total de beneficiários cadastrados no Plano de Negócios DRS da Agência; os beneficiários DRS com operações de crédito no Banco (isto é, uma porcentagem do total de beneficiários); e, a margem de contribuição desses beneficiários. Esses indicadores são medidos por quanto maior melhor.

Na dimensão operacional são medidos: a inadimplência (até 60 dias) das operações dos beneficiários DRS; a publicação dos Planos de Negócios na internet, isto é, o detalhamento dos empreendimentos disponibilizados no site institucional do BB⁷⁶; e, o atendimento dos beneficiários DRS em canais alternativos⁷⁷.

⁷⁶ Nos Planos de Negócios DRS publicados na internet há o detalhamento dos empreendimentos como: o orçamento; a quantidade de beneficiários; as ações planejadas – descrição e prazo; parceiros envolvidos; entre outros. O detalhamento desses Planos na internet depende da autorização da Equipe Gestora DRS. A intenção da publicação desses empreendimentos no site do Banco é disponibilizar a sociedade o andamento das atividades e fortalecer o comprometimento entre parceiros e beneficiários da estratégia negocial DRS.

⁷⁷ O atendimento dos beneficiários DRS em canais alternativos é devido, geralmente, ao fato da estrutura tradicional do Banco, por meio do atendimento físico via Agência, não estar presente em muitas localidades onde o DRS está presente. Esses canais alternativos podem ser representados por meio de correspondentes bancários (isto é, agentes de crédito presentes nas localidades onde se encontram os empreendimentos DRS), caixas eletrônicos, internet, entre outros.

Esses indicadores têm como característica principal a geração de negócios ao BB, isto é, são indutores estratégicos para o cumprimento de metas estabelecidas pelo Banco às Agências. Em relação ao desenvolvimento sustentável – isto é, o desenvolvimento das atividades produtivas –, é medido o andamento das ações programadas no Plano de Negócios DRS. Porém, essas ações não são exclusivas do Banco e suas execuções dependem também dos demais parceiros do DRS.

Desta forma, o BB não deve apenas monitorar e induzir a geração de negócios a si próprio, mas também buscar monitorar e induzir o desenvolvimento sustentável das localidades onde atua com a estratégia negocial DRS. Decorrente do IEDRS, seus indicadores apresentam um viés, isto é, são focados principalmente na geração de negócios ao Banco, não medindo o desenvolvimento regional. Esse viés pode ser reflexo da cultura comercial que o Banco adquire na década de 1990, em que fortalece e prioriza seu caráter comercial de atuação, deixando em segundo plano seu caráter público.

No caso da estratégia negocial DRS, conforme apregoa seus objetivos, a geração de negócios ao BB deve ser consequência do desenvolvimento gerado às localidades onde o Banco atua com o DRS. No entanto, decorrente da composição do IEDRS, uma hipótese surge: **a priorização dos negócios ao próprio Banco, em detrimento da priorização do desenvolvimento sustentável proposto pelo DRS, pode ser reflexo de uma tensão entre o caráter privado e o caráter público dessa instituição.**

Derivando essa hipótese: de um lado, a geração de negócios ao Banco serve como um indutor da estratégia negocial DRS, pois incentiva a participação dos seus funcionários, principalmente das Agências, a atuarem na consolidação e no crescimento da estratégia; do outro lado, essa forma de induzir o desenvolvimento regional – priorizando negócios – pode (ou tende) gerar a legitimação interna do DRS na própria estrutura, principalmente comercial, do BB.

Do ponto de vista da avaliação, essa etapa da estratégia negocial DRS consiste em:

Analisar a eficácia da metodologia DRS com o objetivo de corrigir os rumos e os processos da estratégia tornando-os mais eficientes e aptos a atingir os resultados pretendidos. O BB acredita que o processo de avaliação deve ser colaborativo e que as informações obtidas poderão ser subsídios para: revelar possibilidades de melhoria; confirmar ou negar suposições; retroalimentar a Equipe [Gestora] DRS a partir dos impactos das ações implementadas; sensibilizar os envolvidos para a necessidade de mudanças; habilitar as lideranças para a prestação de contas dos recursos obtidos;

promover uma cultura que utilize a informação na busca da melhoria continuada. (STAUB, 2008, p. 95).

Conforme apresenta Staub (2008, p. 95), “o BB ainda não dispõe de metodologia específica para avaliação dos efeitos das ações implementadas pelo DRS”. Há uma carência no sentido de avaliar (e monitorar) a estratégia negocial DRS por meio de um sistema de indicadores que possibilite responder em que medida os planos de negócios DRS implementados estão contribuindo para um modelo de desenvolvimento calcado nas premissas da sustentabilidade: equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental.

A falta de indicadores abrangentes de monitoramento e avaliação da estratégia negocial DRS faz com que surjam alguns questionamentos sobre o real alcance dessa estratégia de negócios do BB. Não é possível responder se essa estratégia está sendo eficaz, isto é, atingindo seus objetivos propostos. Também não é possível avaliar se a concepção dessa estratégia está totalmente ou parcialmente correta; e, se são necessárias mudanças pontuais ou gerais em sua metodologia e objetivos propostos.

Resulta daí um questionamento maior, isto é, uma questão central é saber se a atuação do BB, um banco público de caráter comercial, tem espaço para atuar de forma livre como um agente de desenvolvimento do Estado Brasileiro, ou se sua própria estrutura de atuação comercial (típica de um banco privado) gera uma tensão entre o caráter público e privado do Banco, e se essa tensão se manifesta na estratégia negocial DRS.

Surge também uma questão secundária, mas não menos importante, a ser identificada: se essa estratégia de negócios proposta pelo BB está coerente com seus objetivos propostos e se esses objetivos estão sendo atingidos, de acordo com a percepção dos funcionários do BB entrevistados nesta pesquisa.

4 METODOLOGIA E RESULTADOS DA PESQUISA PRIMÁRIA

Conforme apresentado no final do capítulo anterior, duas questões relacionadas à estratégia negocial DRS surgem: primeiramente, uma questão central é saber se a atuação do BB, um banco público de caráter comercial, tem espaço para atuar de forma livre como um agente de desenvolvimento do Estado Brasileiro, ou se sua própria estrutura de atuação comercial (típica de um banco privado), caracterizada pela reestruturação dos anos 1990, gera uma tensão entre seu caráter público e privado, e se essa tensão se manifesta na estratégia negocial DRS.

A outra questão a ser respondida é se essa estratégia de negócios proposta pelo BB está coerente com seus objetivos propostos e se esses objetivos estão sendo atingidos, de acordo com a percepção dos funcionários do BB entrevistados nesta pesquisa.

O principal objetivo desta dissertação é buscar responder essas duas questões, por meio de uma avaliação da estratégia negocial DRS sob o ponto de vista dos agentes internos ao BB, isto é, de seus funcionários. Partindo da hipótese de que a priorização dos negócios gerados pelo DRS ao próprio Banco, em detrimento da priorização do desenvolvimento sustentável, pode ser reflexo de uma tensão entre o caráter público e privado dessa instituição.

O levantamento dos dados para subsidiar a análise será feito por meio de pesquisa em campo (aplicação de questionários), revisão da literatura referente ao BB e ao DRS, e coleta de dados referentes ao DRS disponibilizados pela Unidade Desenvolvimento Sustentável (UDS) do Banco. A descrição dos procedimentos metodológicos que serão adotados nesta pesquisa será apresentada a seguir.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA PRIMÁRIA

De acordo com os argumentos apresentados no capítulo anterior, o ciclo metodológico da estratégia negocial DRS apresenta certa carência em relação aos quesitos de monitoramento e avaliação, principalmente devido à falta de indicadores.

O presente trabalho tem o objetivo de realizar uma avaliação interna⁷⁸ dessa estratégia de negócios do BB. A avaliação é denominada interna, pois é conduzida sob o aspecto da percepção dos agentes internos ao Banco – gerentes da UDS (nível estratégico), das Superintendências Estaduais (nível tático) e das Agências do BB (nível operacional).⁷⁹ Nesse processo avaliativo não serão investigados os agentes externos – beneficiários e parceiros – da estratégia DRS devido à alta complexidade, elevado custo e escassez de tempo para coletar informações.

Existem diferentes conceitos atribuídos à avaliação.⁸⁰ Na visão de Banner, Doctors e Gordon (1975, p. 13), avaliação mede até que ponto um programa alcança certos objetivos. Uma definição mais extensa diz que:

Avaliação é identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor (valor ou mérito), a qualidade, a utilidade, a eficácia ou a importância do objeto avaliado em relação a esses critérios. (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 35).

De acordo com a ONU (1984), a avaliação é definida como:

O processo orientado a determinar sistemática e objetivamente a pertinência, eficiência, eficácia e impacto de todas as atividades à luz de seus objetivos. Trata-se de um processo organizativo para melhorar as atividades ainda em marcha e ajudar a administração no planejamento, programação e futuras tomadas de decisões. (ONU, 1984 apud COHEN; FRANCO, 2008, p. 76).

Em relação à avaliação, existem diferentes modelos ou métodos que são derivados do objeto a ser avaliado, assim como da formação acadêmica daqueles que realizam essa tarefa. Entretanto, a constante é, por um lado, a pretensão de comparar um padrão almejado (imagem-objetivo em direção à qual se orienta a ação) com a realidade (a medida potencial na qual esta vai ser modificada, ou que realmente ocorreu como consequência da atividade empreendida) e, por outro lado, a preocupação em alcançar eficazmente os objetivos propostos (COHEN; FRANCO, 2008).

⁷⁸ Tanto a avaliação interna como a externa se ocupam com o modo, em que medida e por que tais pessoas foram beneficiadas (COHEN; FRANCO, 2008, p. 77).

⁷⁹ Essa classificação, ou segmentação, está de acordo com os níveis hierárquicos na condução da estratégia negocial DRS no BB, conforme apresentado no terceiro capítulo deste trabalho (Figura 3.10).

⁸⁰ Para maiores detalhes sobre as distintas visões e definições sobre avaliação é recomendada a leitura das obras de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) e Cohen e Franco (2008).

Os métodos, assim como o conceito, de avaliação são diversificados. Assim, a avaliação pode ser realizada antes, durante ou após a implementação de um processo ou programa dependendo do método de avaliação utilizado (COHEN; FRANCO, 2008).

A avaliação usa métodos de pesquisa e julgamento, entre os quais: 1) determinação de **padrões** para julgar a qualidade e concluir se esses padrões devem ser relativos ou absolutos; 2) coleta de informações relevantes; e 3) aplicação dos padrões para determinar valor, qualidade, utilidade, eficácia ou importância. Leva a recomendações cuja meta é otimizar o objeto de avaliação em relação a seu(s) propósito(s) futuro(s). (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 35-36, grifo dos autores).

Para a realização da avaliação da estratégia negocial DRS, proposta neste trabalho, foram utilizados procedimentos de coleta de dados diversificados em cada etapa, devido à finalidade da pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de investigação de documentos do próprio BB⁸¹, documentos referentes ao DRS e aplicação de pesquisa em campo (ou primária), por meio de dois questionários direcionados ao público-alvo da pesquisa.⁸²

Para a elaboração da pesquisa em campo, por meio de questionários, foi adotada a metodologia proposta por Bulmer (2006), conforme a seguir:

- a) **Projeto de investigação:** a especificação do problema, definições conceituais, a derivação de hipóteses para testar e definição da população a ser estudada;
- b) **Amostra:** a seleção das unidades de uma população para estudo, a construção de uma estrutura de amostragem e a elaboração da amostra;
- c) **Construção do questionário:** o projeto, o teste piloto – normalmente um questionário agendado ou entrevista – e a revisão do instrumento de investigação destinam a extrair os dados necessários para o estudo;
- d) **Coleta de dados:** por meio de instrumento de investigação, feito pelo próprio investigador ou por terceiros;
- e) **Codificação:** medição e análise de dados dos resultados, normalmente em forma quantitativa;

⁸¹ Documentos disponibilizados no site institucional do BB, além de documentos e relatórios de controle interno do Banco.

⁸² Foram elaborados dois questionários para a pesquisa em campo. O primeiro foi direcionado para os níveis hierárquicos estratégico (UDS) e tático (Superintendências), o segundo ao nível operacional (Agências). Esse público-alvo está de acordo com os níveis hierárquicos na condução da estratégia negocial DRS no BB, conforme apresentado no Capítulo 3 (Figura 3.10) deste trabalho.

- f) ***Interpretação de dados e relatório escrito:*** o desenho das conclusões sobre as hipóteses teóricas originais.

4.1.1 Projeto de investigação

Como já mencionado anteriormente, a falta de indicadores abrangentes de monitoramento e avaliação da estratégia negocial DRS faz com que surjam alguns questionamentos sobre o real alcance dessa estratégia de negócios do BB. Não é possível responder se essa estratégia está sendo eficaz, isto é, atingindo seus objetivos propostos. Tampouco é possível avaliar se a concepção dessa estratégia está totalmente ou parcialmente correta; se são necessárias mudanças pontuais ou gerais em sua metodologia e objetivos propostos.

Conforme apresentado na introdução desta dissertação, o objetivo inicial do trabalho era propor indicadores capazes de medir e avaliar a estratégia negocial DRS. Entretanto, conforme a pesquisa foi avançando, surgiu à necessidade de se esclarecer a própria concepção dessa estratégia. Tornou-se mais importante a necessidade de se buscar conhecer as principais características do DRS, como essa estratégia está inserida na própria estrutura do Banco e como ela se dissemina em toda sua rede de atuação.

A criação de indicadores para o DRS, proposta originalmente concebida para este trabalho, passou a ter uma relevância reduzida, visto que, era necessário conhecer a fundo a verdadeira essência do DRS. Isto é, de que maneira essa estratégia surge no Banco, se seus objetivos estão claros e são bem compreendidos pelos seus principais atores (funcionários do BB), além disso, é necessário buscar compreender a verdadeira razão de existir do DRS.

Desse novo foco de pesquisa surgem duas questões centrais, conforme apresentada na introdução deste capítulo. Primeiramente deve-se buscar saber se a atuação do BB, um banco público de caráter comercial, tem espaço para atuar de forma livre como um agente de desenvolvimento do Estado Brasileiro, ou se sua própria estrutura de atuação comercial (típica de um banco privado), caracterizada por uma reestruturação financeira nos anos 1990, gera uma tensão entre seu caráter público e privado, e se esse caráter é percebido pelos agentes internos ao BB e se se manifesta na estratégia negocial DRS.

A segunda questão, mas não menos importante, é saber se essa estratégia de negócios proposta pelo BB é realmente uma estratégia capaz de promover o

desenvolvimento sustentável da região onde atua ou se apenas serve para gerar negócios ao próprio Banco, utilizando-se de uma imagem socioambiental responsável atribuída à sua marca.

O principal objetivo desta dissertação é tentar responder essas duas questões, por meio de uma avaliação da estratégia negocial DRS sob o ponto de vista da percepção dos agentes internos ao BB participantes do DRS, isto é, seus funcionários.

Além disso, partindo da hipótese de que a priorização dos negócios gerados pelo DRS ao próprio BB, em detrimento da priorização do desenvolvimento sustentável, pode ser reflexo de uma tensão entre o caráter público e privado dessa instituição, o trabalho propõe-se complementarmente, por meio da percepção desses agentes internos: analisar aspectos relacionados à sua concepção, isto é, a formulação dos seus objetivos; analisar sua execução (implementação), neste caso, avaliar se essa estratégia está sendo eficaz, isto é, atingindo seus objetivos; e analisar seu monitoramento para o atingimento dos seus atuais objetivos.

4.1.2 Critérios de seleção dos entrevistados

Para responder a pesquisa, o público-alvo foi dividido com base nos três níveis hierárquicos – estratégico, tático e operacional – do BB na condução da estratégia negocial DRS, conforme apresentado no capítulo 3 deste trabalho.

Foram selecionados dois critérios para a seleção dos públicos-alvo das entrevistas. O primeiro critério, para o nível estratégico e tático, foi censitário. Isto é, o estudo do total da população desse público-alvo. O segundo critério de seleção, para o nível operacional, foi amostral. Neste caso, devido ao extenso tamanho da população, foi selecionada uma amostra desse público-alvo.

O Quadro 4.1 apresenta os critérios para a seleção do público que foi designado a responder os questionários.

CENSITÁRIO			AMOSTRAL
Unidade Desenvolvimento Sustentável (UDS) (Nível Estratégico)		Superintendências (Nível Tático)	Agências (Nível Operacional)
Colegiado UDS	Gerentes de Divisão DRS	Gerentes de Negócios DRS (1)	Gerentes de Agência
1 Gerente Geral 3 Gerentes Executivos	10 Gerentes	26 Gerentes 4 Analistas	230 Gerentes

Quadro 4.1 – Critérios para seleção dos públicos-alvo das entrevistas

Fonte: Elaboração própria.

(1) As Superintendências dos Estados do Acre, Amapá, Rondônia e Roraima não possuem Gerentes de Negócios DRS. Nesse caso, fazem parte do público-alvo os Analistas de DRS dessas Superintendências.

Para a obtenção dos dados da pesquisa foram utilizados dois questionários. O primeiro, com o intuito de avaliar a estratégia negocial DRS a partir da visão dos níveis estratégico e tático. O nível estratégico foi composto pelo Colegiado da UDS (isto é, um Gerente Geral e três Gerentes Executivos) mais dez Gerentes de Divisão da UDS. Esse grupo representa os principais atores de decisão da estratégia negocial DRS no BB, sob o ponto de vista estratégico. Do total de 14 entrevistados, 8 responderam o questionário, isto é, 57%.

O nível tático foi composto por 26 Gerentes de Negócios DRS e 4 Analistas DRS das Superintendências Estaduais do BB. Cada entrevistado representando um Estado do país, com exceção do Estado de São Paulo que possui quatro Gerentes, conforme já foi apresentado no capítulo 3 deste trabalho. Esse grupo corresponde ao nível de planejamento tático do BB, sendo o elo entre o nível estratégico e o operacional do DRS. Do total de 30 entrevistados, 24 responderam o questionário, isto é, 80%. Vale ressaltar que os questionários respondidos no nível estratégico e tático eram os mesmos.

O segundo questionário foi aplicado em uma amostra selecionada de agências do BB espalhadas por todo o território nacional, representando o nível operacional da estratégia DRS. A importância desse grupo é dada por sua atuação direta na condução e no resultado da estratégia negocial DRS. Do total de 4.480 Planos de Negócios DRS⁸³ no país, foi feito um recorte e foram escolhidos 230 Planos para representar a população de Agências utilizada

⁸³ Dado referente à 31/12/2009.

neste trabalho. O critério de seleção dessa população tomou como base a identificação feita pela UDS dos melhores Planos de Negócios DRS indicados pelas Superintendências Estaduais.⁸⁴ A apresentação desses Planos selecionados (população), que serve de base para a extração da amostra realizada no presente trabalho, está no Anexo A ao final deste trabalho.

O critério de seleção da amostra foi efetuado por meio de amostragem aleatória simples. Foram sorteados 100 Planos de Negócios para serem entrevistados, já com uma previsão de 25% de abstenção das respostas. No total, 76 Agências responderam o questionário, dando à amostra representatividade estatística (para um nível de confiança de 95% e erro amostral de 9,22%).

4.1.3 Elaboração dos questionários

Para a elaboração dos instrumentos de pesquisa deste trabalho – isto é, os questionários – foram utilizados métodos mistos de avaliação. Portanto, o método utilizado nesta pesquisa resulta da combinação de mecanismos quantitativos e qualitativos de medição. Esse tipo de ferramenta auxilia na avaliação do estudo de fenômenos amorfos ou difíceis de serem medidos diretamente (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

A pesquisa foi desenvolvida em função dos objetivos propostos no presente trabalho. A técnica utilizada no questionário é a semi-estruturada ou mista, pois combinou questões fechadas⁸⁵ ou quantitativas (o entrevistado assinala as opções disponíveis) com questões abertas ou qualitativas (questões nos quais o entrevistado deve responder livre e brevemente conforme sua opinião, visão ou experiência).

Para testar a coerência das respostas, algumas questões consideradas fundamentais para o objetivo da pesquisa foram aplicadas mais de uma vez, porém elaboradas de forma diferente para avaliar a coerência dessas respostas.

⁸⁴ Essa indicação dos melhores Planos de Negócios DRS foi baseada na percepção, isto é, critério subjetivo das Superintendências Estaduais em relação aos melhores Planos de suas Agências subordinadas. Não houve um critério objetivo para a seleção. Também não houve um critério definido para a quantidade de Planos indicados pelas Superintendências à UDS, conforme pode ser observado no Anexo A deste trabalho.

⁸⁵ Nessa categoria se encaixam: questões de múltipla escolha; questões com resposta adjetivas (como classificação de tópicos usando-se as expressões: muito bom, bom, razoável, ruim, muito ruim); questões com respostas adverbiais (sempre, frequentemente, nunca); e questões que utilizam a escala Likert, nesse caso, as respostas das questões consistem em frases que refletem uma atitude sobre o tema de interesse e são dadas por um *continuum* de “concordo totalmente–não concordo” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Os questionários foram desenvolvidos com base nos conceitos e objetivos da estratégia negocial DRS apresentados no capítulo 3 do presente trabalho. O objetivo dos questionários foi levantar informações para a realização das análises deste trabalho, além de dar subsídios à avaliação do DRS.

Deve-se ressaltar que a pesquisa proporcionou, pela primeira vez, a criação de uma base de dados inédita e abrangente sobre o DRS envolvendo todos os níveis hierárquicos do BB atuantes nessa estratégia de negócios.

4.1.3.1 Teste piloto

Inicialmente foram criados dois questionários pilotos: o primeiro, destinado aos níveis estratégico e tático; o segundo, ao nível operacional. Ambos foram aplicados entre alguns entrevistados dos públicos-alvo apresentados no Quadro 4.1 acima, entre os dias 1 e 18 de maio de 2010.

Os questionários elaborados no teste piloto continham questões fechadas (quantitativas) e abertas (qualitativas). A construção do primeiro questionário foi baseada em sete módulos ou níveis de perguntas, conforme apresentado abaixo:

- I. **Identificação:** identificar o nível hierárquico – estratégico ou tático – pertencente aos entrevistados;⁸⁶
- II. **Questões gerais acerca do BB e do DRS:** utilizar questões para verificar algumas hipóteses acerca do BB e da estratégia negocial DRS. Neste caso principalmente, a tensão no caráter de atuação do Banco. De um lado, o caráter comercial marcado pela sua reestruturação nos anos 1990; de outro, o caráter de um banco público, pautado por uma agenda socioambiental nos anos 2000, voltado ao desenvolvimento do país;
- III. **Objetivos do DRS:** buscar avaliar se os objetivos da estratégia negocial DRS estão claros e compreensíveis, além de identificar a opinião dos entrevistados sobre a importância desses objetivos para a condução dessa estratégia;

⁸⁶ Não foram identificados os entrevistados, apenas o nível de hierarquia no BB em que eles estão representados. Foi levado em consideração o sigilo das informações de quem respondeu o questionário, visando aumentar o grau de confiabilidade da pesquisa.

- IV. **Execução:** buscar identificar se a execução do DRS está atingindo os resultados propostos pelo BB, por meio da percepção dos agentes internos participantes dessa estratégia;
- V. **Monitoramento:** identificar se o monitoramento e as ações propostas estão ocorrendo de forma a garantir a eficácia, eficiência e efetividade da estratégia;
- VI. **Avaliação:** buscar obter uma avaliação da estratégia negocial DRS, por meio da percepção dos Gerentes dos níveis estratégico e tático do BB;
- VII. **Avaliação do questionário:** buscar avaliar o questionário piloto em relação à quantidade de perguntas, abrangência, clareza e importância das questões apresentadas para avaliação da estratégia negocial DRS, além de avaliar o tempo que o entrevistado levou para responder o questionário.

No nível operacional foram elaborados seis níveis de questões:

- I. **Identificação:** identificar a região do país onde estão localizados os Planos de Negócios DRS e suas respectivas atividades;
- II. **Objetivos do DRS:** buscar avaliar se os objetivos da estratégia negocial DRS estão claros e compreensíveis, além de identificar a opinião dos entrevistados sobre a importância desses objetivos para a condução dessa estratégia;
- III. **Execução:** buscar identificar se a execução do DRS está atingindo os resultados propostos pelo BB, por meio da percepção dos agentes internos participantes dessa estratégia;
- IV. **Monitoramento:** identificar se o monitoramento e as ações propostas estão ocorrendo de forma a garantir eficácia, eficiência e efetividade da estratégia;
- V. **Avaliação:** buscar obter uma avaliação da estratégia negocial DRS, por meio da percepção dos Gerentes das Agências, principais atores da estratégia;
- VI. **Avaliação do questionário:** buscar avaliar o questionário piloto em relação à quantidade de perguntas, abrangência, clareza e importância das questões apresentadas para avaliação da estratégia negocial DRS, além de avaliar o tempo que o entrevistado levou para responder o questionário.

A análise do teste piloto permitiu avaliar os questionários em alguns aspectos: quantidade de questões, abrangência das questões, clareza das questões, importância do

questionário e o tempo despendido para responder as questões. A escala de respostas para essas questões foram: muito ruim, ruim, razoável, bom e muito bom.

Responderam esses questionários pilotos quatro entrevistados no nível estratégico e tático e seis no nível operacional.

O item “quantidade de questões” foi considerado razoável por 75% dos entrevistados no nível estratégico e tático. No nível operacional, 66% consideraram como bom.

Em relação à “abrangência das questões”, tanto no primeiro quanto no segundo questionário, 100% dos entrevistados declararam ser muito bom.

Quanto à “clareza das questões”, 50% dos entrevistados no nível estratégico e tático consideraram muito bom, já no nível operacional 66% consideraram muito bom.

No quesito “importância do questionário”, 75% dos entrevistados no primeiro grupo consideraram ser muito bom o instrumento de pesquisa para a avaliação do DRS. No nível operacional, 100% dos entrevistados consideraram ser muito bom.

O tempo médio levado para responder o questionário foi entre 30 e 45 minutos para 50% dos entrevistados no nível estratégico e tático; e, entre 45 minutos e 1 hora, para 100% dos entrevistados no nível operacional. O tempo elevado deu-se, principalmente, pelo tempo de resposta das questões abertas, que, de certa forma, levou um tempo maior para serem respondidas, conforme pôde ser percebido na avaliação do teste piloto.

4.1.3.2 Questionários aplicados

Após a aplicação do teste piloto, os dois questionários foram ajustados antes de serem aplicados aos públicos-alvo da pesquisa. Em ambos os questionários, foram mantidas as estruturas das questões, conforme apresentado no item anterior. Fora excluído o item “avaliação do questionário”. Além disso, algumas questões sofreram ajustes para melhor adequar o instrumento de avaliação.

O questionário do nível estratégico e tático apresentou a seguinte estrutura de questões: 1) Identificação; 2) Questões gerais acerca do BB e do DRS; 3) Objetivos do DRS; 4) Execução; 5) Monitoramento; 6) Avaliação. Em relação ao nível operacional, o questionário ficou estruturado em: 1) Identificação; 2) Objetivos do DRS; 3) Execução; 4) Monitoramento; 5) Avaliação.

Além dessas estruturas apresentadas, os questionários continham questões estruturadas obrigatórias, isto é, de múltipla escolha, em todas as suas seções. Fora isso, cada questionário apresentou cinco questões abertas não obrigatórias, devido à escassez de tempo dos entrevistados para responder os formulários. Essas questões qualitativas eram idênticas – em ambos os formulários – e serviram para subsidiar a análise em relação às dificuldades de implementação da estratégia DRS quanto ao seu planejamento, sua execução e seu monitoramento; além de identificar a opinião do entrevistado sobre sugestões de mudanças na estratégia e seus comentários gerais acerca do DRS.

A apresentação dos dois questionários, assim como a consolidação das respostas, encontra-se no Apêndice deste trabalho. O Apêndice A apresenta os resultados do questionário respondido pelos entrevistados no nível estratégico e tático. O Apêndice B apresenta os resultados das entrevistas realizadas no nível operacional.

4.1.4 Coleta de dados

A coleta dos dados da pesquisa primária se deu por meio da aplicação dos dois questionários entre os dias 23 de julho e 16 de agosto de 2010. Devido à quantidade de entrevistados e a localização dos mesmos (espalhados por todo o território nacional), os questionários foram disponibilizados aos públicos-alvo pela internet. Para isso, foi utilizada a ferramenta de elaboração de formulários disponibilizada pelo software *Google Docs*. Essa ferramenta permitiu que os entrevistados recebessem o questionário por e-mail e o respondessem diretamente pela internet, preenchendo o formulário de forma digitalizada.

A Figura 4.1 abaixo apresenta o questionário digital, disponibilizado pelo software *Google Docs*, respondido pelos entrevistados.

Questionário de Avaliação da Estratégia Negocial DRS - Agências (PILOTO)

V. AVALIAÇÃO

1. Você concorda que o DRS deve ser melhor explorado, isto é, ter uma maior visibilidade tanto internamente no BB quanto na sociedade? *

☐ concordo totalmente
☐ concordo muito
☐ concordo razoavelmente
☐ concordo pouco
☐ não concordo

2. Dos itens abaixo relacionados, indique o grau de importância para o sucesso da metodologia DRS: *

	nada importante	pouco importante	razoavelmente importante	importante	muito importante
sensibilização/capacitação	☐	☐	☐	☐	☐
escolha de atividades produtivas	☐	☐	☐	☐	☐
formação da equipe DRS	☐	☐	☐	☐	☐
diagnósticos	☐	☐	☐	☐	☐
plano de negócios DRS	☐	☐	☐	☐	☐
análises	☐	☐	☐	☐	☐
implementação	☐	☐	☐	☐	☐
monitoramento e avaliação	☐	☐	☐	☐	☐

Figura 4.1 – Questionário digital disponibilizado pelo Google Docs aos entrevistados

Fonte: Elaboração própria.

Esse tipo de formulário é bastante útil para a coleta de dados da pesquisa, principalmente pelos motivos de: atender a um grande número de entrevistados (neste caso, mais de 100 pessoas); disponibilizar ao mesmo tempo o acesso a todos os entrevistados, independente de sua localidade geográfica; eliminar a necessidade de entrevistadores; estimular os entrevistados a responderem os questionários devido à sua interface gráfica e simplicidade de operacionalização; permitir maior agilidade na coleta de dados, pois os mesmos são disponibilizados eletronicamente; e, reduzir o custo de operacionalização.

Outro benefício que deve ser ressaltado é que essa ferramenta permitiu não identificar os entrevistados, preservando o anonimato do público-alvo da pesquisa. Dessa forma, o sigilo visou garantir maior independência nas respostas dadas pelos entrevistados, visto que não seria possível identificá-los.

4.1.4.1 Desafios da pesquisa em campo

Deve ser registrado que nem tudo ocorreu como o previsto no processo de coleta de dados da pesquisa primária. Os questionários foram enviados aos entrevistados de forma institucional pelo BB. O primeiro questionário (nível estratégico e tático) foi enviado pela

UDS ao seu próprio público-alvo e às Superintendências. O segundo questionário (nível operacional) foi enviado da UDS para as Superintendências para serem repassados às Agências. Entretanto, a adesão das Agências ficou condicionada, na maior parte dos casos, à atuação das Superintendências. Principalmente, devido ao fato de que o preenchimento do questionário era solicitado de forma espontânea (não induzida), isto é, na forma de um convite aos Gerentes das Agências para responderem o formulário.

Assim, deve-se levar em conta que o tempo escasso de um Gerente dificulta muito o processo de coleta de dados desse porte. A principal dificuldade para a coleta de dados foi devido a esse motivo, pois o tempo gasto para responder o questionário era de aproximadamente uma hora.

Por vez, deve ser destacado o papel fundamental da UDS, das Superintendências e das Agências no processo da coleta de dados. Pois, somente devido ao esforço e a participação ativa desses três níveis hierárquicos do BB foi possível a realização da pesquisa em campo e a criação da base de dados deste trabalho.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente análise visa responder aos objetivos propostos no projeto de investigação desta dissertação. Para isso, são utilizados principalmente os resultados disponibilizados pela pesquisa primária – extraídos dos dois formulários aplicados aos públicos-alvo. A apresentação do questionário e a apresentação dos resultados encontram-se no Apêndice deste trabalho. Além disso, para subsidiar as análises, são utilizados dados auxiliares constantes em documentos do próprio BB e da bibliografia presente nesta dissertação.

Deve ser ressaltado que a avaliação dos aspectos propostos leva em consideração um público-alvo específico, principalmente em relação ao nível operacional. O viés da presente análise é definido ao se escolher para análise os 230 melhores Planos de Negócios DRS elencados pela UDS do BB. Deve ser lembrado que a escolha dos integrantes desse grupo é baseada em critérios subjetivos, isto é, são considerados os melhores Planos de Negócios DRS na visão das Superintendências, não havendo um critério objetivo definido para essa escolha.

O tratamento dos dados obtidos na pesquisa se dá por meio de estatística descritiva, isto é, a descrição dos dados da pesquisa é apresentada por: gráficos, com o intuito de

sumarizar os dados; descrição tabular, por meio de tabelas para sumarizar os dados; descrição paramétrica, com o intuito de estimar valores de certos parâmetros para a descrição do conjunto de dados (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

As análises dos resultados serão apresentadas em cinco etapas ou módulos: 1) identificação; 2) concepção; 3) implementação e execução; 4) monitoramento; 5) avaliação complementar.

4.2.1 Identificação dos entrevistados

Conforme já informado, os questionários não permitiram a identificação pessoal dos entrevistados. Esse fato teve como objetivo manter sob sigilo as opiniões e obter maior fidelidade à realidade nas respostas dos entrevistados, permitindo uma avaliação desprovida de influências externas. Além disso, as respostas eram baseadas na percepção, no conhecimento, na vivência e na opinião do próprio entrevistado.

Em relação ao público-alvo da pesquisa, o primeiro questionário foi respondido por 8 Gerentes da UDS e 24 Gerentes/Analistas das Superintendências. Respectivamente, 25% e 75% do total dos respondentes desse questionário.

O segundo questionário foi respondido por 76 Gerentes de Agências do BB. Cada um desses Gerentes representava um Plano de Negócios DRS como referência. A Tabela 4.1 apresenta a configuração desses Planos, também chamados de empreendimentos, e sua distribuição geográfica sobre o território brasileiro.

Tabela 4.1 – Planos de Negócios DRS por região geográfica e tipo de empreendimento

IDENTIFICAÇÃO:		Quantidade de Gerentes entrevistados por Estado, segundo tipo de empreendimento DRS usado como referência		
REGIÃO GEOGRÁFICA		TIPO DE EMPREENDIMENTO DRS		
		Rural	Urbano	Total
Região Norte				
	AC	3	-	3
	PA	4	2	6
	RO	2	-	2
	TO	2	1	3
Região Nordeste				
	AL	2	2	4
	BA	3	1	4
	CE	3	1	4
	MA	5	-	5
	PB	3	1	4
	PE	3	3	6
	PI	3	1	4
Região Centro-Oeste				
	GO	4	-	4
	MS	3	-	3
	MT	3	-	3
Região Sudeste				
	MG	2	1	3
	SP	3	6	9
Região Sul				
	PR	5	1	6
	RS	3	-	3
Total		56 (74%)	20 (26%)	76 (100%)

Fonte: Elaboração própria.

Notas: Sinal convencional utilizado:

- Dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

Nota-se que foram avaliados Planos de Negócios DRS em 18 Estados brasileiros, abrangendo todas as regiões do país. Além disso, 74% desses Planos correspondem à atividade rural e 26% à urbana. A única região onde houve o predomínio de empreendimentos urbanos foi a região sudeste, principalmente pela participação do Estado de São Paulo. Uma avaliação inicial sugere que a atividade rural é a melhor adaptada à Estratégia Negocial DRS, visto que, 76% dos melhores empreendimentos encontram-se vinculadas aos negócios (atividades) rurais.

Pode-se derivar dessa observação que a estratégia negocial DRS foi concebida inicialmente para atender as regiões mais pobres do país, com reduzida organização social e econômica, conforme descrito no capítulo 3 deste trabalho. E essa concepção foi originada nas atividades rurais dessas regiões devido ao fato do Banco poder trabalhar, ou de acordo com Franco (2006), “desenvolver mercados” em certas cadeias produtivas rurais, como a

bovinocultura leiteira e a caprinocultura. Outro fator que corrobora com essa hipótese é que o modelo de atuação do DRS foi baseado em experiências pregressas do Banco em ações de geração de trabalho e renda, advindos da operacionalização do PRONAF (FRANCO, 2006).

4.2.2 Concepção da estratégia negocial DRS

O objetivo desta seção é avaliar a concepção (isto é, como é formulada a estratégia negocial DRS), por meio da percepção dos agentes internos do BB, quanto: à atuação do Banco na questão do desenvolvimento; ao conceito adquirido pelo DRS; e, seus objetivos principais. Para essa avaliação, serão extraídas as informações obtidas dos questionários respondidos pelos entrevistados na pesquisa primária.

A percepção desses agentes é observada por meio de suas respostas às questões feitas pelos dois questionários em relação à estratégia negocial DRS. Isto é, baseado no conhecimento tácito (experiência, vivência, sentimento) dos entrevistados sobre questões gerais acerca do BB, dos objetivos e da execução do DRS na prática do dia a dia.

Além disso, a análise dos resultados será confrontada com a literatura referente ao DRS, com o intuito de reforçar ou contrapor argumentos acerca da concepção dessa estratégia de negócios do BB.

4.2.2.1 Atuação do BB no desenvolvimento

Conforme apresentado no capítulo 3 deste trabalho, o DRS não é um programa, mas uma estratégia geral do BB associada à sua natureza de instituição financeira pública para cumprir sua missão de reduzir as desigualdades e promover o desenvolvimento das regiões mais carentes onde o Banco atua (FRANCO, 2006; BUARQUE; TAVARES, 2008).

Para verificar essa característica do Banco e sua relação com a estratégia negocial DRS, foram feitas algumas afirmações para testar o grau de concordância dos entrevistados. A elaboração dessas afirmações foi concebida para extrair a opinião dos principais formuladores, isto é, os *policy makers* (os responsáveis pelas diretrizes do DRS), da estratégia negocial DRS (público-alvo do nível estratégico e tático do Banco). A escala de

resposta para essas afirmações era: não concordo, concordo pouco, concordo razoavelmente, concordo muito e concordo totalmente.⁸⁷

Segundo a maioria dos entrevistados⁸⁸, o BB é um meio para a disseminação de políticas públicas do Estado Brasileiro, isto é, serve como instrumento para políticas conjunturais ou estruturais que levam ao desenvolvimento do país. Um exemplo para a atuação do BB na política conjuntural é sua participação no aumento da oferta de crédito na economia brasileira na crise recente (2008/2009), conforme apresentado no segundo capítulo desta dissertação. Enquanto os bancos comerciais privados contraíram o crédito no mercado financeiro, o BB atuou com uma política anticíclica (CARVALHO; TEPASSÊ, 2010). Em relação à atuação em políticas estruturais, a estratégia negocial DRS busca ocupar esse espaço com sua visão de desenvolvimento regional.

Concomitante a essa visão, os entrevistados concordam⁸⁹ que o DRS é uma forma do BB, em consonância com políticas públicas do Estado, por meio da promoção do desenvolvimento local e regional sustentável, contribuir para o desenvolvimento do país. E vão além, ao afirmarem que a estratégia negocial DRS promove o desenvolvimento regional e local sustentável nas regiões onde o Banco atua.⁹⁰

Os agentes da estratégia negocial DRS também reconhecem, em sua percepção, que na atual conjuntura econômica do país e da Instituição BB, o principal objetivo do Banco, como empresa de capital aberto, é gerar lucro.⁹¹

Porém, quando a pesquisa afirma que o principal destaque do DRS está calcado no fato de ser uma estratégia de negócios que visa gerar resultados financeiros ao BB, isto é, prioriza ou deve priorizar resultados econômicos à instituição, as opiniões dos entrevistados se dividem: 25% não concordam e 13% concordam pouco com essa posição, enquanto que, 15% concordam razoavelmente, 38% concordam muito e 9% concordam totalmente com que o fator de principal destaque do DRS seja a geração de resultado financeiro ao Banco.

Esta característica peculiar da estratégia negocial DRS de buscar atender, ao mesmo tempo, objetivos privados e públicos do Banco, isto é, o fato do BB ter de atender as

⁸⁷ Para maiores detalhes, consulte o Apêndice A deste trabalho, módulo 2.

⁸⁸ Dentre os entrevistados, 44% concordam muito e 34% concordam plenamente com essa afirmação.

⁸⁹ Dos entrevistados, 63% concordam totalmente e 19% concordam muito com esse argumento.

⁹⁰ Essa afirmação tem a concordância de 97% dos entrevistados (47% concordam totalmente e 47% concordam muito).

⁹¹ Segundo a pesquisa, 28% dos entrevistados concordam totalmente e 25% concordam muito com essa afirmação.

expectativas de seus acionistas, gerando resultados financeiros, e assumir as funções de um Banco público, voltado ao desenvolvimento, gera certa tensão.⁹² Essa tensão é percebida ao menos por 50% dos entrevistados, que concordaram totalmente (25%) ou muito (25%) com esse argumento. A outra metade dos entrevistados apresenta opinião destoante, concordando razoavelmente (9%), pouco (25%) ou não concordando (16%) com a ideia.

Essa divisão na interpretação desses entrevistados, acerca do papel do Banco e da estratégia negocial DRS, segue presente. O DRS surgiu em 2003, originada da parceria estabelecida entre o BB e o Governo Federal, por meio do Programa Fome Zero.⁹³ Essa parceria é fruto de uma agenda socioambiental⁹⁴ que reforça o caráter social dos bancos públicos comerciais brasileiros nos anos 2000. Quando afirmado que essa estratégia **não surge de forma natural**, mas por meio de uma demanda do Estado Brasileiro, por meio do Governo Federal ao Banco, os entrevistados se dividem ao dizerem que não concordam (28%) ou concordam pouco (9%), enquanto que 31% concordam razoavelmente, 19% concordam muito e 13% concordam totalmente.

A interpretação do resultado dessa afirmação não é tão simples. De um lado, a percepção dos entrevistados que acreditam que o surgimento do DRS seja um processo natural do Banco, derivado de sua missão institucional e de seu caráter público, é correta. A visão desses agentes pode estar embasada na vivência e observação sobre a atuação do BB ao longo de sua história. Vale lembrar que o Banco é o principal agente fomentador do crédito agrícola brasileiro, atua com o PRONAF – beneficiando as famílias de baixa renda no campo –; é o principal agente de crédito do comércio exterior brasileiro; contribui para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas – com linhas de financiamento específicas como o Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER)⁹⁵, por meio de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) –; além de repassar linhas de crédito subsidiado em

⁹² As principais características dessa tensão foram discutidas no segundo capítulo deste trabalho.

⁹³ Deve ser lembrado que, com base nos três eixos de atuação desse Programa (inclusão social, fortalecimento da cidadania e desenvolvimento regional sustentável), o Banco traçou os objetivos e as estratégias orientadoras para a implementação de ações identificadas com seu escopo de atuação, visando assim, contribuir para a solução dos problemas nacionais identificados no Fome Zero, isto é, a busca pela promoção do desenvolvimento, por meio da estratégia negocial DRS (BB, 2007).

⁹⁴ Conforme apresentada no Capítulo 2 desta dissertação.

⁹⁵ Os programas de geração de emprego e renda do FAT/PROGER compõem-se de um conjunto de linhas de crédito disponíveis para interessados em investir no crescimento ou modernização de seu negócio (empreendimento) ou obter recursos para o custeio de sua atividade. Enfatizam o apoio a setores intensivos em mão de obra e prioritários das políticas governamentais de desenvolvimento, além dos programas destinados a atender necessidades de investimento em setores específicos, objetivando aumentar a oferta de postos de trabalho e a geração e manutenção da renda do trabalhador (BRASIL, 2010).

vários setores da economia (VIDOTTO, 2005; ANDRADE; DEOS, 2007; GUIMARÃES, 2007; CARVALHO; TEPASSÊ, 2010; BRASIL, 2010).

Por outro lado, os entrevistados que concordam que o surgimento da estratégia negocial DRS não seja um processo natural do Banco, exclusivamente derivado de sua atuação pública, têm a percepção voltada ao caráter comercial adquirido pelo BB no seu passado recente.⁹⁶ Marcado por uma atuação comercial latente, o BB:

[...] continua sendo uma entidade híbrida [características de atuação pública e privada], mas [...] a diferença é que a lógica de atuação define-se, no presente, preponderantemente nos mesmos termos de um banco privado típico, embora o controle acionário desta instituição financeira pertença majoritariamente ao Estado brasileiro e (ainda) persistam programas e ações de natureza pública. [...] Neste sentido, a idéia aqui é chamar a atenção para o fato de que, deixado ao seu bel prazer, isto é, conferindo-lhe maior autonomia para definir seus objetivos e estratégias, descolado de políticas governamentais mais amplas voltadas à promoção do desenvolvimento sócio-econômico, o banco público tende a se tornar cada vez mais banco estatal “privado”. (ANDRADE; DEOS, 2007, p. 3,6).

Neste sentido, o caráter público ou social do BB fica qualificado a um segundo plano. Logo, uma estratégia de desenvolvimento só tende a ganhar consistência se referendada por uma política – ou estratégia – pública, isto é, com a participação do Estado. No caso do DRS, a percepção desses agentes, que acreditam que o processo de surgimento dessa estratégia não acontece de forma natural, faz muito sentido.

O DRS surge como apoio ao programa Fome Zero criado em 2003 no governo Lula. É uma forma de o Banco contribuir com a redução da pobreza, por meio da geração de trabalho e renda, utilizando-se do seu escopo de atuação. Por sua vez, o maior diferencial ou desafio do DRS é mesclar duas características distintas do BB: gerar o desenvolvimento regional (caráter público) e, ao mesmo tempo, criar oportunidades de negócios ao Banco (caráter privado).

Desse desafio pode-se supor que não há espaço no Banco para uma política denominada apenas pública, isto é, que apresente apenas um caráter social. Pela atual configuração em que o BB está inserido, o DRS deve ter uma contrapartida: o lado comercial.

Entretanto, há indícios de uma possível tensão entre essas duas características presentes no DRS, pois o lado comercial tende a tomar uma proporção ainda maior que o próprio lado social da estratégia gerando um antagonismo de forças.

⁹⁶ Conforme apresentado no Capítulo 2 deste trabalho.

4.2.2.2 O conceito de desenvolvimento do DRS

Na visão do BB, a estratégia negocial DRS tem como interesse o desenvolvimento regional (sustentável) e a viabilidade econômica dos negócios, do que decorre na ampliação dos seus negócios na região e o fortalecimento de suas Agências com a criação de demanda para produtos e serviços do Banco (FRANCO, 2006; BUARQUE; TAVARES, 2008). Entretanto, o foco do DRS está voltado para negócios e, para tanto, procura tornar sustentáveis os negócios locais. Assim, as oportunidades de negócios seriam resultado da dinamização das atividades produtivas e da economia do território.

Para a maioria dos entrevistados⁹⁷ nos níveis estratégico e tático do BB, os três pilares do desenvolvimento sustentável (ambiental, social e econômico) apresentam o mesmo grau de importância para a estratégia negocial DRS.

Entretanto, os objetivos propostos pelo DRS, conforme apresentado no capítulo 3 deste trabalho, focam apenas objetivos sociais e econômicos. O pilar ambiental não fica evidente como um objetivo da estratégia. Apenas na metodologia de atuação do DRS é que questões ambientais são tratadas, isto é, no caso do pilar ambiental a atividade econômica apoiada pelo DRS deve compatibilizar a preservação ambiental com o processo produtivo. Neste caso, não há um objetivo específico do DRS com a questão ambiental, como a redução da emissão de carbono das atividades apoiadas pela estratégia, por exemplo.

O BB adota o desenvolvimento sustentável como referência para a estratégia negocial DRS, entretanto o foco dessa estratégia está baseado no conceito de negócio sustentável e visa promover o desenvolvimento sustentável da atividade produtiva. Assim, para o Banco, o negócio sustentável é a atividade produtiva sustentável.

Segundo os entrevistados, para atingir os objetivos do DRS pode-se considerar que o Plano de Negócios, baseado na escolha de uma atividade econômica específica, não é o único meio para se atingir os objetivos da estratégia negocial DRS.⁹⁸

Entretanto, para mais da metade dos entrevistados, o Plano de Negócios DRS é o principal produto, isto é, o principal meio para o alcance dos objetivos da estratégia negocial DRS. Além disso, 28% dos entrevistados concordam muito e 21% concordam totalmente que a estratégia negocial DRS deve ser totalmente focada no Plano de Negócios.

⁹⁷ Dos entrevistados, 25% concordam muito e 47% concordam totalmente que para estratégia negocial DRS os três pilares do desenvolvimento sustentável apresentam o mesmo grau de importância.

⁹⁸ Dentre os entrevistados, 44% concordam muito e 31% concordam totalmente com essa hipótese.

Derivada dessa percepção entre os entrevistados pode-se afirmar que há um conflito de ideias acerca do meio pelo qual a estratégia negocial DRS deve atingir seus objetivos. Cerca da metade dos entrevistados acredita que o DRS é uma estratégia mais global que visa o desenvolvimento sustentável de uma região, principalmente pela articulação entre os atores (Banco, beneficiários, parceiros e sociedade). Nesse caso, a concertação pode promover o desenvolvimento sustentável do território por meio do envolvimento do conjunto de entes ligados ao desenvolvimento sustentável (por exemplo: o BB pode se articular com governos, lideranças locais, parceiros, entre outros, para contribuir em ações que promovam o desenvolvimento sustentável, não necessariamente apoiando apenas um Plano de Negócios). Contudo, para a outra metade dos entrevistados, a estratégia deve ser focada na atividade produtiva, isto é, no negócio sustentável. Nesse caso, o apoio do Banco deve estar diretamente focado no apoio à cadeia de valor das atividades apoiadas pelo BB.

Da forma como a estratégia está configurada atualmente, os *policy makers* entrevistados acreditam que o DRS pode contribuir com o desenvolvimento sustentável da região por meio dessas duas maneiras.

Para Buarque e Tavares (2008, p. 18, grifo dos autores):

O conceito de desenvolvimento sustentável foi perdendo precisão e ganhando diferentes formulações, segundo as interpretações e aplicações de diversas instituições. De qualquer forma, mesmo convivendo com várias formas de conceituação, o desenvolvimento sustentável é definido, normalmente, como o processo que concilia e harmoniza **a eficiência e a competitividade econômica** (assim como elevação da renda); **a equidade social e a qualidade de vida** da população e a conservação do meio ambiente no território.

Para os autores, a diferença entre desenvolvimento sustentável e negócio sustentável (atividade produtiva) é que o primeiro é o resultado do efeito combinado da dinâmica e da estrutura econômica, das relações sociais e da interação entre as atividades econômicas e o ambiente natural, mediada pela tecnologia. O fundamental é o resultado da interação entre as dimensões e não o desempenho de cada uma delas isoladamente. Assim, para alcançar o desenvolvimento sustentável, todos os componentes do sistema econômico e social, incluindo as atividades produtivas e as empresas, devem contribuir para o equilíbrio entre as variáveis econômicas, sociais e ambientais. Neste caso, segundo Buarque e Tavares (2008), o que o DRS chama de negócio sustentável é apenas uma parte da totalidade do

sistema complexo que constitui um território, limitada a um dos componentes da dimensão econômica (atividade produtiva ou empresa).

Para Buarque e Tavares (2008), é um reducionismo impreciso falar de sustentabilidade da economia regional (desenvolvimento sustentável de uma atividade produtiva) embora a dimensão econômica tenha que incorporar processos tecnológicos e organizacionais que evitem ou minimizem os efeitos negativos na sociedade, como desemprego e concentração de renda, e no meio ambiente, poluição, degradação dos recursos florestais e hídricos, por exemplo. Na visão dos autores, rigorosamente, o conceito de desenvolvimento sustentável só pode ser aplicado ao conjunto de um sistema complexo, pois é a síntese da interação entre as dimensões econômica, social e ambiental.

Em relação ao DRS, a atividade produtiva que se pretende tornar sustentável é apenas um componente da dimensão econômica, cuja contribuição para o desenvolvimento sustentável do território reside, fundamentalmente, no aumento da sua eficiência, produtividade e rentabilidade, favorecendo a elevação geral da renda regional.

A dicotomia entre desenvolvimento sustentável e negócio sustentável permite identificar com maior precisão a natureza do Plano de Negócios. Se o negócio sustentável é a atividade produtiva economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta, como define o DRS, representa apenas uma parcela do desenvolvimento sustentável concentrada na dimensão econômica.

Desta forma, o Plano de Negócios não pode ser confundido com um plano de desenvolvimento sustentável do território que tem uma abrangência mais ampla e deve contemplar projetos e iniciativas nas outras dimensões (social e ambiental, principalmente), para além das articulações com a atividade produtiva. Neste caso, para o DRS o Plano de Negócios é um empreendimento que almeja promover a competitividade das atividades produtivas selecionadas no território, contribuindo assim, para o desenvolvimento local na dimensão econômica e complementando com ações que moderem ou evitem impactos ambientais e melhorem os seus resultados na dimensão social.

Essas ações podem ser em conjunto com outras ações já existentes no território, complementando políticas públicas, por exemplo. Na percepção dos entrevistados, 44% concordam muito e 41% concordam totalmente que são indispensáveis, para atender os objetivos da estratégia negocial DRS, as parcerias entre o BB e os governos (em suas três esferas: municipal, estadual e federal) em programas ou políticas de desenvolvimento.

Buarque e Tavares (2008) corroboram com esse argumento de que é mesmo válida a focalização do DRS no negócio, e considerando a missão do BB, seria sempre um grande avanço se o Plano de Negócios estivesse articulado e consistente com uma estratégia de desenvolvimento sustentável do território. Pois receberia desta as influências positivas para o crescimento da atividade produtiva (sustentabilidade do negócio) e contribuiria para a estratégia mais ampla de desenvolvimento. Em território que já exista plano de desenvolvimento ou que esteja em processo de elaboração, o DRS deve buscar se inserir e articular com os patrocinadores visando trabalhar atividades produtivas de forma consistente e convergente, fortalecendo o caráter social do DRS.

4.2.2.3 Objetivos do DRS

Com vista de subsidiar a avaliação da estratégia negocial DRS, deve-se levar em consideração se a formulação (isto é, a concepção) dos objetivos do DRS está bem compreendida, bem definida e bem disseminada entre os níveis hierárquicos do BB.

Para fazer essa identificação, em ambos os questionários havia um grupo idêntico de questões denominado “objetivos do DRS”.⁹⁹ A primeira questão desse grupo perguntava qual o grau de conhecimento (isto é, a familiaridade e a experiência) do entrevistado acerca dos objetivos do DRS. A segunda questão perguntava qual o grau de clareza (a compreensão e o entendimento) desses objetivos na visão do entrevistado. A terceira questão perguntava qual o grau de concordância desses objetivos, isto é, se os entrevistados concordavam com esses objetivos.

Em ambos os questionários, totalizando os três níveis hierárquicos de atuação na estratégia negocial DRS, os entrevistados, em sua grande maioria, conhecem muito ou totalmente os objetivos do DRS.¹⁰⁰ Em relação ao grau de clareza, os entrevistados (dos três níveis hierárquicos do BB) afirmam que esses objetivos estão muito ou totalmente claros. Em relação à concordância dos entrevistados com os objetivos propostos pela estratégia negocial DRS, a grande maioria afirma que concordam muito ou totalmente.

⁹⁹ Em relação a essas perguntas, foram elencados todos os objetivos de forma individual, conforme apresentado no capítulo 3 desta dissertação. Para maiores detalhes, verificar o Apêndice A (Tabela A.1 – módulo 3) e Apêndice B (Tabela B.1 – módulo 2).

¹⁰⁰ Para visualizar a escala e a frequência das respostas dos entrevistados, ver as tabelas constantes no Apêndice A (Tabela A.1 – módulo 3) e Apêndice B (Tabela B.1 – módulo 2).

Desta forma, segundo a avaliação dos entrevistados, pode-se afirmar que, em relação à estratégia negocial DRS, seus objetivos estão bem compreendidos pelos agentes internos do BB, bem definidos e bem disseminados entre os três níveis hierárquicos de atuação dessa estratégia no Banco.

Além disso, também foi solicitado ao entrevistado para classificar em ordem de importância, de acordo com sua visão, os objetivos do DRS. A tabela 4.2 apresenta essa classificação.¹⁰¹

Tabela 4.2 – Ordem de importância dos objetivos do DRS na visão dos entrevistados

Nível Estratégico e Tático		Nível Operacional	
Classificação dos objetivos (em ordem decrescente)	Valor médio das respostas	Classificação dos objetivos (em ordem decrescente)	Valor médio das respostas
Objetivo 3	4,69	Objetivo 3	4,81
Objetivo 4	4,66	Objetivo 1	4,68
Objetivo 6	4,63	Objetivo 2	4,68
Objetivo 7	4,57	Objetivo 4	4,55
Objetivo 1	4,57	Objetivo 6	4,44
Objetivo 2	4,51	Objetivo 7	4,38
Objetivo 9	4,38	Objetivo 8	4,23
Objetivo 8	4,26	Objetivo 5	4,16
Objetivo 5	4,10	Objetivo 9	4,14

Fonte: Questão 3.4 Tab. A.1 do Apêndice A e questão 2.4 Tabela B.1 do Apêndice B. Elaboração própria.

É interessante observar que, para ambos os grupos de entrevistados, o Objetivo 3 (“favorecer a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo”) é o mais importante. Pois, ressalta o caráter socioeconômico do desenvolvimento proposto pelo DRS, de buscar favorecer a geração de trabalho e renda e a inclusão social. Na sequência, para os entrevistados do nível estratégico e tático, vem a bancarização dos beneficiários do DRS (Objetivo 4) e a geração de novas oportunidades de negócios entre o BB e seu público-alvo (Objetivo 6). Na visão desses entrevistados, há uma consonância entre buscar a materialização do desenvolvimento e a geração de novas oportunidades de negócios ao Banco.

¹⁰¹ Essa classificação foi feita com base nas respostas dos entrevistados contida na Tabela A.1 (item 3.4) do Apêndice A e Tabela B.1 (item 2.4) do Apêndice B. Foram atribuídos às respostas pesos distintos (nada importante = 1; muito importante = 5) e multiplicados por sua frequência relativa para se obter sua média ponderada. Para exemplificar essa fórmula, em relação ao Objetivo 3 (no nível operacional), tem-se: $(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 0,03) + (4 \times 0,13) + (5 \times 0,84) = 4,81$. Desta forma, é permitido fazer a classificação das respostas e compará-las entre si.

Nesse caso pode ser sugerido que a estratégia DRS visa atender a necessidade do BB de gerar resultados econômicos e isso é transmitido diretamente pela empresa (decisão de cima para baixo) por meio do nível estratégico e tático.

Entretanto, no nível operacional, o papel de agente de desenvolvimento do Banco se torna mais presente, pois o desenvolvimento das atividades produtivas (Objetivo 1) e o favorecimento do desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social (Objetivo 2) são mais importantes na sequência dos objetivos a serem buscados. A geração de novas oportunidades de negócios ao BB (Objetivo 6) aparece apenas na quinta posição para os gerentes de Agência. Isso talvez seja um reflexo do nível em que se encontram as atividades produtivas no dia a dia de atuação dos Gerentes de Agência na condução da estratégia negocial DRS – por exemplo: a baixa mobilização, ou articulação social, em torno da atividade produtiva; a desorganização dos atores envolvidos na cadeia de valor. Além disso, pode também ser uma consequência dos resultados a serem obtidos com o Plano de Negócios DRS, isto é, dependendo do nível em que estiver articulada a atividade produtiva, a implementação apenas prevê a geração de retornos diretos ao BB no longo prazo.

4.2.3 Implementação e execução da estratégia negocial DRS

Esta seção tem por objetivo avaliar a implementação e execução da estratégia negocial DRS, por meio da percepção dos agentes internos do BB, quanto: a caracterização do DRS no BB; à percepção de sucesso e risco da estratégia; assim como, o cumprimento dos objetivos propostos. Dos Planos de Negócios selecionados nesta pesquisa, 3% estão em elaboração, 18% em execução (fase de instalação do negócio), 66% em execução (negócio em operação) e 13% estão concluídos, segundo os entrevistados no nível operacional.

4.2.3.1 Caracterização da estratégia negocial DRS no BB

A estratégia negocial DRS, desde sua criação, vem crescendo ao longo dos anos. Conforme apresentado no capítulo 3 (Tabela 3.1), atualmente o DRS atende mais de 1 milhão de famílias pelo território nacional. Para atingir esse expressivo número, a estrutura do Banco teve que ser adaptada à proposta trazida pelo DRS. A Tabela 4.3 abaixo apresenta parte dessa adaptação sofrida pelo corpo funcional do banco nos últimos anos.

Tabela 4.3 – Evolução do quadro funcional do BB e da estratégia negocial DRS

	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (1)
Funcionários treinados em DRS (a) (2)	4.062	6.052	13.507	14.974	16.886	17.531
Agências de Varejo BB habilitadas (b)	1.400	2.535	3.965	4.028	4.073	4.087
Relação entre (a) e (b), resultando (c)	2,90	2,38	3,40	3,71	4,14	4,28
Total de funcionários BB (d)	83.751	82.672	81.885	88.972	103.971	106.241
Total de Agências de Varejo BB (e)	3.894	3.969	4.008	4.342	4.897	4.948
Relação entre (d) e (e), resultando (f)	21,50	20,82	20,43	20,49	21,23	21,47
Relação entre (c) e (f)	0,13	0,11	0,16	0,18	0,19	0,19

Fonte: BB (2010e; 2010i). Elaboração própria.

(1) Valor referente aos dados do segundo trimestre de 2010. (2) O número de funcionários treinados não se refere apenas aos funcionários das Agências de Varejo, mas a todo conglomerado BB.

De acordo com a Tabela acima, é possível observar que a estratégia negocial DRS vem sendo incorporada pela estrutura do BB, isto é, passa a ocorrer uma sensibilização (aceitação) e uma capacitação (treinamento) do quadro funcional visando à consolidação da estratégia no Banco.

De 2005 para 2010 há um aumento do quadro funcional do banco em quase 27%. Esse fato ocorre, principalmente, pela incorporação do Banco Nossa Caixa aos ativos do BB em 2009. O aumento do número de Agências do Banco também ocorre devido a essa incorporação.

Em relação à incorporação da estratégia negocial DRS, o número de funcionários do Banco treinados nessa estratégia vem aumentando ao longo dos anos. De 2005 a 2010 houve um crescimento de mais de quatro vezes. Também houve um crescimento muito grande do número de Agências do BB habilitadas para incorporar a estratégia negocial DRS. No ano de 2010, mais de 82% das Agências de Varejo estavam habilitadas a operarem o DRS.

Em 2010, a relação de funcionários capacitados para a estratégia negocial DRS era de 4,28 funcionários treinados por Agência. Cabe ressaltar que, nem todos os funcionários treinados trabalham diretamente nessas Agências. Esses funcionários podem ser de outras unidades ou departamentos do Banco. Entretanto, o número relativo de funcionários que receberam treinamento na estratégia negocial DRS mantém-se estável desde 2008. Atualmente, 19% dos funcionários das Agências habilitadas na estratégia negocial DRS possuem treinamento para operarem o DRS. Se essa relação for estendida para todas as Agências de Varejo do Banco, essa relação cai para 16,5%.

Em relação ao questionário aplicado para o público-alvo do nível operacional desta pesquisa, 97% das Agências possuem até 25% do seu quadro de funcionários, incluindo o Gerente Geral, atuantes diretamente no DRS da Agência. Esse número pode ser um indicativo de que a estratégia se concentra na figura de poucos funcionários. Desta forma, o DRS não é tão difundido entre os funcionários das Agências. Essa análise pode refletir parte da tensão entre o caráter privado (comercial) e público do banco (social), pois conforme já citado anteriormente, o lado público ou social do Banco fica relegado a um segundo plano. Assim, essa situação ocorrida nas Agências pode ser um reflexo dessa tensão.

4.2.3.2 Percepção de sucesso e risco da estratégia negocial DRS

A pesquisa solicitou aos entrevistados no nível estratégico e tático que elencassem o grau de importância, em sua percepção, dos principais fatores constantes na Tabela 4.4 para o sucesso da estratégia negocial DRS.

Tabela 4.4 – Percepção do grau de importância dos fatores selecionados para o sucesso da estratégia negocial DRS, segundo os *policy makers* entrevistados

Classificação	Principais fatores em ordem decrescente de importância segundo a percepção dos entrevistados do nível estratégico e tático	Valor médio das respostas
1	Comprometimento dos parceiros do DRS	4,75
2	Comprometimento dos funcionários do BB	4,66
3	Assistência técnica ao Plano de Negócios	4,66
4	Tempo de dedicação ao DRS (planejamento, execução e monitoramento)	4,60
5	Capacitação dos funcionários do BB	4,49
6	Empoderamento dos beneficiários	4,48
7	Capacitação dos beneficiários e parceiros do DRS	4,38
8	Fonte de recursos financeiros ao Plano de Negócios	4,23

Fonte: Questão 4.30 da Tabela A.1 do Apêndice A. Elaboração própria.

Pode ser destacado que os principais fatores que contribuem para o sucesso da estratégia são, segundo os *policy makers* do DRS, o comprometimento dos parceiros do DRS, o comprometimento dos funcionários do BB e a assistência técnica aos Planos de Negócios. É interessante ressaltar que a fonte de recursos financeiros ao Plano de Negócios seja o fator menos importante, na visão dos entrevistados, para contribuir com o sucesso da estratégia negocial DRS.

Outros fatores também contribuem para o sucesso da metodologia DRS. A participação de um grande parceiro associado ao Plano de Negócios gera excelente resultado para o crescimento e consolidação da atividade econômica apoiada pelo DRS, na visão dos entrevistados no nível estratégico e tático.¹⁰² Porém, esses entrevistados também reconhecem que um Plano de Negócios apoiado em um grande parceiro, tem sua exposição ao risco elevada.¹⁰³ Contudo, quando afirmado que o Plano de Negócios, em casos extremos, pode ser paralisado devido à saída de um único parceiro do DRS, as opiniões ficaram divididas: 19% não concordam, 19% concordam pouco, 19% concordam razoavelmente, 24% concordam muito e 19% concordam totalmente com esse argumento.

Na visão destes *policy makers*, o DRS proporciona ao BB ganho de imagem (capital intangível), principalmente devido à concertação externa realizada entre o Banco, empresas, instituições parceiras do DRS, governos e a sociedade em geral.¹⁰⁴ Além disso, 28% concordam muito e 50% concordam totalmente que o principal destaque ao sucesso da estratégia negocial DRS é seu processo de concertação. Entretanto, a grande maioria dos entrevistados concorda que um bom processo de concertação, por si só, não garante o sucesso do Plano de Negócios.¹⁰⁵

Derivado do processo de concertação, as ações propostas no Plano de Negócios, quando conduzidas por todos os parceiros envolvidos no DRS, dão a garantia de sucesso dos resultados esperados na visão desses *policy makers*.

A maior parte dos entrevistados também considera que o associativismo e o cooperativismo, aliados à estratégia negocial DRS, são preferíveis aos negócios individuais em relação à geração de resultados ao BB.¹⁰⁶

Quando perguntado pelo questionário se os entrevistados (no nível estratégico e tático) concordam que a adesão à estratégia negocial DRS é um processo natural e voluntário dos funcionários do BB, 31% disseram não concordar, 13% concordam pouco e 28% concordam razoavelmente com essa afirmação. Neste caso, para a maior parte dos entrevistados, as metas (indutores estratégicos do Banco) estabelecidas para as Agências, por meio dos métodos de premiação e punição denominados no BB de ATB/Sinergia –

¹⁰² Dos entrevistados, 44% concordam muito e 13% concordam totalmente com esse argumento.

¹⁰³ Entre os entrevistados, 31% concordam muito e 31% concordam totalmente com esse argumento.

¹⁰⁴ Dos entrevistados, 60% concordam totalmente e 28% concordam muito com esse argumento.

¹⁰⁵ De acordo com os entrevistados, 44% concordam muito e 28% concordam totalmente com essa afirmação.

¹⁰⁶ Entre os entrevistados no nível estratégico e tático, 25% concordam muito e 41% concordam totalmente com esse argumento.

conforme descrito no capítulo 3 deste trabalho –, são indispensáveis para a consolidação da estratégia negocial DRS. Deriva dessa análise que a estratégia negocial DRS é imposta pelo BB à sua estrutura. A necessidade de cumprir uma agenda socioambiental fez com que o Banco criasse a estratégia negocial DRS, com o objetivo de buscar resgatar seu lado caráter público, entretanto, sem deixar de lado seu caráter privado.

Entretanto, a concorrência entre a estratégia negocial DRS, materializada por meio do Plano de Negócios DRS, e as outras atividades bancárias tradicionais de uma Agência geram um grande entrave para a condução do DRS, na percepção dos entrevistados nos níveis estratégico e tático.¹⁰⁷ Esse entrave é o principal indício da tensão entre a estrutura comercial, adquirida e arraigada no BB a partir dos anos 1990, e sua estrutura pública voltada para sua missão social de desenvolvimento das regiões onde o Banco atua.

A partir de sua reestruturação nos anos 1990, o BB passa a priorizar o lado comercial de sua atuação. De acordo com Andrade e Deos (2007), o Banco passa a atuar como um “banco estatal privado”.¹⁰⁸ Desta forma, as Agências do Banco passam a se caracterizar como lócus de comercialização de produtos financeiros. Seu caráter comercial se torna sua verdadeira razão de ser. Porém, o caráter social ainda se encontra presente e começa a ganhar nova configuração, principalmente após a adoção da agenda socioambiental adotada pelos Bancos Públicos Federais na década de 2000. Mesmo assim, essas forças atuam ora na mesma direção ora em direções contrárias.

A conciliação dessas forças não é algo simples e fácil de ser equacionado. Principalmente em relação à estratégia negocial DRS, essas forças deveriam ser conduzidas em uma mesma direção, como foi concebido em seu objetivo original: ser uma estratégia de negócios do BB (caráter comercial) voltada para o desenvolvimento regional (caráter social).

Entretanto, conforme pode ser observado pela pesquisa realizada, quando perguntado de forma aberta (questões qualitativas) quais as principais dificuldades de implementação, pelo BB, da estratégia negocial DRS quanto ao seu planejamento e a sua execução, as respostas seguiram uma tendência tanto no nível dos *policy markers*, quanto no nível operacional (Gerentes de Agências).¹⁰⁹

¹⁰⁷ Dentre os entrevistados, 47% concordam totalmente e 28% concordam muito com esse argumento.

¹⁰⁸ Para maiores detalhes ver o capítulo 2 deste trabalho.

¹⁰⁹ As respostas qualitativas estão apresentadas no Quadro A.1 do Apêndice A (para o nível estratégico e tático) e no Quadro B.1 do Apêndice B (nível operacional). Para efeito de apresentação no texto deste trabalho, as respostas foram compiladas.

Para os *policy makers*, o **planejamento e a execução** da estratégia negocial DRS são dificultados por terem de compatibilizar ações de médio e longo prazo do desenvolvimento com os objetivos de curto prazo dos instrumentos de gestão do Banco, isto é, de sua atuação tradicional comercial. O comprometimento dos agentes do Banco, em relação à estratégia negocial DRS, fica abalado devido à priorização de outras demandas estabelecidas pelo próprio BB. Nesse caso, são priorizadas outras atividades primordiais das Agências, como o cumprimento de metas ligadas à sua atividade comercial. Exemplifica bem esse fato, a resposta dada pelo respondente número 7 (R7) da Questão 1 do Quadro A.1 do Apêndice A deste trabalho: “[Falta] maior comprometimento de grande parte da rede de funcionários nas agências e nas superintendências. A visão preponderante nas metas de curto prazo no dia a dia acaba por deixar a estratégia em segundo plano na maioria das vezes.”.

Também é identificado na **execução** da estratégia negocial DRS, pelos *policy makers*, a falta de comprometimento por parte dos parceiros do DRS. Exemplifica essa opinião o respondente número 8 (R8) ao dizer que a dificuldade está em: “Manter o nível de comprometimento dos parceiros, realizar reuniões periódicas de avaliação e redirecionar ações, quando necessárias.”.

No nível operacional, também são percebidas dificuldades quanto ao planejamento e a execução da estratégia negocial DRS. Neste caso, a tensão também se encontra presente, sendo eleita pela maioria dos entrevistados a falta de tempo dos funcionários das Agências para o bom planejamento da estratégia negocial DRS, a conciliação de objetivos de curto prazo do Banco com os objetivos de médio e longo prazo do DRS. Ilustra essa percepção o respondente 15 (R15) da Questão 1 do Quadro B.1 do Apêndice B: “A estratégia DRS foi colocada para as agências como meta, não sendo consideradas as realidades locais, dando a impressão de que a sociedade/ambiente deveria se adaptar ao BB e não a estratégia à realidade existente.”. O respondente 24 (R24) apresenta opinião bem próxima, ao dizer que a “diversidade de atividades desenvolvidas pelos funcionários, sempre priorizando o curto prazo (realização de negócios/atingimento de metas) deixando a estratégia em segundo plano.”.

Além disso, também é contestada a capacitação e o conhecimento dos funcionários em relação ao planejamento da estratégia no nível operacional. Conforme apresenta o respondente 25 (R25), a dificuldade encontrada está na:

Falta de tempo; falta de preparo dos funcionários do banco em desenvolvimento sustentável e muitas vezes da realidade dos beneficiários; falta de preparo do funcionário em dinâmica social para condução de reuniões de planejamento e preparação em elaboração de planos de negócios, escolha de indicadores, etc.

O problema da falta de tempo e de funcionários disponíveis para a estratégia negocial DRS nas Agências, além da falta de capacitação e conhecimento, reflete a quantidade relativamente baixa de funcionários capacitados (treinados) nas Agências (menos de 20% dos funcionários) para operarem o DRS, conforme apresentado anteriormente na Tabela 4.3.

Conforme está exposto, a tensão entre o caráter comercial e o social do BB está muito presente na questão do planejamento e da execução da estratégia negocial DRS no dia a dia da operacionalização dessa estratégia. Deve-se ressaltar que as características comerciais adquiridas pelo Banco, em sua história recente, promovem uma tensão entre o caráter público e privado de um banco híbrido como o BB. No caso do DRS essa tensão se intensifica, quando o que deveria ocorrer seria o contrário. O DRS está concebido como uma proposta de ser uma estratégia de desenvolvimento regional que ao mesmo tempo proporcione retornos ao Banco. Entretanto, na prática isso parece não ser condizente, conforme a percepção dos entrevistados.

4.2.3.3 Alcance dos objetivos propostos pelo DRS

Conforme apresentado no capítulo 3 deste trabalho, a falta de indicadores é um dos principais motivos para se buscar fazer uma avaliação da estratégia negocial DRS nesta dissertação. Nesta seção, busca-se avaliar, por meio da percepção dos agentes do BB envolvidos com o DRS, se os objetivos dessa estratégia estão sendo alcançados.

A avaliação proposta neste trabalho é feita por meio da percepção dos atores envolvidos no nível operacional da estratégia negocial DRS, isto é, os Gerentes de Agência do BB. Para a avaliação foram usados critérios objetivos e subjetivos para medir a percepção desses atores. Além disso, vale ressaltar que esta avaliação se refere a um recorte de Planos de Negócios elencados pela UDS do BB, não sendo expandido para a estratégia como um todo. As informações contidas nesta seção são referentes apenas à população estudada neste trabalho. Também deve ficar claro que, este trabalho não é um instrumento de

avaliação final da estratégia negocial DRS, e sim, apenas um simples instrumento para subsidiar e promover algumas reflexões acerca dessa estratégia.

Para a realização do estudo do alcance dos objetivos da estratégia (proposto neste trabalho) são analisados os objetivos do DRS de forma individualizada, isto é, se estão sendo alcançados na percepção dos Gerentes de Agências entrevistados.

Em relação ao **OBJETIVO 1**: "Favorecer o aprimoramento de atividades produtivas, com visão de cadeia de valor, agregando valor aos produtos e serviços". Quando perguntado ao entrevistado qual seu grau de conhecimento acerca do funcionamento da cadeia de valor (cadeia de produção e distribuição) da atividade produtiva do Plano de Negócios de sua Agência, 3% conhecem pouco, 39% conhecem razoavelmente, 42% conhecem muito e 16% conhecem totalmente o funcionamento da cadeia de valor de sua atividade produtiva.

Cabe destacar que há um número relativamente alto de gerentes que não possuem um bom conhecimento (isto é, conhecem pouco ou razoavelmente) da cadeia em que está inserido o Plano de Negócios de sua Agência. Isso condiz com os problemas elencados na seção anterior deste trabalho, como a falta de conhecimento dos operadores do DRS, além do tempo despendido com o DRS nessas Agências, por exemplo.

Em relação ao Plano de Negócios conduzido pelas Agências, os Gerentes classificaram, por meio de suas percepções, o nível de sucesso que a atividade econômica vem obtendo na agregação de valor em suas cadeias de produção e distribuição. O gráfico abaixo apresenta essa percepção.

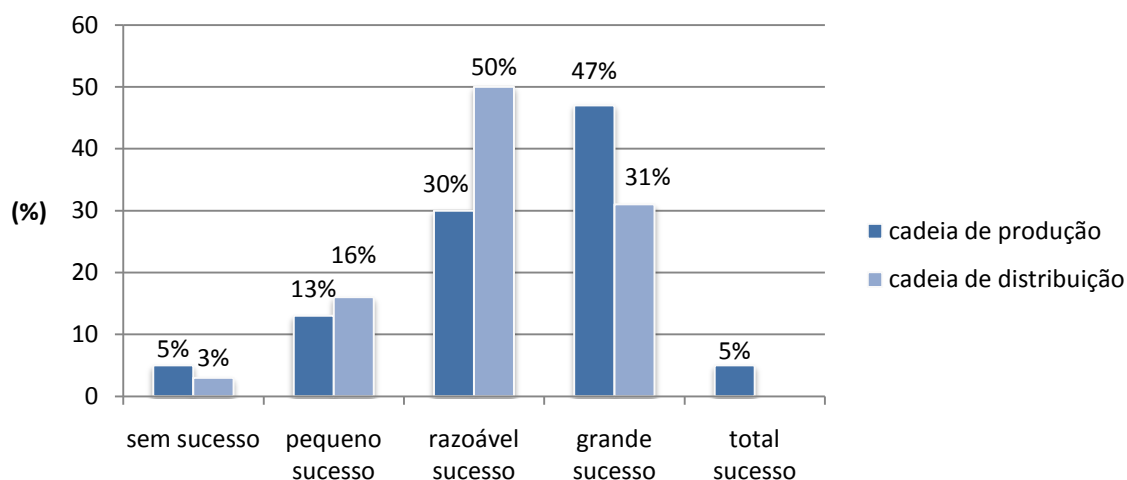


Gráfico 4.1 – Percepção do nível de sucesso atingido pela atividade produtiva nas cadeias de produção e distribuição

Fonte: Questão 3.5 da Tabela B.1 do Apêndice B. Elaboração própria.

Conforme apresentado no gráfico acima, segundo a percepção dos Gerentes entrevistados, a cadeia de produção vem apresentando um maior êxito, pois mais de 50% dos Planos de Negócios apresentam um grau de sucesso considerado no mínimo grande. Cabe ressaltar que não foi utilizado um critério objetivo (indicadores) para avaliar essas variáveis. A avaliação dos entrevistados é feita de acordo com seu conhecimento tácito, isto é, experiência, conhecimento e vivência no dia a dia da condução dos Planos de Negócios. Neste caso, seria interessante o BB buscar desenvolver estudos que possibilitassem medir o impacto que o DRS causa nessas cadeias de valor.

O **OBJETIVO 2**: "Favorecer o desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora, estimulando e aperfeiçoando a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo)"; assim como, o **OBJETIVO 3**: "Favorecer a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo"; a Tabela 4.5 abaixo apresenta a percepção dos Gerentes entrevistados quanto ao grau de sucesso dos benefícios gerados pelo DRS à sociedade.¹¹⁰

Tabela 4.5 – Grau de sucesso dos benefícios gerados pelo DRS à sociedade, segundo a percepção dos Gerentes do BB entrevistados

Classificação	Benefícios gerados pelo DRS à sociedade	Média	Resposta padronizada (1)
1	Aumento da renda dos beneficiários DRS	3,37	Razoável sucesso
2	Aumento da capacitação dos beneficiários DRS	3,35	Razoável sucesso
3	Preocupação com as questões ambientais da atividade produtiva	3,30	Razoável sucesso
4	Aumento da organização e participação social da comunidade	3,30	Razoável sucesso
5	Disseminação e ampliação do associativismo e cooperativismo	3,23	Razoável sucesso
6	Inserção produtiva da comunidade no mundo do trabalho	3,16	Razoável sucesso
7	Geração de emprego na comunidade	3,15	Razoável sucesso
8	Aumento do empreendedorismo na comunidade	3,12	Razoável sucesso
9	Empoderamento dos beneficiários DRS	2,89	Razoável sucesso

Fonte: Questão 3.6 da Tabela B.1 do Apêndice B. Elaboração própria.

(1) A resposta padronizada está atrelada à média das questões respondidas, conforme fórmula apresentada anteriormente. A escala de resposta para essa questão no formulário era: sem sucesso, pequeno sucesso, razoável sucesso, grande sucesso e total sucesso. Conforme ponderada a média das respostas, valores entre 1,0 e 1,50 apresentam a resposta padronizada “sem sucesso”, entre 1,51 e 2,50 “pequeno sucesso”, entre 2,51 e 3,50 “razoável sucesso”, entre 3,51 e 4,50 “grande sucesso” e, entre 4,51 e 5,0 “total sucesso”.

¹¹⁰ Vale ressaltar que o grau de sucesso é feito por meio da percepção (isto é, experiência, vivência e sentimento) do Gerente entrevistado. Desta forma, o critério de análise é subjetivo.

Segundo os entrevistados, o aumento da renda e o aumento da capacitação dos beneficiários são os maiores benefícios gerados pela estratégia negocial DRS à sociedade. Pode-se perceber que o aumento da capacitação e da renda caminha na mesma direção. Entretanto, a geração de novos empregos só aparece em sétimo lugar, isto sinaliza que os empreendimentos podem estar em um nível mais inicial de desenvolvimento, isto é, está ocorrendo uma organização das atividades produtivas, principalmente devido à capacitação dos beneficiários e, conseqüentemente, esse movimento tende a aumentar a renda dos participantes. Entretanto, grande parte desses empreendimentos não está em fase de expansão, pois a geração de empregos ainda não está em uma posição de destaque.

Quando perguntado diretamente aos entrevistados sobre o aumento da quantidade de empregos diretos (em relação à quantidade inicial) gerados à comunidade após a implantação da estratégia negocial DRS, a maior parte dos empreendimentos (isto é, 58% dos Planos de Negócios) gerou até 25% de novos postos de trabalho.¹¹¹ Além disso, 13% dos entrevistados não souberam informar esses dados, 13% dos Planos geraram entre 26 e 50% de novos postos de trabalho, 8% dos Planos entre 51% e 75%, e 8% dos Planos geraram acima de 76% de novos postos de trabalho em relação à situação inicial do empreendimento.

Um indicador que avalie esses tipos de variáveis, como a geração de novos empregos e o aumento da renda, é muito útil para uma avaliação mais criteriosa da estratégia negocial DRS, recurso que o Banco não utiliza atualmente. Entretanto, esses objetivos do DRS, pela percepção dos entrevistados, estão sendo parcialmente atendidos. Não há metas específicas do DRS para a geração de emprego e renda. O que o Banco cobra da sua estrutura de Agências é o cadastramento de famílias vinculadas ao Plano de Negócios tão somente.

Deve-se salientar que esses objetivos não são tão claros, isto é, não há um padrão definido do que deve ser buscado, isto é, um critério objetivo para ser alcançado: como a quantidade de empregos a serem gerados, nível de renda, nível de organização social e nível de capacitação dos beneficiários que se almeja chegar, por exemplo.

Em relação ao cooperativismo e ao associativismo, 87% dos Planos de Negócios analisados possuem formalmente uma cooperativa ou associação constituída ligada ao Plano. Além disso, 35% dessas entidades foram constituídas após a implantação da

¹¹¹ O questionário não identifica se houve Planos de Negócios sem a geração de empregos neste caso.

estratégia negocial DRS. Neste caso, o fortalecimento do cooperativismo e associativismo aparentemente tem obtido certo êxito devido à adoção da estratégia DRS.

Outro interesse do DRS é o **OBJETIVO 4**: "Favorecer a democratização do acesso ao crédito e aos demais produtos e serviços financeiros". Neste caso, pode-se falar da bancarização do público-alvo da estratégia negocial DRS.

O Gráfico 4.2 abaixo apresenta a quantidade de beneficiários DRS com conta-corrente e limite de crédito vigente, e beneficiários tomadores de empréstimos no Banco.

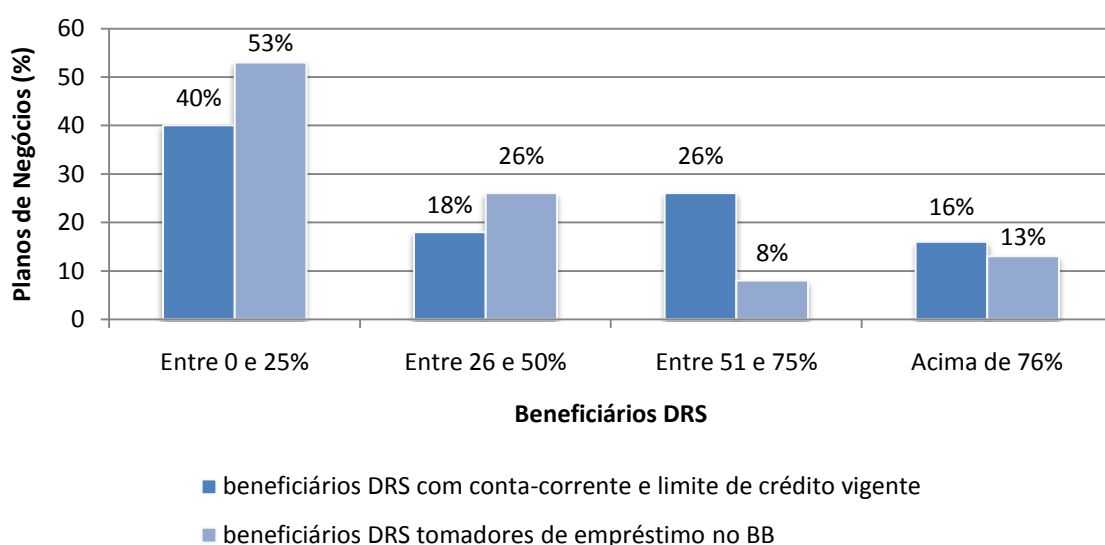


Gráfico 4.2 – Beneficiários DRS com operações de crédito no BB

Fonte: Questões 3.8 e 3.9 da Tabela B.1 do Apêndice B. Elaboração própria.

De acordo com o gráfico acima, pode-se observar que em 60% dos Planos de Negócios DRS, ao menos 25% de seus beneficiários possuem conta-corrente e limite de crédito vigente no BB. Destaca-se que 26% dos Planos de Negócios possuem entre 51% e 75% de seus beneficiários com conta-corrente e limite de crédito. Outro destaque é que 16% dos empreendimentos DRS possuem mais de 76% de seus beneficiários bancarizados.

Em relação ao acesso ao crédito, em 47% dos Planos de Negócios, ao menos 25% dos beneficiários são tomadores de empréstimos no BB. O tipo de crédito que os beneficiários do DRS tomam é apresentado no Gráfico 4.3.

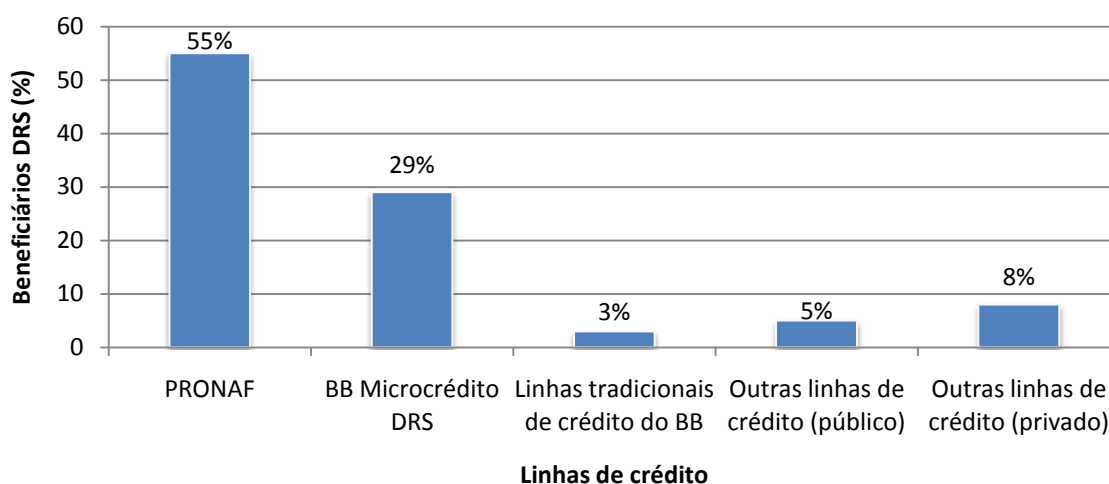


Gráfico 4.3 – Linhas de crédito contratadas pelos beneficiários do DRS

Fonte: Questão 3.12 da Tabela B.1 do Apêndice B. Elaboração própria.

Dos empréstimos tomados pelos beneficiários DRS, a maior parte advém do PRONAF (55% dos casos). Isso demonstra que grande parte da estratégia negocial DRS está sob a base das atividades rurais. Ainda em relação ao PRONAF, o gráfico abaixo mostra a comparação entre o saldo da linha de crédito no Banco como um todo e o saldo dessa linha em relação à estratégia negocial DRS.

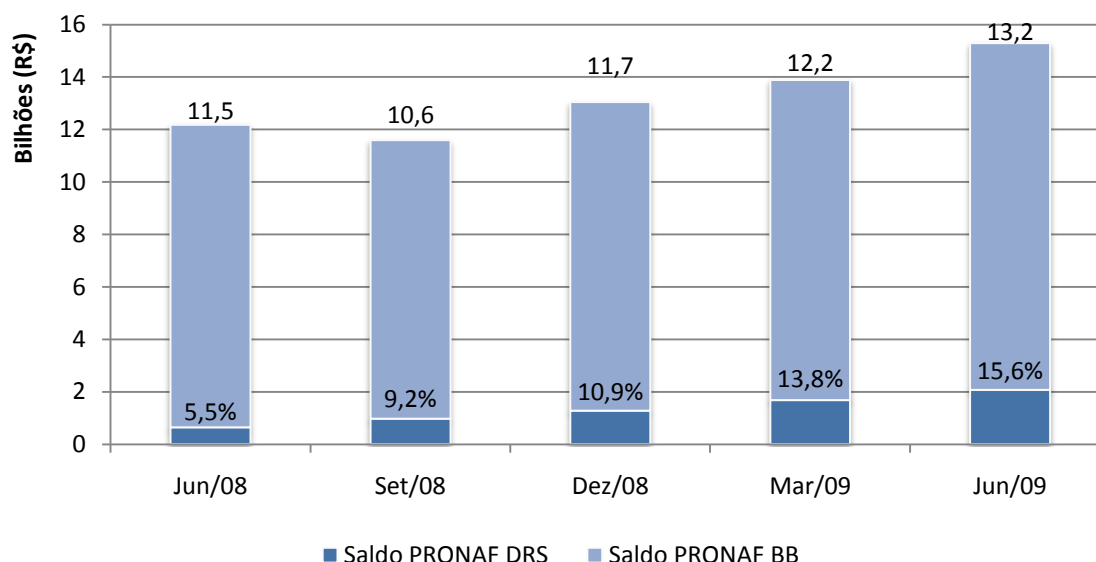


Gráfico 4.4 – Comparação entre o saldo da linha de crédito PRONAF no BB versus DRS

Fonte: BB (2010e). Elaboração própria.

Os dados são referentes ao final do primeiro semestre de 2008 e final do primeiro semestre de 2009. Em relação ao gráfico, é perceptível o crescimento do saldo da linha de

crédito do PRONAF atrelado ao DRS. Em junho de 2008, o saldo dessa linha era de R\$ 644 milhões, já em junho de 2009, o saldo era de R\$ 2,073 bilhões de reais (crescimento líquido do saldo em 221% no período de um ano). Enquanto que o saldo total do PRONAF no BB aumento 14,5% (de R\$ 11,533 bilhões para R\$ 13,212 bilhões). A participação relativa também aumentou nesse período. Em junho de 2008, o saldo dos recursos do PRONAF DRS representava 5,5% do total do saldo desses recursos disponibilizados pelo BB, e em junho de 2009 já representava 15,6%.

Em relação à bancarização e ao acesso ao crédito, o BB proporciona com o DRS um montante de recursos e acesso ao crédito muito superior que as estratégias socioambientais dos bancos privados, conforme descrito no capítulo 1 deste trabalho.

Outra fonte de acesso ao crédito disponibilizado pelo DRS aos seus beneficiários é o BB Microcrédito DRS.¹¹² Dos beneficiários que tomaram crédito, segundo a percepção dos Gerentes entrevistados, 29% foram dessa linha. A participação da linha total de microcrédito do BB vem aumentando ao longo dos últimos trimestres no Banco, conforme pode ser observada na Tabela 4.6.

Tabela 4.6 – Comparativo entre o saldo total da carteira de crédito Pessoa Física e o saldo da carteira de Microcrédito do BB

Linha de crédito	Saldo (R\$ milhões)						Var. (%)	
	mar/09	jun/09	set/09	dez/09	mar/10	jun/10	set/10	s/ set/09
Microcrédito	548	519	549	674	870	1.046	1.126	105,3
Carteira total PF	61.138	68.467	85.717	91.791	95.092	101.122	107.368	5,2

Fonte: BB (2010i). Elaboração própria.

Como parte de uma política de bancarização, o microcrédito é utilizado pelo Banco para fornecer crédito à população mais carente, principalmente os beneficiários da estratégia negocial DRS. O saldo da carteira de microcrédito DRS vem crescendo ao longo dos últimos trimestres. Apenas no último ano, essa carteira cresceu 105,3%, contra um crescimento de 5,2% do total da carteira de crédito Pessoa Física do Banco. Entretanto, o

¹¹² Desde fevereiro de 2009, foram realizadas mais de 29 mil operações na linha BB Microcrédito DRS. Esse volume correspondia em junho de 2010 a R\$ 67,8 milhões em recursos aplicados, com valor médio por operação de cerca de R\$ 2.300,00. Além disso, no mesmo mês, a linha foi revitalizada e assumiu novas condições para a contratação, como a elevação do teto de R\$ 3 mil para R\$ 5 mil; ampliação do prazo de 48 para 60 meses e redução da taxa de juros para 0,95% ao mês (segundo o BB, a menor para operações de microcrédito no país). Decorrente dessas mudanças nas condições negociais, a expectativa do BB é alcançar R\$ 100 milhões ao término do primeiro ano de revitalização dessa linha, em junho de 2011 (BB, 2010h).

microcrédito no BB representa apenas 1% do total de crédito disponibilizado ao segmento Pessoa Física pelo Banco. Esse valor ainda é muito pequeno para um processo de inclusão bancária em massa. Porém, vale ressaltar que, mesmo esse valor sendo pequeno ainda é muito maior que a carteira de microcrédito dos principais bancos privados do país. Conforme apresentado no capítulo 1 deste trabalho, o Santander possui uma carteira de microcrédito no valor de R\$ 84,7 milhões e o Itaú Unibanco possui uma carteira de microcrédito de R\$ 72 milhões (referentes ao ano de 2009).

Entretanto, se for analisada isoladamente a carteira relacionada ao BB Microcrédito DRS, esse valor ainda é irrisório comparada ao total da carteira de crédito Pessoa Física do BB, pois o montante da carteira de microcrédito DRS é de R\$ 67,8 milhões, isto é, 0,09% do montante da carteira de crédito Pessoa Física do BB. Desta forma, é muito parecido com os bancos privados do país. Entretanto, em relação aos recursos aplicados pela estratégia negocial DRS, o grande destaque fica por conta do PRONAF, conforme apresentado anteriormente. O que caracteriza a importância que vem ganhando a estratégia negocial DRS no BB.

Quanto ao **OBJETIVO 5**: "Favorecer a atuação em consonância com políticas governamentais"; quando perguntado aos entrevistados se o Plano de Negócios de sua Agência faz parte de alguma política pública ou parceria com algum agente público, a configuração desses Planos é a seguinte:

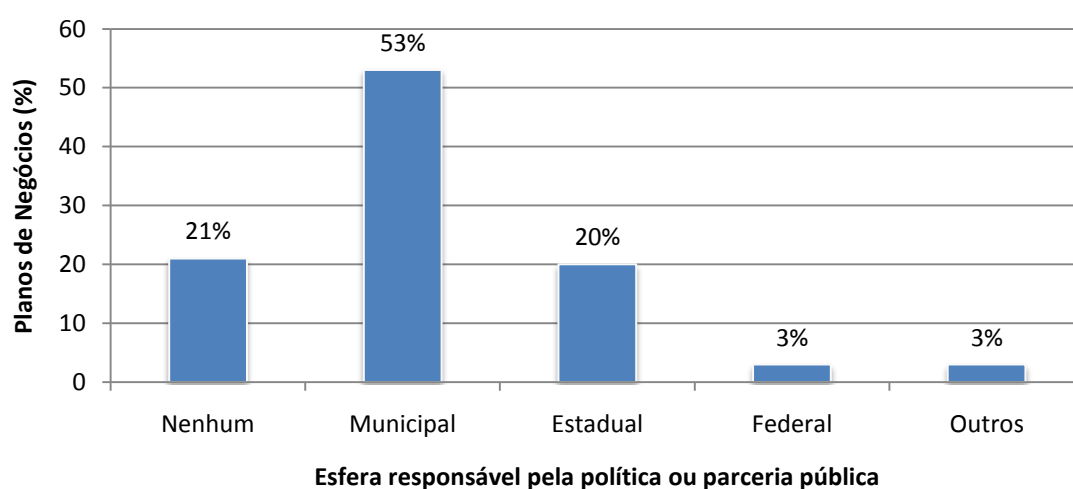


Gráfico 4.5 – Níveis de relação entre o Plano de Negócios DRS e políticas/parcerias públicas

Fonte: Questão 3.13 da Tabela B.1 do Apêndice B. Elaboração própria.

Conforme apresentado no gráfico acima, mais de 75% dos Planos de Negócios analisados fazem parte de algum tipo de política ou parceria com esferas públicas. Destaca-se principalmente a grande participação dos governos locais na parceria com o DRS. Em se tratando de desenvolvimento regional não deveria ser diferente. Logo, sob este aspecto da atuação do DRS em consonância com políticas governamentais, a estratégia vem alcançando seus objetivos na maior parte dos Planos analisados.

Em relação ao **OBJETIVO 6**: "Gerar novas oportunidades de negócios ao Banco do Brasil com seu público-alvo"; a percepção dos Gerentes entrevistados foi a seguinte:

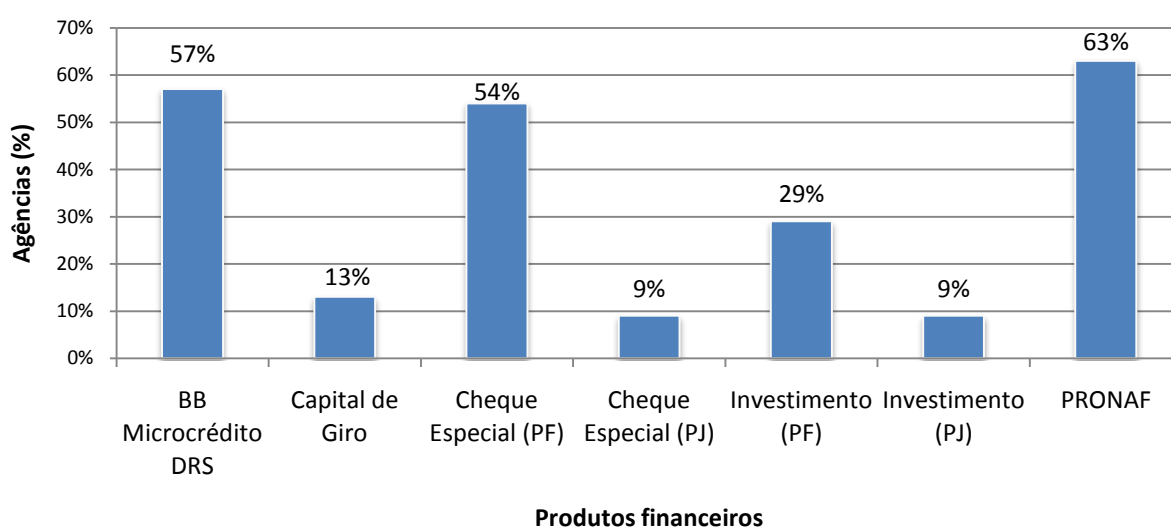


Gráfico 4.6 – Operações financeiras realizadas entre as Agências e os Planos de Negócios

Fonte: Questão 3.20 da Tabela B.1 do Apêndice B. Elaboração própria.

Conforme apresentado no gráfico, os principais negócios realizados entre os beneficiários DRS e as Agências do BB ocorreu por meio do PRONAF (em 63% das Agências) e por meio do BB Microcrédito DRS (em 57% das Agências). Essas duas linhas de crédito são as grandes responsáveis pela bancarização dos beneficiários do DRS, conforme já observado anteriormente. Porém, há também a realização de outros negócios, como o fornecimento de Cheque Especial aos beneficiários (isso ocorre em 54% das Agências) e de linhas de investimento Pessoa Física (em 29% das Agências).

Entretanto, quando se trata do empreendimento DRS propriamente dito, produtos como: Capital de Giro, Cheque Especial Pessoa Jurídica e Investimento Pessoa Jurídica são incipientes. Respectivamente, 13% das Agências realizaram negócios de Capital de Giro, 9% de Cheque Especial e 9% de Investimento PJ. Cabe ressaltar que o questionário apenas

perguntava se havia se realizado alguma operação entre a Agência e o Plano de Negócios, e Agência e beneficiários DRS. Não fora perguntado qual a quantidade e montante dessas operações. Entretanto, repara-se que há muito mais negócio realizado entre os beneficiários DRS do que com o próprio empreendimento. Daí resulta algumas considerações (hipóteses): a primeira, o Banco pode estar priorizando negócios entre os beneficiários ao invés do empreendimento propriamente dito; a segunda, os empreendimentos podem estar em situação de operacionalização inicial, isto é, a atividade ainda não está desenvolvida ainda; outra consideração é que pode ocorrer certa precariedade (ou risco elevado) do empreendimento DRS, desta forma, a realização de negócios entre as Agências e o Plano de Negócios fica prejudicada.

O que fica claro em relação ao sexto objetivo é que a estratégia negocial DRS permite a realização de negócios entre as Agências e seu público-alvo. Contudo, seria necessária a criação de indicadores capazes de medir com melhor precisão esses negócios gerados entre o BB e os participantes do DRS.

Quanto ao **OBJETIVO 7**: "Minimizar riscos e maximizar resultados, pelo comprometimento dos agentes, parceiros e intervenientes da atividade produtiva, com a realização das ações de desenvolvimento propostas"; os principais fatores de risco na percepção dos Gerentes entrevistados estão classificados na Tabela 4.7.

Tabela 4.7 – Classificação dos fatores de risco mais importantes da estratégia negocial DRS na percepção dos Gerentes entrevistados

Class.	Fatores de risco	Média	Resposta padronizada
1	Falta de tempo na Agência para a gestão do DRS	3,96	Alto
2	Falta de comprometimento dos parceiros	3,40	Razoável
3	Falta de assistência técnica ao Plano de Negócios	3,37	Razoável
4	Falhas no processo de concertação externa	3,19	Razoável
5	Falhas no processo de concertação interna	3,03	Razoável
6	Excesso de exigências para a aprovação do Plano de Negócios	2,91	Razoável
7	Dificuldades de operacionalização do Plano de Negócios	2,90	Razoável
8	Falta de recursos financeiros para o Plano de Negócios	2,89	Razoável
9	Falta de conhecimento dos operadores da estratégia negocial DRS	2,82	Razoável
10	Falhas no sistema de metas e bonificação do BB (ATB/Sinergia)	2,69	Razoável

Fonte: Questão 3.22 da Tabela B.1 do Apêndice B. Elaboração própria.

Conforme discutido anteriormente, o principal fator de risco para a estratégia negocial DRS é a falta de tempo disponível nas Agências para a gestão do DRS. Neste caso, 32% dos entrevistados consideram alto o risco deste fator para a estratégia DRS e 39% consideram esse fator de risco muito alto. Conforme já detalhado anteriormente, a tensão provocada pelo caráter híbrido do Banco, entre sua vertente privada e sua vertente pública, é a principal questão a ser trabalhada na estratégia negocial DRS.

A forma das Agências atuarem em seu dia a dia reduz a capacidade das mesmas em promover o desenvolvimento regional proposto pelo BB, devido à falta de tempo e a priorização de outras atividades comerciais. Desta forma, o DRS acaba ficando em um segundo plano. Em consequência, a maximização dos resultados promovidos pelo DRS também são afetados, pois se a estratégia não for conduzida de modo eficaz, seus objetivos não são atingidos e seus resultados não são alcançados.

O ponto-chave para a estratégia negocial DRS é conviver com essa tensão existente, visto que acabar com ela se torna algo praticamente impossível, pois faz parte da própria natureza híbrida do BB.

Outro fator de risco importante que deve ser levado em consideração é o comprometimento dos parceiros do DRS. Os principais parceiros dos Planos de Negócios analisados estão indicados no Gráfico 4.7.

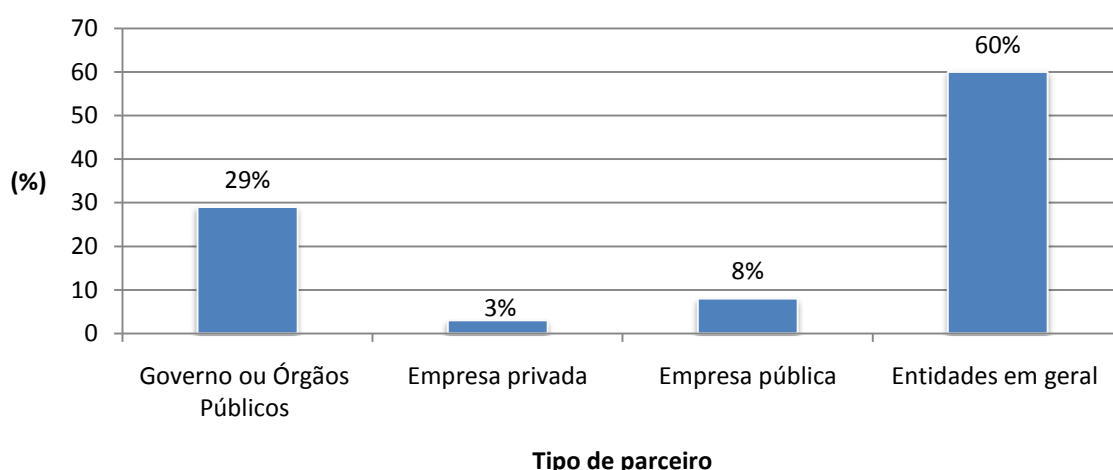


Gráfico 4.7 – Classificação do principal parceiro DRS vinculado ao Plano de Negócios

Fonte: Questão 3.23 da Tabela B.1 do Apêndice B. Elaboração própria.

A parceria estabelecida pela estratégia negocial DRS em 60% dos Planos de Negócios DRS tem como parceiro principal as entidades em geral (associações, cooperativas, entidades religiosas, sindicatos, universidades, entre outros). Em 29% dos Planos analisados, o principal parceiro é o governo ou órgãos públicos (níveis: federal, estadual ou municipal). Outros 8% dos Planos têm como principal parceiro as empresas públicas, e 3% privadas.

Quando perguntado aos entrevistados qual a consequência para o Plano de Negócios de sua Agência se o principal parceiro deixar a parceria com o DRS, em 45% dos Planos, na percepção dos Gerentes, não ocorrerá à paralisação do empreendimento, mas será afetado o andamento de sua implementação. Em outros 16% dos Planos, a atividade será parcialmente paralisada no início, mas seguirá com sua implementação. Em 13% dos Planos, a atividade não será paralisada e a implementação do empreendimento DRS seguirá com seu andamento normal. Contudo, em 26% dos Planos de Negócios, a saída do principal parceiro acarretará na paralisação definitiva do empreendimento. Isso representa um grande risco para a estratégia negocial DRS, e neste caso, a parceria deve ser conduzida de modo cuidadoso para evitar uma possível saída do principal parceiro.

O terceiro maior fator de risco é a falta de assistência técnica ao Plano de Negócios. Neste caso, é importante o Banco suprir essa carência de capacitação técnica. Para evitar esse tipo de risco, o BB deve priorizar certas atividades econômicas onde possui maior *know-how*, isto é, conhecimento processual e técnico da atividade apoiada pelo DRS.

Atualmente no Banco há cerca de 50 atividades produtivas ligadas ao DRS. O Gráfico abaixo representa a Curva ABC dessas atividades.

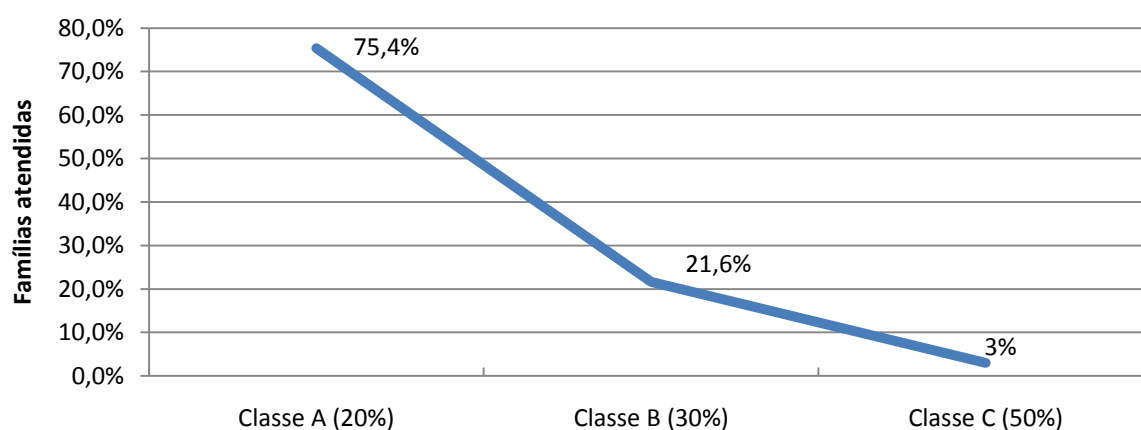


Gráfico 4.8 – Curva ABC de famílias atendidas por Classe de atividades apoiadas pelo DRS

Fonte: BB (2010e). Elaboração própria.

O gráfico acima apresenta a Curva ABC de famílias atendidas por classe de atividades apoiadas pelo DRS. Neste caso, 20% das atividades econômicas (denominadas de Classe A) apoiadas pelo DRS correspondem ao atendimento de 75,4% do total de famílias cadastradas na estratégia negocial DRS. As atividades da Classe A são de maior importância, pois representam a maior parte dos beneficiários DRS. Dentre essas atividades estão: bovinocultura de leite, cafeicultura, prestação de serviços, cultura de oleaginosas, mandiocultura, ovinocaprino cultura, aquicultura e pesca, fruticultura, artesanato e comércio varejista. É importante o BB priorizar essas atividades e criar um *know-how* para dar assistência técnica às Agências e assim diminuir riscos inerentes a essas atividades.

Em relação ao **OBJETIVO 8**: "Contribuir para atração e fidelização de clientes dos níveis de relacionamento de maior valor dos pilares varejo, atacado e governo, por meio da imagem de 'empresa socioambientalmente responsável', atributo valorizado por esses segmentos"; a participação de clientes do BB no Plano de Negócios DRS ocorre em três níveis: 11% dos Planos de Negócios analisados têm a participação de clientes do pilar atacado do Banco em algum momento no empreendimento, como parceiros para a realização de objetivos e ações do DRS, como fornecedores ou consumidores de produtos ou serviços do DRS. Em relação ao pilar governo, 58% dos Planos analisados possuem algum tipo de relacionamento entre o empreendimento DRS e esse segmento de clientes do Banco. No caso do pilar varejo de clientes do BB, 66% dos Planos analisados possuem algum tipo de relacionamento entre o empreendimento DRS e esse seguimento de clientes.

Neste caso, seria interessante o Banco tentar a aproximação do Pilar Atacado, composto por empresas de grande e médio porte, e os empreendimentos DRS. Essa aproximação pode contribuir com o desenvolvimento e crescimento das cadeias produtivas dos empreendimentos DRS, aproveitando o *know-how* dessas grandes empresas, além de estabelecer parcerias (consumo e venda de produtos/serviços) entre os empreendimentos DRS e esse segmento de clientes do BB.

Em relação ao fortalecimento da imagem socioambiental do BB, quando perguntado aos Gerentes se o DRS de sua Agência já apareceu (foi citado ou mencionado) em algum tipo de mídia externa ao BB (televisão, jornal, revista, internet, panfleto, entre outros) em âmbito local, regional ou nacional, onde o nome do Banco ou da estratégia DRS foi mencionado, 26% dos Planos não haviam sido divulgados em nenhum tipo de mídia, 5% haviam sido

mencionados apenas uma vez, 50% haviam sido mencionados poucas vezes e 19% dos Planos foram divulgados muitas vezes, na percepção dos entrevistados.

O BB não possui indicadores de imagem, isto é, que mensurem o retorno da imagem socioambiental que o Banco gera com a estratégia negocial DRS. Entretanto, esse tipo de mensuração é importante para a atração de novos clientes ao Banco e fortalecimento da relação entre seus atuais clientes, que valorizam essa imagem socioambiental da instituição. Pelo que se percebe na análise desses dados é que ainda há muito espaço para o BB trabalhar sua imagem socioambiental atrelado ao DRS.

Por fim, o **OBJETIVO 9**: "Contribuir para a geração de negócios com clientes e potenciais clientes pessoas físicas e jurídicas que comprem ou forneçam produtos e serviços para as atividades vinculadas à estratégia DRS"; a percepção dos entrevistados é de que o consumo, pelos clientes do BB, de produtos e serviços produzidos pelo DRS é nenhum em 16% dos Planos de Negócios analisados, é pequeno em 34%, é razoável em 26% e grande em 24%.

Em relação ao fornecimento de produtos e serviços, disponibilizados pelos clientes do Banco, aos empreendimentos DRS, em 21% dos Planos de Negócios não há nenhum fornecimento por parte dos clientes do BB, em 29% o fornecimento é pequeno, em 29% é razoável e em 21% é grande, segundo a percepção dos Gerentes entrevistados.

Vale ressaltar que neste caso a interação tanto no consumo quanto na oferta de produtos e serviços aos Planos de Negócios DRS, por parte dos clientes do BB, ainda são incipientes. Neste caso, essa baixa articulação entre os Planos de Negócios e os clientes do próprio Banco pode ser reflexo do nível de desenvolvimento em que está o DRS da Agência, isto é, se o empreendimento ainda está em fase inicial de instalação e execução. Também pode ser reflexo do tipo de atividade ao qual faz parte do Plano de Negócios, não permitindo a interação entre os clientes do BB e o próprio Plano, ou também pode advir de falhas na condução da estratégia negocial DRS pelas próprias Agências do Banco, visto que a prioridade do DRS em relação aos outros produtos do banco ainda é pequena na maioria dos Planos de Negócios entrevistados. Pois, quando perguntado aos entrevistados qual o grau de prioridade da estratégia negocial DRS em relação aos outros produtos e atividades bancárias de sua Agência, 8% responderam que o DRS não é priorizado, 42% disseram que são pouco priorizados, 26% razoavelmente priorizado e 21% apenas responderam que o DRS é

priorizado. Outra vez ficando clara a tensão enfrentada pelos condutores do DRS na implementação dessa estratégia de negócios.

4.2.4 Monitoramento

Nesta seção pretende-se avaliar de forma sucinta a etapa de monitoramento da estratégia negocial DRS, principalmente sobre o ponto de vista dos *policy makers* do DRS e dos operadores dessa estratégia.

No nível estratégico e tático, quando perguntado aos entrevistados se em relação aos resultados gerados ao BB, os atuais mecanismos de monitoramento e avaliação permitem que os Planos de Negócios sejam comparados entre si, possibilitando a visualização de quais planos e atividades produtivas apresentam melhores resultados, grande parte dos entrevistados não compartilha desse argumento (isto é, 19% não concordam, 28% concordam pouco e 31% concordam razoavelmente).

No caso dos Planos de Negócios DRS, a falta de um “marco zero” para o empreendimento, isto é, um painel que mostre a situação inicial e sua evolução ao longo do tempo, é um grande problema encontrado para a avaliação da estratégia negocial DRS, segundo a percepção da grande maioria dos entrevistados no nível estratégico e tático do DRS (neste caso, 44% concordam muito e 28% concordam totalmente com esse argumento).

Essa adoção do “marco zero” para os Planos de Negócios pode proporcionar, no início da implementação do Plano, um maior controle sobre a situação inicial da atividade econômica apoiada pelo DRS, como o número de beneficiários atendidos, valor da renda desses beneficiários, além de diversas informações sobre o próprio Plano de Negócios. Esse “marco zero” também pode estabelecer metas mais condizentes com o desenvolvimento sustentável das regiões onde o Banco atua com o DRS. Além disso, sua adoção tende a permitir a comparação entre os diversos tipos de Planos DRS que existem em todo o país. Pois, seria possível mensurar a quantidade de empregos gerados, aumento de renda, a fase do desenvolvimento em que o Plano de Negócios se encontra, além de outras informações passíveis de comparação de um empreendimento a outro.

Em relação ao monitoramento atual que ocorre na estratégia negocial DRS, quando afirmado que o Índice de Efetividade DRS (IEDRS) expressa, em sua totalidade, os objetivos a serem atendidos pela estratégia, as opiniões dos entrevistados se dividem: 16% não

concordam, 19% concordam pouco, 37% concordam razoavelmente, 25% concordam muito e 3% concordam totalmente com esse argumento.

Na percepção dos Gerentes entrevistados no nível operacional, o IEDRS tem contribuído razoavelmente para a efetividade (isto é, a relação entre resultados e objetivos) da estratégia negocial DRS, conforme pode ser observado na Tabela 4.8.

Tabela 4.8 – Percepção da contribuição do IEDRS para a efetividade da estratégia negocial DRS, segundo os Gerentes entrevistados no nível operacional

Classificação	Indicador	Média	Resposta padronizada
1	Inadimplência	3,34	Contribui razoavelmente
2	Publicação dos Planos de Negócios na internet	3,13	Contribui razoavelmente
3	Número de beneficiários atendidos pelo DRS	3,09	Contribui razoavelmente
4	Beneficiários com operação de crédito no BB	3,08	Contribui razoavelmente
5	Margem de contribuição	2,81	Contribui razoavelmente
6	Canais alternativos	2,60	Contribui razoavelmente

Fonte: Questão 4.5 da Tabela B.1 do Apêndice B. Elaboração própria.

O IEDRS – por meio de seus indicadores – contribui razoavelmente para a efetividade da estratégia negocial DRS, pois induz e mensura as Agências em relação apenas aos negócios gerados ao BB. Esse índice não contém indicadores externos, isto é, que monitorem ou induzam ao desenvolvimento regional sustentável previsto como um dos principais objetivos da estratégia negocial DRS. Não permite o monitoramento e nem a avaliação da estratégia negocial como um todo, nem dos Planos de Negócios DRS.

Quando perguntado aos entrevistados (no nível operacional) se os atuais instrumentos de acompanhamento e monitoramento, disponibilizados pelo BB, estimulam a efetivação da estratégia negocial DRS em sua Agência, 3% responderam que nada estimulam, 42% estimulam pouco, 21% estimulam razoavelmente, 20% estimulam e 8% estimulam muito. O grau de estímulo dos indicadores para a efetividade da estratégia negocial DRS é baixo, na opinião dos entrevistados.

Em relação aos entrevistados nos níveis estratégico e tático, quando perguntado se o Índice de Efetividade DRS (IEDRS) condiz com a realidade do que acontece com a estratégia negocial DRS no dia a dia do BB, 13% não concordam com esse argumento, 22% concordam pouco, 34% concordam razoavelmente, 28% concordam muito e 3% concordam totalmente.

Essa dispersão das respostas mostra que o IEDRS ainda é um instrumento que não é capaz de monitorar com precisão a estratégia negocial DRS, precisando ser melhorado.

Além disso, o índice IEDRS não permite classificar a qualidade de um Plano de Negócios em relação a outro. Sob esse aspecto, os *policy makers* do DRS classificam algumas características principais que deveriam ser medidas, por meio de indicadores, no Plano de Negócios DRS (Tabela 4.9).

Tabela 4.9 – Percepção do grau de importância da criação de indicadores para atender os principais objetivos do DRS, na visão dos entrevistados no nível estratégico e tático

Classificação	Objetivos	Média	Resposta padronizada
1	Desenvolvimento sustentável (aspectos sociais)	4,72	Muito importante
2	Desenvolvimento sustentável (aspectos econômicos)	4,69	Muito importante
3	Geração de negócios ao BB	4,50	Muito importante
4	Desenvolvimento sustentável (aspectos ambientais)	4,48	Importante
5	Valorização da marca BB, por meio do DRS	4,44	Importante
6	Fidelização de clientes	4,35	Importante
7	Grau de envolvimento entre os clientes do BB e os Planos de Negócios DRS	4,32	Importante
8	Mitigadores de risco	4,29	Importante
9	Maximizadores de resultados	4,26	Importante
10	Geração de negócios ao Plano de Negócios DRS	4,25	Importante
11	Participação do DRS em políticas públicas	4,10	Importante

Fonte: Questão 5.8 da Tabela A.1 do Apêndice A. Elaboração própria.

De acordo com a tabela acima, fica claro que os principais quesitos a serem medidos, na percepção dos entrevistados, são: o desenvolvimento sustentável (aspectos sociais), o desenvolvimento sustentável (aspectos econômicos) e a geração de negócios ao BB.

Essa importância maior atribuída a esses três fatores convergem para os dois principais objetivos propostos na estratégia negocial DRS: o desenvolvimento regional sustentável, ou o negócio sustentável (atividade produtiva sustentável), proposto pelo DRS e a geração de negócios ao BB.

A preocupação com instrumentos de medição que monitorem e avaliem o impacto externo da estratégia negocial, isto é, dados que mensurem o desenvolvimento sustentável, é válida, pois o DRS não é apenas uma proposta de desenvolvimento do Banco, mas acaba envolvendo grande parte da sociedade ligada à região e à atividade produtiva em que a

estratégia se encontra presente. Desta forma, existe a necessidade do Banco gerar informações referentes à sua intervenção na sociedade com o DRS.

Devido à amplitude das atividades produtivas apoiadas pelo DRS, às características regionais distintas em que essas atividades estão inseridas no território, ao estágio de implementação e operação do empreendimento, entre outros fatores; a dificuldade de comparação entre um Plano de Negócios e outro aumenta muito.

A criação de indicadores que permitam o monitoramento e a avaliação dos Planos de Negócios de forma individualizada, e como consequência, permita a avaliação da estratégia negocial DRS de forma objetiva não é tão simples. Isso acontece devido à complexidade da metodologia, do impacto que a estratégia causa em cada região, e, dos objetivos do DRS (ser uma estratégia de desenvolvimento regional sustentável por si só). O custo e o investimento da obtenção de dados para o processo de monitoramento e avaliação, nesse caso, podem ser muito grandes, devido à ampla quantidade de Planos de Negócios DRS existentes, inviabilizando a construção de indicadores.

Conforme, apresentado por Buarque e Tavares (2008), a estratégia negocial DRS deveria focar no desenvolvimento da atividade produtiva e atuar de forma aderente a políticas e programas de desenvolvimento territorial existentes. Nesse caso, o DRS pode contribuir, na dimensão econômica, para o processo mais geral de desenvolvimento sustentável (BUARQUE; TAVARES, 2008).

Desta forma, se o DRS se apoiar no negócio sustentável apenas, pode ser interessante que os Planos de Negócios DRS sejam avaliados por meio de instrumentos de gestão de análise de projetos de investimento. Entretanto, neste caso a responsabilidade deve ser partilhada entre Banco, parceiros e, principalmente, beneficiários do DRS.

Vale destacar também que pode haver vários tipos de construção de indicadores de monitoramento e avaliação, segundo Cohen e Franco (2008). Entretanto, a avaliação pode ser feita em três momentos: antes do início do empreendimento, concomitante ao andamento do empreendimento e após a conclusão do empreendimento. Porém, os indicadores de monitoramento servem para conduzir um projeto, estabelecendo prazos e metas a serem cumpridos.

No caso do DRS, antes da criação de indicadores para a estratégia, é fundamental a definição do objetivo central da estratégia, isto é, definir com precisão quais seus principais objetivos do lado social (geração de emprego e renda) e do lado comercial (geração de

negócios ao BB). O BB deve ter claro quais são os resultados a serem buscados ao longo do tempo, assim como etapas e prazos para essa realização.

Outro ponto importante é definir o meio para se buscar atingir esses objetivos, isto é, criar condições para se buscar o desenvolvimento da atividade produtiva sustentável (foco no negócio sustentável). Para isso, é necessário desenvolver ferramentas de monitoramento do Plano de Negócios. Talvez esse seja um dos pontos mais complexos de ser atingido. Devido à diversidade de atividades produtivas, diferenças regionais, articulação social dos atores envolvidos, aparato social, infraestrutura, tecnologia, entre outras características em que está envolvido o DRS. Neste caso, seria importante o BB priorizar atividades onde seu *know-how* é mais profundo.

Por fim, fica claro que os instrumentos de monitoramento utilizados no BB atualmente estão voltados principalmente para a geração de negócios ao próprio Banco e os indicadores atuais, como o IEDRS, estimulam pouco a promoção da efetividade da estratégia como um todo no próprio Banco, na visão do público-alvo entrevistado.

4.2.5 Avaliação complementar da estratégia negocial DRS

Finalizando o processo de análise proposto neste trabalho, esta seção tem o intuito de realizar uma avaliação complementar sucinta da estratégia negocial DRS quanto à percepção que os *policy makers* (entrevistados no nível estratégico e tático) e operadores (Gerentes de Agências) têm acerca do DRS.

Quando perguntado aos *policy makers* do DRS se a eficácia, isto é, o atingimento dos objetivos propostos da estratégia negocial DRS deve refletir o somatório dos resultados de cada Plano de Negócios, a maioria dos entrevistados concordam com essa ideia (no caso, 53% concordam muito e 22% concordam totalmente). Isso mostra, que na visão desses atores, o DRS deve priorizar o apoio à atividade produtiva (negócio sustentável).

Ao ser perguntado aos entrevistados, qual o grau de importância para a presença do fator ambiental nos objetivos da estratégia, 44% consideram ser muito importante e 44% totalmente importante. Vale lembrar que a menção da questão ambiental não está explícita nos objetivos do DRS. Entretanto, o relatório *Financiamentos Públicos e Mudança do Clima* do PNUMA e da Fundação Getúlio Vargas de 2010, conforme apresentado no capítulo 2 deste trabalho, elenca algumas lacunas na estratégia negocial DRS em relação à eficácia de

produtos e ferramentas para uma economia de baixo carbono: baixa atratividade de produtos verdes; maior foco em riscos do que em oportunidades; entraves com questões adjacentes (por exemplo: questão fundiária); baixa disseminação do tema e conscientização de mudança do clima; deficiências na cadeia de valor; processo de crédito para produtos verdes mais rigoroso e complexo; excesso de foco no desenvolvimento de produto final, sem uma análise de sua viabilidade; dificuldade com monitoramento – custo alto e falta de tecnologia (PNUMA; FGV/GVces, 2010, p. 47).

Em relação à visibilidade (imagem) da estratégia, os *policy makers* da estratégia concordam que o DRS deve ser melhor explorado, tanto internamente quanto externamente (22% concordam muito com esse argumento e 72% concordam totalmente). Em relação aos entrevistados no nível operacional, também há a mesma concordância (26% concordam muito e 58% concordam totalmente). Segundo o PNUMA e a FGV/GVces (2010), a disseminação do tema e conscientização da questão socioambiental ainda é baixa tanto nos bancos públicos quanto na sociedade.

Neste caso, a disseminação da estratégia negocial DRS deve perpassar por toda a estrutura do BB, tanto em nível estratégico (neste caso, não apenas relacionado à Unidade Desenvolvimento Sustentável (UDS), mas também as outras Diretorias do Banco). Fora isso, deve-se buscar também a disseminação desses preceitos socioambientais na sociedade como um todo. Corroborar com esse argumento os entrevistados no nível operacional, segundo a percepção desses atores, 13% dos Planos são pouco reconhecidos pela sociedade, 24% pouco, 16% razoavelmente, 32% são reconhecidos e 15% muito reconhecidos. Em relação ao reconhecimento interno, o sentimento dos entrevistados é de que o reconhecimento do próprio Banco ainda é menor, isto é, 13% dos Planos não são reconhecidos, 26% pouco reconhecidos, 32% razoavelmente reconhecidos e 29% reconhecidos na opinião dos entrevistados.

Dessa análise pode-se propor duas hipóteses: o reconhecimento interno é pequeno porque esses Planos de Negócios se encontram em uma situação ainda inicial, isto é, o impacto causado por eles, tanto no BB quanto na sociedade, ainda é pequeno; a outra hipótese é de que o reconhecimento interno promovido pelo Banco ainda é pequeno, pois não apenas os Planos de Negócios, mas a estratégia negocial DRS está em um segundo plano na estrutura do BB como um todo, sendo reflexo da tensão entre a característica pública e

privada do Banco. Neste último caso, o DRS ainda não se encaixa com perfeição dentro da estrutura comercial atual do BB, conforme estudado anteriormente.

Com a intenção de conhecer a própria avaliação, no nível operacional, dos atores do DRS, foi solicitado no formulário de avaliação deste trabalho que os entrevistados dessem sua opinião quanto aos quesitos: formulação, compreensão, execução, operacionalização, e monitoramento e avaliação da estratégia negocial DRS.

Tabela 4.10 – Avaliação de quesitos selecionados da estratégia negocial DRS, segundo a percepção dos Gerentes de Agências entrevistados

Classificação	Quesito	Média	Resposta padronizada
1	Formulação	3,78	Boa
2	Compreensão	3,71	Boa
3	Execução	3,45	Razoável
4	Operacionalização	3,22	Razoável
5	Monitoramento e avaliação	3,03	Razoável

Fonte: Questão 5.4 da Tabela B.1 do Apêndice B. Elaboração própria.

Conforme apresentado na Tabela acima, pode-se perceber que os quesitos formulação e compreensão são melhores avaliados. A maior dificuldade ainda está relacionada aos quesitos operacionalização (pela burocracia dos instrumentos de gestão do DRS) e monitoramento e avaliação (pela falta de indicadores em monitorar e mensurar a estratégia negocial como um todo).

O formulário aplicado nesta pesquisa também solicitou a percepção dos Gerentes de Agência entrevistados quanto ao impacto causado pelo DRS à atividade econômica, ao meio ambiente e à sociedade, conforme apresenta a Tabela 4.11.

Tabela 4.11 – Percepção do impacto causado pela estratégia negocial DRS, segundo os Gerentes de Agência entrevistados

Acerca do Plano de Negócios DRS da sua Agência, como você avalia o impacto positivo gerado:	Reposta em frequência absoluta e relativa				
	Nada impactou	Impactou pouco	Impactou razoavelmente	Impactou	Impactou muito
<i>À atividade econômica</i>	2 (3%)	24 (31%)	28 (37%)	18 (24%)	4 (5%)
<i>Ao meio ambiente</i>	16 (21%)	18 (24%)	24 (31%)	16 (21%)	2 (3%)
<i>À sociedade</i>	8 (11%)	18 (24%)	22 (28%)	26 (34%)	2 (3%)

Fonte: Questão 5.8 da Tabela B.1 do Apêndice B. Elaboração própria.

Quanto ao impacto proporcionado pelo DRS, o maior impacto causado até o presente momento está relacionado à sociedade, principalmente derivado da articulação pelo processo de concertação disseminado pelo Banco. Além disso, o DRS proporciona aos seus beneficiários: capacitação (desenvolvimento do capital humano), articulação social (capital social) e o empreendedorismo (empoderamento da comunidade onde o DRS está presente).

O impacto ambiental é o que menos está proporcionando efeito ao DRS. Conforme já citado, não há objetivos claros em relação à estratégia negocial DRS quanto à questão ambiental. Desta forma, seria interessante o BB tomar um posicionamento em relação aos verdadeiros objetivos ambientais que o DRS deve ter: se a estratégia for focada apenas no negócio sustentável (atividade econômica sustentável) a questão ambiental passa a ter uma proporção de apenas gerar condições favoráveis à atuação da atividade produtiva, reduzindo o impacto ambiental dessa atividade.

Em relação ao tripé da sustentabilidade adotado pelo DRS, o Gráfico 4.9 aponta os pilares que estão sendo melhor atendidos pelos Planos de Negócios DRS, segundo a visão dos entrevistados.

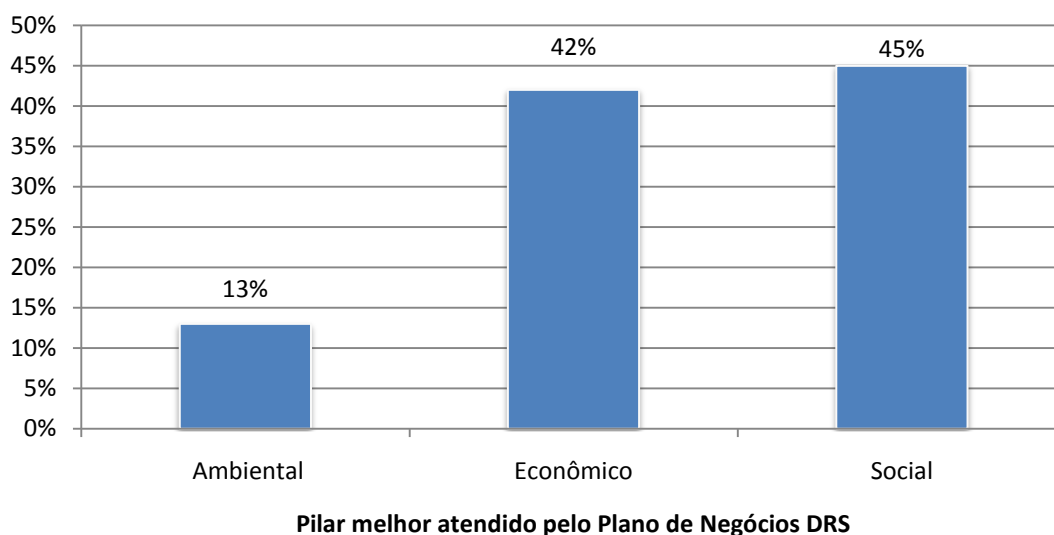


Gráfico 4.9 – Percepção dos pilares da sustentabilidade melhor atendidos pelo Plano de Negócios DRS, segundo os Gerentes de Agência entrevistados

Fonte: Questão 3.3 Tabela B.1 do Apêndice B. Elaboração própria.

Deve-se destacar pelo gráfico acima um ponto importante, a maior parte dos empreendimentos DRS atendem melhor o caráter social do desenvolvimento (isso ocorre

em 45% dos Planos). Isto é, a componente social do desenvolvimento sustentável, na visão dos entrevistados, está atingindo uma melhor performance. Essa característica dos empreendimentos DRS pode ter duas implicações:

- a) A estratégia negocial DRS pode apresentar impactos diferentes nos Planos de Negócios. Em alguns casos, a principal componente do desenvolvimento regional a ser atingida será a social. Em outros casos, a componente econômica e em outros a ambiental. Entretanto, se o BB priorizar o desenvolvimento do negócio sustentável (cadeia de valor), o que deve ser buscado com maior empenho será a componente econômica, visando o desenvolvimento da atividade e a geração de emprego e renda;
- b) Por outro lado, o tripé social mais afluente poder ser devido: ao processo de capacitação dos beneficiários DRS (desenvolvimento do capital humano), à base de articulação social (capital social) e ao empreendedorismo (empoderamento da comunidade onde o DRS está presente). Essas características são pré-requisito para o aperfeiçoamento das atividades produtivas apoiadas pelo DRS rumo à sustentabilidade financeira desses empreendimentos.

Esses aspectos não serão aprofundados neste trabalho, mas seria importante que estudos futuros tentassem buscar descobrir o real alcance da estratégia negocial DRS. Se essa metodologia de desenvolvimento proposta pelo BB realmente pode atender o estágio de desenvolvimento sustentável almejado pelo Banco.

Em relação à Tabela 4.11 acima, a atividade econômica está sendo impactada em quase 30% dos casos. Esse número aumenta se forem levados em consideração os empreendimentos que impactaram de forma razoável (37% dos Planos analisados).

Em relação ao pilar econômico, outro quesito avaliado neste trabalho foi em relação à percepção dos Gerentes de Agência quanto ao grau de autonomia financeira que os Planos de Negócios DRS podem vir a adquirir ao longo do tempo. A Tabela 4.12 apresenta essa percepção dos Gerentes entrevistados.

Tabela 4.12 – Percepção do grau de autonomia financeira do Plano de Negócios DRS ao longo do tempo, segundo os Gerentes de Agência entrevistados

Período	Resposta em frequência absoluta e relativa				
	Nenhuma autonomia	Pequena autonomia	Razoável autonomia	Grande autonomia	Total autonomia
<i>Curto prazo (até 2 anos)</i>	18 (24%)	30 (39%)	26 (34%)	2 (3%)	-
<i>Médio prazo (entre 2 e 5 anos)</i>	6 (8%)	20 (26%)	40 (53%)	10 (13%)	-
<i>Longo prazo (acima de 5 anos)</i>	4 (5%)	8 (10%)	28 (37%)	28 (37%)	8 (11%)

Fonte: Questão 5.7 da Tabela B.1 do Apêndice B. Elaboração própria.

Conforme apresentado na Tabela acima, a maioria dos Planos de negócios só terá autonomia financeira (isto é, atingirão a capacidade de desenvolvimento da atividade econômica almejada pelo DRS) no longo prazo, de acordo com a visão dos entrevistados. No curto e médio prazo, poucos Planos conseguirão uma grande ou total autonomia financeira. Essa análise evidencia a grande dificuldade das Agências em buscar conciliarem os objetivos de curto prazo do Banco (metas de negócios) com os resultados que podem ser auferidos com o DRS (resultados de longo prazo). Esse é um dado muito importante para a análise da estratégia negocial DRS. Neste caso, é necessário e importante para o Banco qualificar os Planos de Negócios com maior potencial de vir a gerar autonomia financeira da atividade produtiva. Visto que, o grande objetivo dessa estratégia é promover alterações substanciais nos indicadores de desenvolvimento das regiões onde o Banco atua e proporcionar a geração de novos negócios ao BB (FRANCO, 2006).

É importante destacar que a **geração de negócios ao BB deve ser** um reflexo do desenvolvimento da atividade produtiva (negócio sustentável), isto é, do desenvolvimento do Plano de Negócios DRS. Conforme os empreendimentos vão adquirindo certo grau de autonomia (principalmente a financeira), a expectativa é que os objetivos de geração de emprego e renda do DRS comecem a se concretizar. Assim, a geração de negócios ao Banco tende a se materializar, de acordo com o conceito do DRS.

Entretanto, o caminho inverso, isto é, a geração de negócios ao BB não gera efeito dinâmico sobre o desenvolvimento regional, apenas permite ao Banco realizar novos negócios com seu público-alvo, caso que pode estar ocorrendo em vários Planos de Negócios atualmente. Pois, na maioria dos empreendimentos analisados nessa pesquisa, grande parte já realizou algum tipo de negócio com seu público-alvo.

Por fim, em relação à importância do DRS para o futuro do BB, 19% acreditam ser importante e 72% muito importante. Essa opinião é bem próxima a dos entrevistados no nível operacional, em que 24% consideram ser importante e 60% muito importante. Além disso, 22% dos *policy makers* (nível estratégico e tático) acreditam que o DRS é muito relevante e 69% totalmente relevante a manutenção da estratégia negocial DRS. Nas Agências a percepção também é muito próxima: 34% acreditam ser muito relevante e 46% totalmente relevante a manutenção do DRS pelo BB.

Isso mostra que a incorporação da agenda socioambiental adotada pelos bancos públicos federais, a partir da década de 2000, e no BB, especificamente com a estratégia negocial DRS, começa a se incorporar no pensamento da grande maioria de seus funcionários.

CONCLUSÃO

O setor financeiro bancário brasileiro, tanto privado quanto público, vem adotando nos últimos anos a temática da responsabilidade socioambiental em seu escopo de negócios e nas suas campanhas institucionais.

Porém, em relação aos bancos públicos comerciais federais, a adoção da responsabilidade socioambiental deve ser entendida não apenas como uma característica do acirramento da concorrência do mercado bancário em geral, mas também, como reflexo do debate entre uma agenda neoliberal (que defende a privatização dessas instituições) e uma agenda socioambiental (que intenciona fortalecer o caráter público desses bancos).

Decorrente do processo de estabilização da economia brasileira, iniciado nos anos 1990, altera-se em larga escala a configuração do setor bancário público federal. Orientados por políticas neoliberais de reestruturação, esses bancos passaram a ter o reconhecimento explícito de seu papel estratégico focado na eficiência e geração de lucros, atuando da mesma forma como os bancos privados.

Entretanto, após a posse do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 2003, passa a existir uma nova agenda de atuação para esses bancos. Do lado social, o governo federal, visando reduzir as desigualdades sociais no país, desenvolve programas assistenciais e de geração de emprego e renda (como o Bolsa Família e o Fome Zero, entre outros). Pelo lado ambiental, estabelece a Política Nacional de Mudanças Climáticas e o Plano Nacional Sobre Mudança do Clima (PNMC), além da atualização do Protocolo Verde (parceria entre o governo federal e os bancos públicos, visando à convergência de políticas públicas e práticas bancárias para a promoção do desenvolvimento sustentável do país). Em ambos os casos, devido à relevância que ocupam no sistema financeiro nacional, em termos relativos e absolutos, os bancos públicos comerciais federais são demandados a desempenhar um papel relevante nas políticas sociais e ambientais do Estado Brasileiro visando à promoção do desenvolvimento sustentável do país. A contribuição dada por esses bancos tende a reforçar o caráter social dessas instituições, por meio da adoção da responsabilidade socioambiental no dia a dia de sua atuação.

No caso do BB, maior instituição financeira da América Latina, não é diferente. Desde 2004, o Banco busca incorporar a temática socioambiental em sua diretriz de atuação. E uma de suas principais políticas socioambientais se materializa na estratégia negocial DRS.

Por sua vez, o maior diferencial ou desafio do DRS é mesclar duas características distintas de um banco híbrido como o BB: pelo lado público de sua atuação, gerar o desenvolvimento regional e, ao mesmo tempo, criar novas oportunidades de negócio a si próprio, pelo seu lado privado.

A avaliação realizada nesta dissertação acerca dessa estratégia de negócios do BB permitiu observar que o DRS não surge de forma natural, visto que é fruto dessa agenda socioambiental proposta pelo Estado Brasileiro. Não faz parte da natureza de um banco promover o desenvolvimento sustentável, pois esse não é seu escopo de atuação. Cabe destacar ainda que, essa agenda só se concretiza devido ao empenho do governo Lula na busca pela redução das desigualdades sociais e do tratamento da questão ambiental no país.

Deve-se ressaltar que as características comerciais adquiridas pelo Banco, em sua história recente, promovem uma tensão entre a característica pública e privada de um banco híbrido como o BB. No caso do DRS, essa tensão fica clara.

Da maneira como a estratégia negocial DRS é constituída atualmente, há uma imposição do Banco, perante a grande maioria de suas Agências, para a implementação do DRS. Isso é muito importante, pois ajuda a difundir os preceitos socioambientais propostos pelo BB a todo seu conglomerado, também contribuindo para reforçar sua imagem pública ligada à responsabilidade socioambiental. Por outro lado, essa imposição acaba por revelar uma forte tensão, oriunda do hibridismo do próprio BB, em relação à estratégia negocial DRS: a priorização das atividades comerciais nas Agências, resultante do foco de atuação tradicional do Banco, adquirido principalmente a partir da década de 1990 após sua reestruturação, acaba por revelar um conflito de forças com o seu caráter social, em que o DRS acaba não sendo priorizado em relação a outros produtos e serviços prestados por grande parte dessas Agências. Isto é, o DRS fica em segundo plano dentre os atributos de atuação da grande maioria das Agências do BB.

Conforme este trabalho avaliou, por meio da percepção dos agentes internos condutores dessa estratégia (funcionários dos níveis estratégico, tático e operacional do BB), a tensão entre o caráter comercial e o social do BB está muito presente na questão do planejamento e da execução da estratégia negocial DRS no dia a dia de atuação desses atores. Isso é percebido quando os Gerentes de Agência do BB afirmam que o principal fator de risco da estratégia é a falta de tempo despendido pelos funcionários de suas Agências envolvidos na condução dos empreendimentos DRS. Essa característica também se torna

evidente quando, ao serem questionados, os Gerentes de Agência dizem que a priorização do DRS em relação aos outros produtos tradicionais do Banco não é priorizado em 8% dos casos, em 42% pouco priorizados e em 26% razoavelmente priorizados.

Desta forma, o maior desafio e diferencial do BB ao atuar como agente de desenvolvimento do Estado Brasileiro, por meio da estratégia negocial DRS, é mesclar e harmonizar duas características distintas do próprio Banco: promover o desenvolvimento regional das localidades onde o BB está presente (caráter público) e, ao mesmo tempo, gerar oportunidades de negócios (caráter privado), reduzindo a tensão existente entre essas duas características.

O DRS adota como referencial básico o conceito de desenvolvimento sustentável baseado no tripé: economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto, respeitando a diversidade cultural. E, procura adaptar o mesmo conceito para as atividades produtivas que o Banco atende por meio do DRS, concentrando no que chama de negócio sustentável, isto é, as atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas.

O conceito de desenvolvimento sustentável engloba o conjunto de interações entre as componentes da sustentabilidade financeira, sustentabilidade social e sustentabilidade ambiental, neste caso. Cabe ressaltar que o DRS tem como objetivo o desenvolvimento sustentável como um todo da região onde está presente e a geração de negócios (ao próprio BB) deve ser a consequência desse objetivo. Portanto, o desenvolvimento da atividade produtiva faz parte da componente econômica do desenvolvimento sustentável, isto é, a sustentabilidade financeira.

Na visão do BB, a estratégia negocial DRS tem como interesse o desenvolvimento sustentável do território e a viabilidade econômica da atividade produtiva local (materializada pelos empreendimentos ou Plano de Negócios DRS) do que decorre na ampliação dos seus negócios na região e o fortalecimento de suas Agências com a criação de demanda para produtos e serviços do Banco.

Dentre os objetivos propostos pela estratégia negocial DRS que mais se destacam estão: favorecer o aprimoramento de atividades produtivas, favorecer a inclusão social dos beneficiários DRS – por meio da geração de emprego e renda, além do acesso ao crédito (bancarização) –, e promover a geração de negócios ao Banco.

Entretanto, os principais objetivos da estratégia negocial DRS estão focados na componente social e econômica do desenvolvimento sustentável. A componente ambiental não é destacada dentre seus objetivos, conforme revela a pesquisa realizada neste trabalho.

Em relação à questão ambiental do desenvolvimento sustentável, os *policy makers* do DRS entrevistados (Gerentes em nível estratégico e tático) têm a percepção da lacuna que há desse quesito dentro da estratégia. Além disso, esses entrevistados reconhecem que a presença da componente ambiental é um fator muito importante para que os objetivos do DRS sejam alcançados.

Conforme destaca o relatório *Financiamentos Públicos e Mudança do Clima* do PNUMA e da Fundação Getúlio Vargas (2010), há algumas lacunas nas políticas socioambientais dos bancos públicos brasileiros, inclusive na estratégia negocial DRS, em relação à eficácia de produtos e ferramentas para uma economia de baixo carbono: baixa atratividade de produtos verdes; maior foco em riscos do que em oportunidades; entraves com questões adjacentes (por exemplo: questão fundiária); baixa disseminação do tema e conscientização de mudança do clima; deficiências na cadeia de valor; processo de crédito para produtos verdes mais rigoroso e complexo; excesso de foco no desenvolvimento de produto final, sem uma análise de sua viabilidade; dificuldade com monitoramento – custo alto e falta de tecnologia.

Do ponto de vista da componente social do desenvolvimento sustentável, ao ser analisada a amostra de uma população dos considerados 230 melhores Planos de Negócios DRS do país, a pesquisa revelou que o aumento da renda e o aumento da capacitação dos beneficiários são os maiores ganhos proporcionados pela estratégia negocial DRS à sociedade, segundo a percepção do público-alvo entrevistado no nível operacional de atuação do DRS (isto é, Gerentes de Agências do BB).

Além disso, na visão desses entrevistados, a quantidade de empregos diretos gerados à comunidade (em relação à quantidade inicial quando implementada a estratégia negocial DRS) foi de até 25% de novos empregos (em 58% dos empreendimentos), entre 26 e 50% (em 13% dos empreendimentos), entre 51 e 75% (em 8% dos empreendimentos) e acima de 76% de novos empregos gerados (em 8% dos empreendimentos). Outros 13% dos entrevistados não souberam informar esses dados. Desta forma, pode-se afirmar que nos empreendimentos analisados nesta pesquisa, a estratégia negocial DRS está proporcionando condições para a geração de novos empregos, conforme o objetivo proposto pelo DRS.

Com relação à bancarização, em 60% dos Planos de Negócios DRS, ao menos 25% de seus beneficiários possuem conta-corrente e limite de crédito vigente no BB; em outros 26% dos empreendimentos, entre 51% e 75% de seus beneficiários possuem conta-corrente e limite de crédito; em outros 16% dos empreendimentos DRS, mais de 76% de seus beneficiários estão bancarizados. Além disso, em relação ao acesso ao crédito, em 47% dos Planos de Negócios, ao menos 25% dos beneficiários são tomadores de empréstimos no BB.

Dos empréstimos tomados pelos beneficiários DRS, a maior parte advém do PRONAF (55% dos casos) e do BB Microcrédito DRS (29% dos casos). Os recursos do PRONAF são públicos, isto é, essa linha de crédito é subsidiada pelo Estado, enquanto que a linha de microcrédito do DRS vem de recursos do próprio BB. Entretanto, quando observado o saldo dessas operações, a carteira de crédito do PRONAF, em relação apenas aos beneficiários do DRS (excluídos os demais clientes do BB tomadores dessa linha de crédito), era de R\$ 2,073 bilhões (em junho de 2009), enquanto que a carteira de microcrédito voltado ao mesmo público era de apenas R\$ 67,8 milhões (em junho de 2010). Essa disparidade demonstra que a maior parte da estratégia negocial DRS está sob a base das atividades rurais. Cabe destacar ainda que, o valor da carteira de PRONAF DRS representava 15,6% do total da carteira de crédito PRONAF do BB, em junho de 2009. Além disso, em relação ao período anterior (junho de 2008) a carteira do PRONAF DRS teve crescimento líquido de seu saldo em 221%, enquanto que o saldo total do PRONAF no BB aumentou 14,5% (de R\$ 11,533 bilhões para R\$ 13,212 bilhões) no mesmo período.

Quando analisada a carteira de microcrédito do BB, voltada ao público-alvo do DRS, o saldo dessa carteira ainda é irrisório quando comparado ao saldo total da carteira de crédito Pessoa Física do BB, pois o montante da carteira de microcrédito DRS é de R\$ 67,8 milhões, isto é, 0,09% do montante da carteira de crédito Pessoa Física do BB. Desta forma, o acesso ao crédito proporcionado pelo DRS ao seu público-alvo é muito pequeno, principalmente em relação aos empreendimentos no meio urbano, que tem nessa linha de crédito sua maior fonte de acesso aos recursos do Banco. Além disso, essa linha de microcrédito do BB representa um saldo muito próximo aos recursos investidos, em microcrédito, pelos bancos privados brasileiros, conforme foi tratado no primeiro capítulo deste trabalho.

Mesmo assim, em relação à bancarização e ao acesso ao crédito, o BB proporciona por meio da estratégia negocial DRS um montante de recursos muito superior às estratégias socioambientais dos bancos privados, principalmente devido ao PRONAF.

Dessa característica das linhas de crédito do BB, disponíveis para os beneficiários do DRS, há de se destacar dois pontos importantes: o primeiro, de modo como está formatada a estratégia negocial DRS, o acesso ao crédito favorece primordialmente os beneficiários no meio rural, decorrente de que a estratégia é mais adaptável às atividades rurais; o segundo, é que fica claro que a participação de um banco público, como o BB, tende a ser maior no sentido de proporcionar a bancarização no país em comparação aos bancos privados, principalmente por disponibilizar recursos subsidiados do Estado.

No caso do BB, se fosse deixado apenas ao cargo de seu caráter comercial de atuação (privado), muito provavelmente a bancarização não tomaria as proporções que tomaram com a estratégia negocial DRS. Dessa forma, vale ressaltar a importância da característica social do banco público para o acesso ao crédito da população mais carente do país.

Em relação à componente econômica do desenvolvimento sustentável proposto pelo DRS, a atuação do BB se materializa por meio do apoio às atividades produtivas identificadas nas regiões onde o Banco está presente. Por sua vez, a pesquisa realizada neste trabalho mostrou que, para os *policy makers* do DRS, a eficácia, isto é, o atingimento dos objetivos propostos pela estratégia negocial DRS deve refletir o somatório dos resultados individuais de cada Plano de Negócios (empreendimentos). Na visão desses atores, o DRS deve focar sua atuação no apoio às atividades produtivas (negócio sustentável) para atingir o desenvolvimento almejado. Entretanto, conforme apresenta Buarque e Tavares (2008), o apoio ao negócio sustentável (isto é, a atividade produtiva sustentável) apenas contribui para a promoção da “sustentabilidade econômica” (pilar econômico) do desenvolvimento sustentável. Neste caso, há uma confusão na interpretação do conceito de desenvolvimento sustentável que o Banco quer atingir.

A estratégia negocial DRS visa proporcionar o desenvolvimento sustentável da região onde o Banco está presente, conforme apresenta o próprio termo da nomenclatura DRS (Desenvolvimento Regional Sustentável). Porém a focalização apenas no Plano de Negócios tende a não proporcionar o desenvolvimento proposto pelo Banco. Neste caso, os Planos podem e devem contribuir de forma mais efetiva para o desenvolvimento da atividade produtiva (pilar econômico do desenvolvimento sustentável).

Em relação às atividades produtivas apoiadas pelo BB, fica claro que as atividades rurais proporcionam atualmente melhores resultados em relação aos objetivos propostos ao DRS, em comparação com as atividades urbanas. Esse fato é confirmado pela pesquisa, em

que 74% da amostra dos empreendimentos analisados, dos considerados melhores Planos de Negócios DRS, são rurais, além da quase totalidade do crédito contratado pelos beneficiários DRS advir do PRONAF.

Outro ponto que deve ser destacado, em relação às atividades produtivas apoiadas pelo DRS, é que em 20% dessas atividades cadastradas no Banco (de um total de 50 atividades) concentram-se por volta de 75% das famílias beneficiadas pelo DRS. Essas atividades, em sua maior parte, estão ligadas ao meio rural. Desta forma, seria importante o BB priorizá-las e desenvolver um *know-how* para dar assistência técnica às Agências e assim diminuir riscos inerentes a essas atividades.

Em relação ao pilar econômico, outro quesito avaliado neste trabalho foi em relação à percepção dos Gerentes de Agência quanto ao grau de autonomia financeira dos Planos de Negócios DRS. Na visão dos entrevistados, grande parte dos empreendimentos só terá autonomia financeira, isto é, poder de atingir a capacidade de desenvolvimento da atividade econômica almejada pelo DRS, no longo prazo (acima de 5 anos). No curto e médio prazo, poucos Planos conseguirão uma grande ou total autonomia financeira. Isso evidencia a grande dificuldade das Agências em conciliar os objetivos de curto prazo do Banco (metas de negócios) com os resultados que podem ser auferidos com o DRS no futuro (resultados de longo prazo). Desta forma, esse é um dos principais desafios a ser solucionado pelo BB.

Do ponto de vista da geração de negócios ao Banco, as principais operações realizadas entre os beneficiários DRS e as Agências do BB ocorreram por meio do PRONAF, em 63% das Agências, e por meio do BB Microcrédito DRS, em 57% das Agências, conforme pôde ser observado nas entrevistas. Vale ressaltar que essas duas linhas de crédito são as grandes responsáveis pela bancarização dos beneficiários do DRS. Porém, também houve a realização de outros negócios, como o fornecimento de Cheque Especial aos beneficiários, em 54% das Agências, e de linhas de investimento Pessoa Física, em 29% das Agências.

Entretanto, quando se trata do empreendimento DRS propriamente dito, produtos como: Capital de Giro, Cheque Especial Pessoa Jurídica e Investimento Pessoa Jurídica são incipientes. Respectivamente, 13% das Agências realizaram negócios de Capital de Giro, 9% de Cheque Especial e 9% de Investimento Pessoa Jurídica. Cabe ressaltar que a pesquisa apenas levantou informações se havia sido realizada alguma operação entre a Agência BB e os beneficiários DRS, no primeiro caso, e a Agência e o Plano de Negócios, no segundo. Não fora perguntado qual a quantidade e nem o montante dessas operações. Mesmo assim,

repara-se que há muito mais negócio realizado entre os beneficiários DRS do que com o próprio empreendimento.

Derivadas dessa análise resultam algumas considerações (hipóteses): a primeira, o Banco pode estar priorizando negócios com os beneficiários (bancarização), ao invés do empreendimento propriamente dito; a segunda, os empreendimentos podem estar em situação de operacionalização inicial, isto é, a atividade ainda está em um estágio inicial de desenvolvimento, vindo a possibilitar a geração de negócios no médio e longo prazo; outra consideração é que pode ocorrer certa precariedade (ou risco elevado) do empreendimento DRS, desta forma, a realização de negócios entre as Agências e o Plano de Negócios fica prejudicada. Essas hipóteses devem ser melhor estudadas em trabalhos futuros, visando uma análise mais aprofundada dos Planos de Negócios DRS.

Contudo, esse fato abre espaço para outra argumentação, de que o DRS é uma estratégia mais ampla de desenvolvimento. Pois, a bancarização permite atingir o pilar social do desenvolvimento sustentável, e é o que parece estar acontecendo – principalmente na população do campo –, segundo a percepção dos entrevistados nesta pesquisa. Em relação aos empreendimentos, o desenvolvimento das atividades produtivas (autonomia financeira dos Planos de Negócios DRS) tende a proporcionar resultados no longo prazo, tanto para a sociedade quanto ao Banco. Vale destacar que a priorização do desenvolvimento regional sustentável é muito complexa e faz parte de um conjunto maior de ações integradas entre toda a sociedade, envolvendo um grande aparato social como: políticas de Estado, envolvimento de produtores e consumidores, adoção de novas tecnologias limpas para produção, preservação ambiental (com implementação de leis, regulações, etc.), promoção da equidade social, além de outros fatores.

Tanto do ponto de vista do retorno proporcionado pela estratégia negocial DRS ao Banco, quanto à sociedade, os atuais instrumentos de monitoramento utilizados pelo BB não permitem fazer uma avaliação mais profunda do DRS. O Índice de Efetividade DRS (IEDRS) utilizado atualmente no Banco permite apenas monitorar a geração de negócios entre o Banco e os beneficiários DRS. No sentimento do público-alvo entrevistado, tanto no nível estratégico e tático, assim como no nível operacional, o IEDRS estimula pouco para a promoção da efetividade da estratégia no próprio Banco.

Desta forma, a criação de indicadores para a estratégia negocial DRS que possam mensurar os resultados, tanto ao BB (negócios), quanto à sociedade (desenvolvimento

sustentável do território), é fundamental e urgente. Contudo, a construção desses indicadores não é tão simples. Primeiramente, o BB deve esclarecer quais são seus reais interesses com a estratégia negocial DRS, isto é, definir critérios para sua atuação. Se o foco for pautado no desenvolvimento sustentável, devem ser criados parâmetros, em que o Banco junto à sociedade, considere fundamental a ser atingidos. Neste caso, os indicadores devem refletir esses critérios de forma clara e objetiva, além da definição de prazo para sua realização. Geralmente, esses indicadores podem ser mais gerais, por exemplo: indicadores que mensurem a geração de emprego, o aumento da renda, a redução da emissão de carbono pela atividade econômica (negócio sustentável), capacitação dos beneficiários DRS (horas de treinamento), impacto da atividade produtiva na região, aumento da produtividade do empreendimento, entre outros.

Por outro lado, se o principal foco do DRS visar contribuir para a questão da sustentabilidade econômica, por meio apenas da promoção das atividades econômicas (negócios sustentáveis), torna-se importante a criação de indicadores para os Planos de Negócios, isto é, estabelecer critérios de desempenho para o empreendimento, por exemplo: realizar análise de retorno sobre investimento; promover o desenvolvimento da atividade econômica na região onde o DRS está presente; criar um “marco zero” dos Planos de Negócios DRS, isto é, saber a exata situação do Plano quando ele for iniciado, para assim poder estabelecer parâmetros para avaliar sua evolução ao longo do tempo (quantidade de empregos gerados, renda média, faturamento da atividade, entre outros critérios).

Vale destacar que, o impacto que pode ser gerado por uma cadeia (ou atividade) produtiva nos indicadores regionais de desenvolvimento dos grandes centros urbanos é pequeno. Neste caso, o DRS poderia contribuir de forma mais eficaz nos pequenos territórios, visto que o impacto nos indicadores regionais tenderia a proporcionar maior relevância. Este tipo de mensuração pode ser desenvolvido em trabalhos futuros mais detalhados acerca do impacto causado pela estratégia negocial DRS nos territórios.

Conforme está configurada a metodologia da estratégia negocial DRS, as metas, que cada empreendimento DRS visa alcançar devido à especificidade da atividade produtiva, podem acabar sendo singulares, isto é, específicas. Desta forma, em muitos Planos de Negócios pode vir a gerar objetivos distintos entre si, em relação a qual transformação essa estratégia quer causar na sociedade. Logo, essa peculiaridade dificulta o processo de construção de indicadores padronizados que possam vir a monitorar e avaliar o DRS.

Cabe ressaltar que a estratégia negocial DRS possui lacunas em sua concepção, principalmente em relação aos seus objetivos propostos de promover a geração do desenvolvimento sustentável da região onde o Banco está presente. Isso acontece, pois não há clareza, isto é, critérios bem definidos, de como atingir o desenvolvimento sustentável proposto em sua metodologia. Além disso, a componente ambiental do desenvolvimento sustentável também não aparece como um dos objetivos a serem alcançados pelo DRS. É importante destacar que a metodologia ainda não está bem formatada para as atividades produtivas no meio urbano, visto que a maior parte da bancarização realizada pelo DRS está vinculada às atividades rurais (maior quantidade de recursos disponibilizados pelo PRONAF em relação ao microcrédito DRS).

Outro ponto importante que precisa ser levado em consideração na estratégia negocial DRS é compatibilizar a cobrança de resultados (metas) entre a estrutura comercial do BB que é de horizonte de curto prazo, com a estrutura do DRS, em que os prazos de retorno dos empreendimentos são de médio e longo prazo. E, por fim, talvez a equação mais complexa de ser equalizada seja a redução da tensão existente entre o lado comercial e o social do Banco, em que a priorização do DRS fica em segundo plano em relação aos outros produtos e serviços tradicionais do Banco. Isso é percebido visto que o tempo despendido pelos operadores do DRS é demasiado exíguo para a condução da estratégia nas Agências.

Em relação aos pontos positivos, há de se destacar que o DRS vem proporcionando a bancarização de grande parte de seus beneficiários, devido à disponibilização de acesso ao crédito, com grande destaque para o PRONAF. Também vem proporcionando a geração de emprego e renda aos seus beneficiários. Além disso, a estratégia tem contribuído às Agências gerarem negócios (produtos bancários) com o público-alvo da estratégia negocial DRS, principalmente seus beneficiários. Há também o reconhecimento da sociedade ao empenho do BB em busca de ações que promovam o desenvolvimento sustentável, segundo os entrevistados. Outro destaque do DRS é que a estratégia tem propiciado o envolvimento do Banco em parcerias com o poder público e instituições privadas, em ações de caráter socioambiental, o que realça a importância e presença do papel público do BB, além de poder permitir a valorização da marca BB.

Também deve ser frisado que os funcionários do Banco reconhecem a importância da estratégia negocial DRS para o BB, e a consideram muito importante para o futuro dessa instituição. Isso mostra que a aceitação da agenda socioambiental, materializada por meio

do DRS, está presente no pensamento da grande maioria de seus funcionários entrevistados nesta pesquisa.

Mediante o exposto neste trabalho, seria válido ao BB assumir uma postura, isto é, enxergar os limites à sua atuação quanto ao desenvolvimento sustentável e aceitá-las, ou, tentar reavaliar sua estratégia, buscando corrigir possíveis falhas na concepção e execução da metodologia para o alcance de seus objetivos propostos com o DRS. No primeiro caso, o que se pode concluir é que a atuação do BB, como agente de desenvolvimento do Estado Brasileiro, possui certas limitações intrínsecas à sua própria natureza de banco híbrido, isto é, há uma tensão entre buscar atingir os objetivos de sua natureza privada (características comerciais) e os objetivos de sua natureza pública (promover o desenvolvimento sustentável do território). Isso fica claro quando a pesquisa revela que a falta de tempo para a condução da estratégia nas Agências, assim como a priorização de outros produtos e serviços tradicionais do Banco, são os principais entraves, internos ao BB, para a implementação do DRS. Logo, a atuação do Banco pode não promover o desenvolvimento sustentável do território por completo, como almeja seus objetivos. Entretanto neste caso, o BB pode contribuir com algumas componentes do desenvolvimento sustentável, por exemplo: a bancarização, a geração de empregos, o apoio às cadeias produtivas, a articulação entre parceiros na execução de ações que favoreçam o desenvolvimento, entre outros.

No segundo caso, assumir que o Banco deve promover o desenvolvimento sustentável *stricto* das regiões onde está presente, conforme prevê os objetivos e a metodologia da estratégia negocial DRS. Neste caso, conforme a percepção dos entrevistados, poderá ocorrer um *trade-off*. Pois, a geração do desenvolvimento sustentável pode acarretar impacto na atuação das Agências do BB quanto ao andamento de suas atividades comerciais tradicionais. Isto pode significar que, para se alcançar os objetivos socioambientais, por meio do DRS, o BB talvez tenha que abrir mão de parte dos seus ganhos comerciais com as atividades tradicionais da Agência. Visto que, neste caso, o Banco deve disponibilizar um número maior de funcionários para atuar diretamente com o DRS, deve também transformar a estrutura de suas Agências para absorver a demanda dessa estratégia de negócios e isso pode aumentar seus custos de operacionalização. Contudo, esse aumento de custos seria compensado pelos ganhos sociais proporcionados pelo DRS.

Este trabalho buscou contribuir para uma pequena avaliação da estratégia negocial DRS, tendo como ponto principal de análise a percepção, isto é, a vivência, o sentimento e a

experiência prática dos agentes internos ao BB na condução dessa estratégia de negócios. Neste caso, não foi realizada uma avaliação externa, isto é, com os beneficiários do DRS e parceiros do Banco envolvidos nessa estratégia. Por isso, este instrumento de avaliação não pode ser visto como um documento definitivo de análise do DRS. Contudo, um dos pontos relevantes desta pesquisa é poder ouvir a opinião dos representantes de todos os níveis hierárquicos de atuação do BB diretamente envolvidos com a estratégia negocial DRS, isto é, Gerentes em nível estratégico, tático e operacional do Banco. Outro ponto significativo, que deve ser ressaltado, é que a pesquisa primária realizada neste trabalho proporciona a geração de uma fonte extensa e inédita de dados que podem vir a ser utilizados em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. Responsabilidade socioambiental: as empresas no meio ambiente, o meio ambiente nas empresas. In: VEIGA, José Eli (Org.). **Economia socioambiental**. São Paulo: Senac, 2009.

ABRAMOVAY, Ricardo; BEDUSCHI FILHO, Luiz Carlos. Desafios para o Desenvolvimento das Regiões Rurais. **Revista Nova Economia**, vol. 14, n. 3, p. 35-70, set./dez. 2004.

AGHION, Beatriz A. Development Banking. **Journal of Development Economics**, vol. 58, p. 83-100, 1999. Disponível em: <<http://economics.harvard.edu/faculty/armendariz/files/develop.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2010.

AMADEU JR., Alcides; GELMAN, Jacob J.; MACEDO, Luiz C. A mobilização do setor varejista brasileiro para a responsabilidade social: do assistencialismo ao alinhamento estratégico. In: GELMAN, Jacob J.; PARENTE, Juracy (Coord.). **Varejo socialmente responsável**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AMÉRICA ECONOMIA. Ránking 2010. Los 25 Mejores Bancos de América Latina y los 250 Mayores de la Región. **Ránking 250 Mayores**. Disponível em: <http://rankings.americaeconomia.com/2010/bancos-americalatina2010/250_mayores.php>. Acesso em: 23 set. 2010.

AMPLO ajuste fiscal seria 1ª medida de Serra, diz equipe tucana. **Exame.com**, Economia, Política, 26/04/2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/politica/noticias/amplo-ajuste-fiscal-seria-1a-medida-serra-diz-equipe-tucana-553177?page=2>>. Acesso em: 23 set. 2010.

ANDRADE, Rogerio P.; DEOS, Simone. **A Trajetória do Banco do Brasil no Período Recente (2001-2006)**: banco público ou banco estatal “privado”? Texto para Discussão, IE/Unicamp, Campinas, n.136, out. 2007.

ANSOFF, Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ARIDA, Pérsio. Prefácio. In: PINHEIRO, Armando C.; OLIVEIRA FILHO, Luiz C. (Orgs.). **Mercado de Capitais e Bancos Públicos**: análise e experiências comparadas. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, ANBID, 2007.

ARRIGHI, Giovanni. **A Ilusão do Desenvolvimento**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

ATKINSON, Anthony B.; STIGLITZ, Joseph E. **Lectures on Public Economics**. London: McGraw-Hill, 1980.

BACHA, Edmar L. Bancos públicos: o que fazer? In: PINHEIRO, Armando C.; OLIVEIRA FILHO, Luiz C. (Orgs.). **Mercado de Capitais e Bancos Públicos**: análise e experiências comparadas. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, ANBID, 2007.

BANKTRACK. **Collevecchio Declaration on Financial Institutions and Sustainability**. 01 abr. 2003. Disponível em: <http://www.banktrack.org/download/collevecchio_declaration_1/030401_collevecchio_declaration.pdf>. Acesso em: 28 set. 2010.

BANNER, David K.; DOCTORS, Samuel I., GORDON, Andrew C. **The Politics of Social Program Evaluation**. Cambridge: Ballinger Publishing, 1975.

BARONI, Margaret. Ambigüidades e deficiências do conceito de sustentabilidade. **RAE**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 14-24, abr./jun. 1992.

BASA. Banco da Amazônia S.A. Site institucional. 2010. Disponível em: <<http://www.bancoamazonia.com.br/>>. Acesso em: 28 set. 2010.

BB. Banco do Brasil S.A. **DRS - Sustentabilidade no Mundo dos Negócios**. [Brasília]: BB, [2005]. Documento de divulgação interna do Banco do Brasil.

BB. Banco do Brasil S.A. **Agenda 21**: responsabilidade socioambiental na prática. Brasília: BB; MMA, [2007]. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/sitesp/sustentabilidade/dwn/Agenda21.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2010.

BB. Banco do Brasil S.A. **Livro de Instruções Codificadas**. Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS. Livro 440. Capítulo 15. Título 2. Subtítulo 300. Versão 1. Brasília, 2009a. Documento de divulgação interna do Banco do Brasil. Não disponível para consulta.

BB. Banco do Brasil S.A. **Livro de Instruções Codificadas**. Acordo de Trabalho. Livro 475. Capítulo 5. Título 2. Subtítulo 2004. Versão 7. Brasília, 2009b. Documento de divulgação interna do Banco do Brasil. Não disponível para consulta.

BB. Banco do Brasil S.A. **Livro de Instruções Codificadas**. Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS. Livro 440. Capítulo 15. Título 2. Subtítulo 1622. Versão 2. Brasília, 2009c. Documento de divulgação interna do Banco do Brasil. Não disponível para consulta.

BB. Banco do Brasil S.A. Unidade Desenvolvimento Sustentável. **Planilha Melhores Planos de Negócios DRS**. Brasília: BB/UDS, 2009d. Documento de acesso restrito do Banco do Brasil. Não disponível para consulta.

BB. Banco do Brasil S.A. Site institucional. 2010a. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/home23,116,116,1,1,1,1.bb>>. Acesso em: 29 set. 2010.

BB. Banco do Brasil S.A. Site institucional. **Princípios éticos e socioambientais**. 2010b. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page44,8305,8327,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=4558&codigoRet=3806&bread=1&codigoNoticia=4558&codigoMenu=3800>>. Acesso em: 02 out. 2010.

BB. Banco do Brasil S.A. Site institucional. Sustentabilidade. **A visão do BB**. 2010c. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,8305,8325,0,0,1,6.bb?codigoMenu=3799&codigoNoticia=4964&codigoRet=4083&bread=2>>. Acesso em: 02 out. 2010.

BB. Banco do Brasil S.A. Site institucional. Sustentabilidade. **Cartilha DRS**. 2010d. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/sitesp/sustentabilidade/dwn/CartilhaDRS.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2010.

BB. Banco do Brasil S.A. Unidade Desenvolvimento Sustentável. **Planilha Indicadores DRS**. Brasília: BB/UDS, 2010e. Documento de acesso restrito do Banco do Brasil. Não disponível para consulta.

BB. Banco do Brasil S.A. **Relatório Anual 2009**. Versão digital. Brasília, DF: 2010f. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2009/index.html>>. Acesso em: 29 set. 2010.

BB. Banco do Brasil S.A. Site institucional. Sala de imprensa. **BB Microcrédito DRS bate recorde em aplicações**. 2010g. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page251,138,5504,0,0,1,0.bb?codigoMenu=2363&codigoNoticia=27219>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

BB. Banco do Brasil S.A. Unidade Desenvolvimento Sustentável. **Estratégia 2010**. [Brasília]: UDS/BB, [2010h]. Documento de acesso restrito do Banco do Brasil. Não disponível para consulta.

BB. Banco do Brasil S.A. Site institucional. Relações com investidores. Informações financeiras. **Relatórios de desempenho**: 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010. Versão digital. Brasília, DF: 2010i. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,6684,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=3896&codigoMenu=410>>. Acesso em: 15 out. 2010.

BELLEN, Hans Michael van. **Indicadores de Sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BID. Banco Interamericano de Desenvolvimento. **Libertar o Crédito**: como aprofundar e estabilizar o financiamento bancário. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BNB. Banco do Nordeste do Brasil S.A. Site institucional. 2010. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/Content/Aplicacao/Grupo_Principal/Home/conteudo/portalbn.asp>. Acesso em: 28 set. 2010.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Apoio Financeiro. Produtos. **BNDES Project Finance**. 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Produtos/Project_Finance/>. Acesso em: 27 set. 2010.

BRADESCO. **Relatório de Sustentabilidade 2009**. São Paulo: 2010. Disponível em: <<http://www.bancodoplaneta.com.br/site/>>. Acesso em: 28 ago. 2010.

BRASIL. Decreto-Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos**, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 10 set. 2010.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Publicações. Acordo com o FMI. **Memorando de Política Econômica**, de 08 de março de 1999. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/fmi/fmimpe02.asp>>. Acesso em: 17 set. 2010.

BRASIL. Medida Provisória Nº 2.196-3, de 24 de agosto de 2001. Estabelece o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais e autoriza a criação da Empresa Gestora de Ativos - EMGEA. **Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos**, Brasília, DF, 24 ago. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2196-3.htm>. Acesso em 21 set. 2010.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Programa Fome Zero: balanço dos programas e ações**. Brasília: MDS, 2005.

BRASIL. Decreto Nº 6.473, de 5 de junho de 2008. Aprova o Estatuto da Caixa Econômica Federal - CEF e dá outras providências. **Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos**, Brasília, DF, 5 jun. 2008. Disponível em: <http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/estatuto_caixa/Decreto_6473.pdf>. Acesso em: 29 set. 2010.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Site institucional. 2010. **PROGER**. Sobre o Proger. Disponível em: <<http://proger.mte.gov.br/portalproger/pages/sobreproger.xhtml>>. Acesso em: 11 dez. 2010.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. **Nosso Futuro Comum**. Relatório Brundtland, Comissão Mundial da ONU sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNWCED, 1987). 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

BUARQUE, Sérgio C.; TAVARES, Rejane. **Desenvolvimento Regional Sustentável: reflexões sobre a experiência do Banco do Brasil**. Relatório. Recife; Brasília: FBB; IICA, 2008.

BULMER, Martin. **Sociological Research Methods: an introduction**. 2nd edition. 3rd printing. Piscataway: Transaction Publishers, 2003.

BURGESS, Robin; PANDE, Rohini. **Do Rural Banks Matter?** Evidence from the Indian Social Banking Experiment. CEPR Discussion Paper n. 4211. Centre for Economic Policy Research, London, march 2003. Disponível em: <http://www.princeton.edu/rpds/seminars/pdfs/burgess_rural_banks.pdf>. Acesso em: 16 set. 2010.

CARNEIRO, Ricardo. **A globalização financeira: origem, dinâmica e perspectivas**. Texto para Discussão, IE/Unicamp, Campinas, n. 90, out. 1999.

CARVALHO, Carlos E.; TEPASSÊ, Ângela C. Banco Público como Banco Comercial e Múltiplo: elementos para a análise do caso brasileiro. In: JAYME JR., F. G.; CROCCO, M. (Orgs.). **Bancos Públicos e Desenvolvimento**. Brasília: IPEA, 2010.

CEF. Caixa Econômica Federal. **Relatório de Sustentabilidade 2009**. Brasília: 2010a. Disponível em: <http://www1.caixa.gov.br/popup/Generico/450x440_1.asp>. Acesso em: 29 set. 2010.

CEF. Caixa Econômica Federal. Site institucional. 2010b. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/acaixa/index.asp>>. Acesso em: 28 set. 2010.

CGU. Controladoria Geral da União. Eventos. 2009. Seminário Internacional de Ouvidorias-Ombudsman Brasil-Canadá. **Inclusão Bancária**: bancos públicos efetivam seu papel social. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/eventos/Ouvidoria_SeminarioInternacional/Arquivos/Apres_bancospublicos.pdf>. Acesso em: 22 set. 2010.

CHESNAIS, François (Org.). **A mundialização financeira**: gênese, custos e riscos. São Paulo: Xamã, 1999.

CINTRA, Marcos A. M. O Circuito Keynesiano de *Finance-Investimento-Funding* nos Países Centrais e nos de Inflação Crônica. **Ensaio FEE**, vol. 16, n. 1, pp. 313-341, Porto Alegre, 1995.

CINTRA, Marcos A. M. As instituições financeiras de fomento e o desenvolvimento econômico: as experiências dos EUA e da China. In: FERREIRA, F. M. R.; MEIRELLES, B. B. **Ensaio sobre economia financeira**. Rio de Janeiro: BNDES, 2009.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. **Notas Econômicas**. Ano 9, n. 3, 9 jun. 2008. Disponível em: <www.cni.org.br>. Acesso em: 01 out. 2010.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de Projetos Sociais**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

CORAL, Eliza; ROSSETO, Carlos; SELIG, Paulo. O planejamento estratégico e a formulação de estratégias econômicas, sociais e ambientais: uma proposta em busca da sustentabilidade empresarial. In: **International Conference of Iberoamerican Academy of Management**, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0306_Artigo%20Iberoamerican%20-%20PEPSE.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2010.

CORRIGAN, E. Gerald. Are Banks Special? **Annual Reports 1982**. The Federal Reserve Bank of Minneapolis. Disponível em: <<http://minneapolisfed.org/pubs/ar/ar1982a.cfm>>. Acesso em: 15 set. 2010.

COSTA, Fernando N. Agenda Neoliberal: privatizar os bancos públicos. **Revista de Economia Mackenzie**, vol. 7, n. 2, p. 4-30, 2009.

COSTA, Fernando N. **Atuação dos bancos públicos**. Sistema financeiro, 26 fev. 2010. Disponível em: <<http://fernandonogueiracosta.wordpress.com/2010/02/26/atuacao-dos-bancos-publicos/>>. Acesso em: 24 set. 2010.

DAHL, Arthur L. The big picture: comprehensive approaches. In: MOLDAN, Bedrich; BILLHARZ, Suzanne (Eds.). **Sustainability Indicators**: report of the project on indicators of sustainable development. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1997.

DALY, Herman E.; TOWNSEND, Kenneth N. **Valuing the Earth**: economics, ecology, ethics. 2nd edition. Massachusetts: The MIT Press, 1993.

DEMAJOROVIC, Jaques. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental**: perspectivas para a educação corporativa. São Paulo: SENAC, 2003.

DIAMOND, Douglas W. Financial intermediation and delegated monitoring. **Review of Economic Studies**, vol. 51, n. 3, pp. 393–414, 1984. Disponível em: <<http://faculty.chicagobooth.edu/douglas.diamond/research/fidm%20small.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2010.

DIAS, Genebaldo F. **Iniciação à temática Ambiental**. São Paulo: Gaia, 2002.

DILMA descarta privatizações, mas quer concessões. **Último Segundo**, Eleições, 21/05/2010. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/eleicoes/dilma+descarta+privatizacoes+mas+quer+concessoes/n1237631948242.html>>. Acesso em: 23 set. 2010.

DISEN/BB. Diretoria Desenvolvimento Sustentável do Banco do Brasil S.A. Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS. **Crise Mundial e o Desenvolvimento Regional**: desafios e oportunidades. [Brasília]: DISEN/BB, [2009].

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUPAS, Gilberto. Ética e corporações: tensões entre interesse público e privado. **Organicom** – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ano 5, n. 8, p. 68-77, 1º semestre de 2008.

EBA. Environmental Bankers Association. Site institucional. 2010. Disponível em: <<http://www.envirobank.org/index.php>>. Acesso em: 28 ago. 2010.

EBA. Environmental Bankers Association; UNEP-FI. United Nations Environment Programme Finance Initiative. **Your Financial Institution and the Environment**. 2010. Disponível em: <<http://www.envirobank.org/upload/homepage/color%20brochure%20file%20EBA.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2010.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ESTATAIS ajudam o Tesouro. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 20 jun. 2010. Disponível em: <<http://contasabertas.uol.com.br/WebSite/Midias/DetalheMidias.aspx?Id=1577>>. Acesso em: 23 set. 2010.

FERREIRA, Geraldo S.; BARTHOLO, Roberto. **Responsabilidade social empresarial**. Brasília: SESI/DN, 2005.

FILGUEIRAS, Luiz. **História do Plano Real**: fundamentos, impactos e contradições. São Paulo: Boitempo, 2000.

FONTES FILHO, Joaquim R.; PICOLIN, Lidice M. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e licitações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 42, n. 6, p. 1163-1188, nov./dez. 2008.

FORTIS. **Fortis Financial Statements 2009**. Brussels; Utrecht: 2010. Disponível em: <http://www.ageas.com/Documents/EN_FinancialStatements_2009.pdf>. Acesso em: 28 set. 2010.

FRANCO, Miguel da Costa. DRS: ampliação de crédito com inclusão social. In: MELLO, Claiton; STREIT, Jorge; ROVAL, Renato. **Geração de trabalho e renda, economia solidária e desenvolvimento local**: a contribuição da Fundação Banco do Brasil. São Paulo: Publisher Brasil, 2006.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management**: a stakeholder approach. New York: Cambridge University Press, 2010.

FREITAS, Maria Cristina; PRATES, Daniela. Abertura Financeira na América Latina: as experiências da Argentina, Brasil e México. **Revista Economia e Sociedade**, n. 11, Campinas, dezembro 1998.

FREIXAS, Xavier; ROCHET, Jean-Charles. **Microeconomics of Banking**. Cambridge: MIT Press, 1997.

FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. **New York Times Magazine**, n. 13, New York, 13 sep. 1970. Disponível em: <<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>>. Acesso em: 08 set. 2010.

FURTADO, Celso. **O Mito do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

FURTADO, Celso. **O Capitalismo Global**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

FURTADO, Celso. **Introdução ao Desenvolvimento**: Enfoque Histórico-Estrutural. 3. ed. revista pelo autor. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

FURTADO, Celso. **Raízes do Subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

GARCIA, B. Responsabilidade social empresarial, Estado e sociedade civil: o caso do Instituto Ethos. In: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis; ETHOS, 2003.

GERSCHENKRON, Alexander. **Economic Backwardness in Historical Perspective: a book of essays**. Cambridge: Harvard University Press, 1962.

GIAMBIAGI, Fabio; AVERBUG, André. **A crise brasileira de 1998/1999: origens e conseqüências**. BNDES, Textos para Discussão n. 77, Rio de Janeiro, maio 2000. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/td/Td-77.pdf>. Acesso em: 21 set. 2010.

GIBBERT, Giane M.; BEZERRA, Severino A. O cooperativismo paranaense e a responsabilidade social empresarial como fator de competitividade. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel, v. 6, p. 77-88, 1º sem. 2007.

GOHN, Maria da Glória. Os conselhos municipais e a gestão urbana. In: JÚNIOR, Orlando; RIBEIRO, QUEIROZ. Luiz C.; AZEVEDO, Sérgio (Orgs.). **Governança democrática e poder local**. Rio de Janeiro: Revan; Fase, 2004.

GRAJEW, Oded. Por um mundo mais seguro. **Guia Exame de boa cidadania corporativa**. São Paulo, v. 754, n. 24, p. 20-21, nov. 2001.

GRAY, Rob. **Social and environmental responsibility, sustainability and accountability: can the corporate sector deliver?** Disponível em: <<http://www.gla.ac.uk/departments/accounting/csear/studentresources/index.html>>. Acesso em: 11 set. 2010.

GUIMARÃES, Eduardo A. Governança corporativa e empresa estatal: o caso do Banco do Brasil. In: PINHEIRO, Armando C.; OLIVEIRA FILHO, Luiz C. (Orgs.). **Mercado de Capitais e Bancos Públicos: análise e experiências comparadas**. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, ANBID, 2007.

HADDAD, Cláudio. Bancos públicos no Brasil: reflexões e propostas. In: PINHEIRO, Armando C.; OLIVEIRA FILHO, Luiz C. (Orgs.). **Mercado de Capitais e Bancos Públicos: análise e experiências comparadas**. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, ANBID, 2007.

HARDI, Peter; BARG, Stephan. **Measuring Sustainable Development: review of current practice**. Winnipeg: IISD, 1997.

HARDI, Peter; ZDAN, Terrence. **Assessing Sustainable Development: principles in practice**. Winnipeg: IISD, 1997. Disponível em: <www.iisd.org/pdf/bellagio.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2009.

HART, Oliver; SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. The Proper Scope of Government: theory and an application to prisons. **Quarterly Journal of Economics**, vol. 112, n. 4, pp. 1127–1161, november 1997. Disponível em: <http://www.economics.harvard.edu/faculty/shleifer/files/proper_scope.pdf>. Acesso em: 20 set. 2010.

HART, Stuart L. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HOBBSAWM, Eric J. **Era dos Extremos**: o breve século XX – 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOFFMAN, Andrew. **From Heresy to Dogma**: an Institutional History of Corporate Environmentalism. Stanford: Stanford Business Books, 2001.

IBCG. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de sustentabilidade para as empresas**. São Paulo, 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro do Planejamento, Orçamento e Gestão. Sala de Imprensa. Sistema de Contas Nacionais. **Brasil 2003**. 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=265&id_pagina1>. Acesso em: 01 out. 2010.

IFC. International Finance Corporation. Market Intelligence Brief. **Sustainability and Financial Institutions**. Washington: September, 2003.

IFC. International Finance Corporation. Market Intelligence Brief. **Sustainable Finance in Brazil**. Issue n. 3. Washington: May, 2004.

IFC. International Finance Corporation. Site institucional. 2010. Disponível em: <<http://www.ifc.org/ifcext/portuguese.nsf/Content/Mission>>. Acesso em: 26 jul. 2010.

ILO. International Labour Office. **World Employment Report 2004-2005**: employment, productivity and poverty reduction. Geneva: ILO, 2005.

INDIA'S Night of Death: Bhopal. **Time Magazine**, New York, Vol. 124, n. 25, dec. 17, 1984.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **O que é SRE?** 2010. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: 09 set. 2010.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2009**. São Paulo: 2010. Disponível em: <http://www.itauunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/2009/download/RS_ItauUnibanco_2009.pdf>. Acesso em: 28 set. 2010.

JAPAN. Ministry of the Environment. **National Institute for Minamata Disease**. Minamata City, Kumamoto, 2010. Disponível em: <<http://www.nimd.go.jp/english/index.html>>. Acesso em 18 ago. 2010.

JENNINGS, P. Devereaux; ZANDBERGEN, Paul. **Ecologically sustainable organizations**: an institutional approach. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 1015-1052, oct. 1995.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, vol. 3, n. 4, pp. 305–360, oct. 1976. Disponível em: <<http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2010.

JINKINGS, Nise. **Os trabalhadores bancários em face da reestruturação capitalista contemporânea**. PPGSP/UFSC, Cadernos de Pesquisa, n. 28, agosto 2001. Disponível em: <<http://www.sociologia.ufsc.br/cadernos/Cadernos%20PPGSP%2028.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2010.

JONES, Marc T. Missing the forest for the trees: a critique of the social responsibility concept and discourse. **Business and Society**, Thousand Oaks, v. 35, n. 1, p. 7-41, mar. 1996.

JPMORGAN CHASE. Site institucional. 2010. Disponível em: <<http://www.jpmorganchase.com/corporate/Home/home.htm>>. Acesso em: 28 set. 2010.

JUNG, Nestor L. **As mudanças no Banco do Brasil na década de 1990**: identificação, causas e conseqüências. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 2004.

LA PORTA, Rafael; LÓPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei. Government Ownership of Banks. **Journal of Finance**, vol. 57, n. 1, p. 265-301, 2002.

MAS-COLELL, Andreu; WHINSTON, Michael D.; GREEN, Jerry R. **Microeconomic Theory**. New York: Oxford University Press, 1995.

MATTAROZZI, Victorio; TRUNKL, Cássio. **Sustentabilidade no setor financeiro**: gerando valor e novos negócios. São Paulo: Senac, 2008.

MEADOWS, Dennis L.; MEADOWS, Donella; RANDERS, Jorgen. **Limits to Growth**: the 30-year update. White River Junction: Chelsea Green Publishing Company, 2004.

MEGGINSON, William L. The Economics of Bank Privatization. Preliminary draft. In: **Conference on Bank Privatization in Low and Middle Income Countries**. Washington: World Bank, 20-21 nov. 2003.

MELO NETO, Francisco; BRENNAND, Jorgiana. **Empresas socialmente sustentáveis**: o novo desafio da gestão moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MENA, José Manuel; ERRÁZURIZ, Enrique. **BancoEstado's Inclusive Finance**: Expanding Borders. The Brookings Institution, World Bank Conference, May 30-31, 2006.

MESSIAS, Mauricio. Convergências entre a Fundação e a estratégia DRS. In: MELLO, Claiton; STREIT, Jorge; ROVAI, Renato. **Geração de trabalho e renda, economia solidária e desenvolvimento local**: a contribuição da Fundação Banco do Brasil. São Paulo: Publisher Brasil, 2006.

METTENHEIM, Kurt von. Still the Century of Government Savings Banks? The Caixa Econômica Federal. **Brazilian Journal of Political Economy**, vol. 26, n. 1, p. 39-57, jan./mar. 2006.

MICCO, Alejandro; PANIZZA, Ugo. **Bank Ownership and Lending Behavior**. Inter-American Development Bank, Working Paper nº 520. Washington, nov. 2004.

MINELLA, Ary. Elites Financeiras, Sistema Financeiro e Governo FHC. In: RAMPINELLI, W.; OURIQUES, N. (Orgs.). **No Fio da Navalha**: crítica das reformas neoliberais de FHC. 2. ed. São Paulo: Xamã, 1998.

MINELLA, Ary. Reforçando a Hegemonia Financeira Privada: a privatização dos bancos estaduais. In: FERREIRA, A; ALVIN, V. (Orgs.). **A Trama da Privatização**: reestruturação neoliberal do Estado. Florianópolis: Insular, 2001.

MURPHY, Kevin M.; SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. Industrialization and the Big Push. **The Journal of Political Economy**, Vol. 97, N. 5, pp. 1003-1026, october 1989. Disponível em: <http://cedec.wustl.edu/azariadis/teaching/e5861FI07/papers/MurphyShleiferVishny_jpe89.pdf>. Acesso em: 16 set. 2010.

NÓBREGA, Mailson. Privatização de bancos federais e liderança. In: PINHEIRO, Armando C.; OLIVEIRA FILHO, Luiz C. (Orgs.). **Mercado de Capitais e Bancos Públicos**: análise e experiências comparadas. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, ANBID, 2007.

NOVAES, Ana. Intermediação Financeira, Bancos Estatais e o Mercado de Capitais: a experiência internacional. In: PINHEIRO, Armando C.; OLIVEIRA FILHO, Luiz C. (Orgs.). **Mercado de Capitais e Bancos Públicos**: análise e experiências comparadas. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, ANBID, 2007.

OCDE. Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa para empresas de controle estatal**. Paris, OCDE, 2005. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/39/12/42524177.pdf>>. Acesso em: 29. set. 2010.

OREIRO, José L. Acumulação de Capital, Mercado Financeiro e Regulação Governamental: uma análise comparativa das contribuições de Keynes, Stiglitz e Dymski. **Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política**, n. 12, pp. 107-132, junho 2002.

PINHEIRO, Armando C. Bancos públicos no Brasil: para onde ir? In: PINHEIRO, Armando C.; OLIVEIRA FILHO, Luiz C. (Orgs.). **Mercado de Capitais e Bancos Públicos**: análise e experiências comparadas. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, ANBID, 2007.

PINHO, Bruno; BARRIONUEVO, Mayra. **Governança de Processos**: os elementos de um Framework. Rio de Janeiro: Enjourney, 2010.

PLIHON, Dominique. Desequilíbrios mundiais e instabilidade financeira: a responsabilidade das políticas liberais: um ponto de vista keynesiano. In: CHESNAIS, François. **A mundialização financeira: gênese, custos e riscos**. São Paulo: Xamã, 1999.

PNUMA. Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente; FGV/GVces. Fundação Getúlio Vargas/Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas. **Financiamentos Públicos e Mudança do Clima: análise das estratégias e práticas de bancos públicos e fundos constitucionais brasileiros na gestão da mudança do clima**. São Paulo: PNUMA; FGV/GVces, 2010. Disponível em: <http://intranet.gvces.com.br/cms/arquivos/pnumagvces.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2010.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, 1 dec. 2006, pp. 78-93. Disponível em: http://www.fsg-impact.org/ideas/pdf/Strategy_and_Society.pdf. Acesso em 08 set. 2010.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMMOND, Allen. Serving the World's Poor, Profitably. **Harvard Business Review**, vol. 80, n. 9, September 2002. Disponível em: <http://www.grafitto.com/private/Harvard%20Business%20Review/Miscellaneous/Harvard%20Business%20Review%20-%20Serving%20the%20world's%20poor,%20profitability.pdf>. Acesso em: 12 set. 2010.

RABOBANK. Site institucional. 2010. Disponível em: <http://www.rabobank.com/content/>. Acesso em: 28 set. 2010.

RIVERO, Oswaldo de. **O Mito do Desenvolvimento: os países inviáveis no século XXI**. Petrópolis: Vozes, 2002.

ROBASCHIK, Frank; YOSHINO, Naoyuki. **Public Banking in Germany and Japan's Fiscal Investment and Loan Program: a comparison**. University of Duisburg, Working Paper n. 54. Germany, 2000.

ROCCA, Carlos Antonio. Intermediação financeira, bancos estatais e mercado de capitais. In: PINHEIRO, Armando C.; OLIVEIRA FILHO, Luiz C. (Orgs.). **Mercado de Capitais e Bancos Públicos: análise e experiências comparadas**. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, ANBID, 2007.

ROCHA, Robson. **Usar o "Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS" para desenvolver a Pequena Empresa Moderna**. Estudo e Pesquisas n. 374. Fórum Especial 2010. Manifesto por um Brasil Desenvolvido (Fórum Nacional). Como tornar o Brasil um país desenvolvido, fazendo acontecer as revoluções e oportunidades do "Plano Nacional de Desenvolvimento". Rio de Janeiro, 10 e 11 de novembro de 2010.

RODRIGUES, Alcinei C. **O Emprego Bancário no Brasil e a Dinâmica Setorial (1990 a 1997)**. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política, São Paulo, 1999.

ROMEIRO, Ademar R. **Desenvolvimento Sustentável e Mudança Institucional**: notas preliminares. Texto para Discussão, IE/Unicamp, Campinas, n. 68, abr. 1999.

ROMEIRO, Ademar R. **Economia ou Economia Política da Sustentabilidade?** Texto para Discussão, IE/Unicamp, Campinas, n. 102, set. 2001.

RUTHERFORD, I. Use of models to link indicators of sustainable development. In: MOLDAN, Bedrich; BILLHARZ, Suzanne. (Eds.). **Sustainability Indicators**: report of the project on indicators of sustainable development. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1997.

SACHS, Ignacy. Desenvolvimento Sustentável, Bio-Industrialização Descentralizada e Novas Configurações Rural-Urbanas. Os casos da Índia e do Brasil. In Vieira, P. F. e Weber, J. (Orgs.). **Gestão de Recursos Naturais Renováveis e Desenvolvimento**: novos desafios para a pesquisa ambiental. São Paulo: Cortez, 1997.

SACHS, Ignacy. **Inclusão Social pelo Trabalho**: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2008.

SANTANDER. **Relatório Anual 2009**. São Paulo: 2010. Disponível em: <<http://www.santander.com.br/document/gsb/RAPORT2009.pdf%20%20>>. Acesso em: 28 set. 2010.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **The triple bottom line**: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success - and how you can too. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

SCHARF, Regina. **Manual de negócios sustentáveis**. São Paulo: Amigos da Terra; FGV, 2004.

SCHMIDHEINY, Stephan. **Changing Course**: a global business perspective on development and the environment. Palatino: The MIT Press, 1992.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. 5. ed. São Paulo: Zahar Editores, 1984.

SEN, Amartya Kumar. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SHLEIFER, Andrei. State versus private ownership. **Journal of Economic Perspectives**, Vol. 12, no. 4, pp. 133-150. NBER, Working Paper 6665, Cambridge, July 1998. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w6665.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2010.

SMERALDI, Roberto. O processo de implementação. In: FEBRABAN. Café com sustentabilidade. **1ª Declaração de Collevocchio: O que Fazer e Não Fazer em um Banco Sustentável**. São Paulo, 26 jun. 2007.

SOUZA, Queila; DAMKE, Elói. Responsabilidade social e estratégia internacional: pressupostos teóricos e diretrizes para a atuação de multinacionais em países em desenvolvimento. In: **Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades**. Vol. 4. São Paulo: Peirópolis; ETHOS, 2005.

STAHNKE, Anita R. **Estratégias de segmentação implantadas pelo Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Curitiba, 2010.

STAUB, Ana Alzira Pimenta. **Critérios essenciais de sustentabilidade para elaboração e avaliação de estratégias de desenvolvimento sustentável: uma análise da estratégia negocial de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil - o DRS**. 2008. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Gestão Ambiental, Brasília, 2008.

STIGLITZ, Joseph. The Role of the State in Financial Markets. In: BRUNO, Michael; PLESKOVIC, Boris (Eds.). **Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics, 1993**. Washington: World Bank, 1994.

STIGLITZ, Joseph. **The Role of the Financial System in Development**. Presentation at the Fourth Annual Bank Conference on Development in Latin America and the Caribbean. San Salvador: World Bank, jun. 29, 1998.

SWARY, Itzhak; TOPF, Barry. **La desregulación financiera global: la banca comercial en la encrucijada**. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui O. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

THE EQUATOR PRINCIPLES. Site institucional. 2010. Disponível em: <<http://www.equator-principles.com/>>. Acesso em: 26 ago. 2010.

TOSINI, Maria de Fátima Cavalcante. **Risco Ambiental para as Instituições Financeiras**. São Paulo: Annablume, 2006.

TRIODOS BANK. Site institucional. 2010. Disponível em: <<http://www.triodos.com/en/about-triodos-bank/>>. Acesso em: 28 set. 2010.

TROSTER, Roberto L. Bancarização, crescimento e desigualdade. In: MARCOVITCH, Jacques (Org.). **Crescimento Econômico e Distribuição de Renda: prioridades para ação**. São Paulo: Edusp; Senac, 2007.

TROSTER, Roberto L.; MOCHÓN, Morcillo. **Introdução à economia**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

UN. United Nations. **World Population to 2300**. New York: United Nations, 2004. Disponível em: <<http://www.un.org/esa/population/publications/longrange2/WorldPop2300final.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2010.

UN. United Nations. **Rethinking the Role of National Development Banks**. Background document. Ad hoc Expert Group Meeting. New York: United Nations, 1-2 dec. 2005. Disponível em: <<http://www.un.org/esa/ffd/msc/ndb/NDBs-DOCUMENT-REV-E-020606.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2010.

UN. United Nations. Site institucional. 2010. **Earth Summit**. Conference on Environment and Development (1992). Disponível em: <<http://www.un.org/geninfo/bp/enviro.html>>. Acesso em: 27 set. 2010.

UNEP. United Nations Environment Programme. Site institucional. 2010. Disponível em: <<http://www.unep.org/Documents/Multilingual/Default.asp?DocumentID=43&ArticleID=3301&l=en>>. Acesso em: 25 ago. 2010.

UNEP. United Nations Environment Programme; UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. **Patterns of Resource Use, Environment and Development Strategies**. Conference held June 1974, Cocoyoc, Mexico (1974).

UNEP-FI. United Nations Environment Programme Finance Initiative. Site institucional. 2010. Disponível em: <<http://www.unepfi.org/>>. Acesso em: 28 ago. 2010.

UNIBB. Universidade Corporativa Banco do Brasil. **Estratégia Negocial DRS**: caderno do participante. Módulo I. Brasília, UNIBB, 2007a.

UNIBB. Universidade Corporativa Banco do Brasil. **Estratégia Negocial DRS**: caderno do participante. Módulo II. Brasília, UNIBB, 2007b.

UNIBB. Universidade Corporativa Banco do Brasil. **DRS**: Desenvolvimento Regional Sustentável. [Brasília]: UNIBB, [2009]. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/CartilhaDRS.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2010.

UNU. United Nations University. **Relatório da missão de especialistas designados pela Universidade das Nações Unidas (UNU)**: Um estudo sobre a estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS do Banco do Brasil. 12 a 24 de maio de 2008. Paris: UNU, 2008.

VASSALO, Cláudia. Entre o mundo ideal e o mundo real. **Guia Exame de boa cidadania corporativa**, ano 5, p. 5, dez. 2004.

VEIGA, José Eli. O principal desafio do século XXI. **Ciência & Cultura**, São Paulo, v.57, n.2, jun. 2005. Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252005000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 Fev. 2010.

VEIGA, José Eli. **A emergência socioambiental**. São Paulo: Senac, 2007.

VEIGA, José Eli. **Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

VIDOTTO, Carlos Augusto. **O sistema financeiro brasileiro nos anos noventa**: um balanço das mudanças estruturais. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, 2002.

VIDOTTO, Carlos Augusto. Reforma dos bancos federais brasileiros: programa, base doutrinária e afinidades teóricas. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 14, n. 1 (24), p. 57-84, jan./jun. 2005.

VIEGAS-LEE, Camila. Os ventos de um novo tempo. **Mundo Corporativo**, São Paulo, ano 5, n. 17, p. 5-7, 3º tri. 2007.

WBCSD. World Business Council for Sustainable Development. 2010. Disponível em: <<http://www.wbcsd.org/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&ObjectId=MTgwMjc>>. Acesso em: 27 set. 2010.

WHAT NOW: another development. The 1975 Dag Hammarskjöld Report on Development and International Cooperation was prepared on the occasion of the Seventh Special Session of the United Nations General Assembly. New York, 1 to 12 September, 1975.

WILLIAMSON, John; KUCZYNSKI, Pedro P. **Depois do Consenso de Washington**: retomando o crescimento e a reforma na América Latina. São Paulo: Saraiva, 2004.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James R., FITZPATRICK, Jody L. **Avaliação de Programas**: concepções e práticas. São Paulo: Gente, 2004.

YASBEK, Maria Carmelita. O programa fome zero no contexto das políticas sociais brasileiras. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 18, n. 2, jun. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392004000200011 &lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 jun. 2010.

YUNUS, Muhammad. **O banqueiro dos pobres**. São Paulo: Ática, 2008.

ZADEK, Simon et al. **Agrupamentos de responsabilidade social corporativa**: alavancando a responsabilidade corporativa para atingir benefícios competitivos nacionais. Instituto Ethos Reflexão, São Paulo, ano 4, n. 9, abr. 2003.

APÊNDICE A – Apresentação dos resultados da pesquisa de campo - Módulo Estratégico e Tático

Tabela A.1 - Apresentação dos resultados - Módulo Estratégico e Tático - Questões fechadas

(continua)

1. IDENTIFICAÇÃO					
Questão (1)	Resposta (em frequência absoluta e relativa) (2)				
	Unidade Desenvolvimento Sustentável			Superintendência Estadual	
1.1 Identifique sua lotação no Banco do Brasil (BB):	8 (25%)			24 (75%)	
2. QUESTÕES GERAIS ACERCA DO BB E DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
Expresse sua opinião sobre as afirmações abaixo relativas ao Banco do Brasil e à estratégia negocial DRS.	Não concordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente
2.1 O BB é um instrumento de disseminação de políticas públicas do governo federal, isto é, serve como instrumento para políticas conjunturais ou estruturais que levam ao desenvolvimento do país.	-	-	7 (22%)	14 (44%)	11 (34%)
2.2 Na atual conjuntura econômica do país e da Instituição BB, o principal objetivo do Banco, como empresa capitalista de capital aberto, é gerar lucro.	1 (3%)	4 (13%)	10 (31%)	8 (25%)	9 (28%)
2.3 O fato do BB ter de atender as expectativas de seus clientes e acionistas gera uma tensão entre a busca pelo resultado financeiro da Instituição (necessidade de gerar lucro) e o papel do Banco de ser uma empresa de economia mista voltada ao desenvolvimento do país.	5 (16%)	8 (25%)	3 (9%)	8 (25%)	8 (25%)
2.4 O DRS surgiu em 2003, fruto da mobilização do BB, originada da parceria estabelecida com o Programa Fome Zero, sob o enfoque de estratégia de negócios. Essa estratégia não surge naturalmente, mas por meio de uma demanda do Governo Federal ao Banco.	9 (28%)	3 (9%)	10 (31%)	6 (19%)	4 (13%)
2.5 O DRS é uma forma do BB, em consonância com políticas públicas (do Estado Brasileiro), por meio da promoção do desenvolvimento local e regional sustentável, contribuir para o desenvolvimento do país.	1 (3%)	2 (6%)	3 (9%)	6 (19%)	20 (63%)
2.6 O principal destaque do DRS está calcado no fato de ser uma estratégia de negócios que visa gerar resultados financeiros ao BB.	8 (25%)	4 (13%)	5 (15%)	12 (38%)	3 (9%)
2.7 O DRS promove o desenvolvimento regional e local sustentável nas regiões onde atua.	-	-	2 (6%)	15 (47%)	15 (47%)

Tabela A.1 - Apresentação dos resultados - Módulo Estratégico e Tático - Questões fechadas

(continuação)

3. OBJETIVOS DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
3.1 Qual o seu grau de conhecimento em relação aos objetivos abaixo?	Não conheço	Conheço pouco	Conheço razoavelmente	Conheço muito	Conheço totalmente
OBJETIVO 1: "Favorecer o aprimoramento de atividades produtivas, com visão de cadeia de valor, agregando valor aos produtos e serviços".	1 (3%)	-	1 (3%)	11 (34%)	19 (60%)
OBJETIVO 2: "Favorecer o desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora, estimulando e aperfeiçoando a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo)".	1 (3%)	-	1 (3%)	12 (38%)	18 (56%)
OBJETIVO 3: "Favorecer a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo".	-	-	-	15 (47%)	17 (53%)
OBJETIVO 4: "Favorecer a democratização do acesso ao crédito e aos demais produtos e serviços financeiros".	-	1 (3%)	1 (3%)	11 (34%)	19 (59%)
OBJETIVO 5: "Favorecer a atuação em consonância com políticas governamentais".	1 (3%)	-	6 (19%)	9 (28%)	16 (50%)
OBJETIVO 6: "Gerar novas oportunidades de negócios ao Banco do Brasil com seu público-alvo".	-	-	1 (3%)	10 (31%)	21 (66%)
OBJETIVO 7: "Minimizar riscos e maximizar resultados, pelo comprometimento dos agentes, parceiros e intervenientes da atividade produtiva, com a realização das ações de desenvolvimento propostas".	-	-	1 (3%)	11 (34%)	20 (63%)
OBJETIVO 8: "Contribuir para atração e fidelização de clientes dos níveis de relacionamento de maior valor dos pilares varejo, atacado e governo, por meio da imagem de 'empresa socioambientalmente responsável', atributo valorizado por esses segmentos".	1 (3%)	1 (3%)	2 (6%)	11 (34%)	17 (54%)
OBJETIVO 9: "Contribuir para a geração de negócios com clientes e potenciais clientes pessoas físicas e jurídicas que comprem ou forneçam produtos e serviços para as atividades vinculadas à estratégia DRS".	-	-	2 (6%)	13 (41%)	17 (53%)

Tabela A.1 - Apresentação dos resultados - Módulo Estratégico e Tático - Questões fechadas

(continuação)

3. OBJETIVOS DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
3.2 Qual o seu grau de clareza em relação aos objetivos abaixo?	Nada claro	Pouco claro	Razoavelmente claro	Muito claro	Totalmente claro
OBJETIVO 1: "Favorecer o aprimoramento de atividades produtivas, com visão de cadeia de valor, agregando valor aos produtos e serviços".	1 (3%)	-	3 (9%)	10 (31%)	18 (57%)
OBJETIVO 2: "Favorecer o desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora, estimulando e aperfeiçoando a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo)".	1 (3%)	-	3 (9%)	13 (41%)	15 (47%)
OBJETIVO 3: "Favorecer a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo".	-	1 (3%)	1 (3%)	12 (38%)	18 (56%)
OBJETIVO 4: "Favorecer a democratização do acesso ao crédito e aos demais produtos e serviços financeiros".	-	1 (3%)	1 (3%)	11 (34%)	19 (60%)
OBJETIVO 5: "Favorecer a atuação em consonância com políticas governamentais".	1 (3%)	1 (3%)	8 (25%)	9 (28%)	13 (41%)
OBJETIVO 6: "Gerar novas oportunidades de negócios ao Banco do Brasil com seu público-alvo".	-	-	2 (6%)	12 (38%)	18 (56%)
OBJETIVO 7: "Minimizar riscos e maximizar resultados, pelo comprometimento dos agentes, parceiros e intervenientes da atividade produtiva, com a realização das ações de desenvolvimento propostas".	-	-	2 (6%)	12 (38%)	18 (56%)
OBJETIVO 8: "Contribuir para atração e fidelização de clientes dos níveis de relacionamento de maior valor dos pilares varejo, atacado e governo, por meio da imagem de 'empresa socioambientalmente responsável', atributo valorizado por esses segmentos".	1 (3%)	1 (3%)	2 (6%)	12 (38%)	16 (50%)
OBJETIVO 9: "Contribuir para a geração de negócios com clientes e potenciais clientes pessoas físicas e jurídicas que comprem ou forneçam produtos e serviços para as atividades vinculadas à estratégia DRS".	-	-	2 (6%)	14 (44%)	16 (50%)

Tabela A.1 - Apresentação dos resultados - Módulo Estratégico e Tático - Questões fechadas

(continuação)

3. OBJETIVOS DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
3.3 Qual o seu grau de concordância em relação aos objetivos abaixo?	Não concordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente
OBJETIVO 1: "Favorecer o aprimoramento de atividades produtivas, com visão de cadeia de valor, agregando valor aos produtos e serviços".	1 (3%)	-	-	10 (31%)	21 (66%)
OBJETIVO 2: "Favorecer o desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora, estimulando e aperfeiçoando a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo)".	1 (3%)	1 (3%)	3 (9%)	8 (25%)	19 (60%)
OBJETIVO 3: "Favorecer a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo".	-	1 (3%)	2 (6%)	10 (31%)	19 (60%)
OBJETIVO 4: "Favorecer a democratização do acesso ao crédito e aos demais produtos e serviços financeiros".	-	1 (3%)	4 (13%)	9 (28%)	18 (56%)
OBJETIVO 5: "Favorecer a atuação em consonância com políticas governamentais".	2 (6%)	-	8 (25%)	9 (28%)	13 (41%)
OBJETIVO 6: "Gerar novas oportunidades de negócios ao Banco do Brasil com seu público-alvo".	-	-	5 (16%)	9 (28%)	18 (56%)
OBJETIVO 7: "Minimizar riscos e maximizar resultados, pelo comprometimento dos agentes, parceiros e intervenientes da atividade produtiva, com a realização das ações de desenvolvimento propostas".	-	1 (3%)	4 (13%)	9 (28%)	18 (56%)
OBJETIVO 8: "Contribuir para atração e fidelização de clientes dos níveis de relacionamento de maior valor dos pilares varejo, atacado e governo, por meio da imagem de 'empresa socioambientalmente responsável', atributo valorizado por esses segmentos".	-	1 (3%)	6 (19%)	10 (31%)	15 (47%)
OBJETIVO 9: "Contribuir para a geração de negócios com clientes e potenciais clientes pessoas físicas e jurídicas que comprem ou forneçam produtos e serviços para as atividades vinculadas à estratégia DRS".	-	-	3 (9%)	14 (44%)	15 (47%)

Tabela A.1 - Apresentação dos resultados - Módulo Estratégico e Tático - Questões fechadas

(continuação)

3. OBJETIVOS DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
3.4 Em sua opinião, classifique, em ordem de importância, os objetivos abaixo:	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
OBJETIVO 1: "Favorecer o aprimoramento de atividades produtivas, com visão de cadeia de valor, agregando valor aos produtos e serviços".	1 (3%)	1 (3%)	-	7 (22%)	23 (72%)
OBJETIVO 2: "Favorecer o desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora, estimulando e aperfeiçoando a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo)".	-	1 (3%)	4 (12%)	5 (16%)	22 (69%)
OBJETIVO 3: "Favorecer a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo".	-	-	3 (9%)	4 (13%)	25 (78%)
OBJETIVO 4: "Favorecer a democratização do acesso ao crédito e aos demais produtos e serviços financeiros".	-	-	1 (3%)	9 (28%)	22 (69%)
OBJETIVO 5: "Favorecer a atuação em consonância com políticas governamentais".	1 (3%)	1 (3%)	6 (19%)	10 (31%)	14 (44%)
OBJETIVO 6: "Gerar novas oportunidades de negócios ao Banco do Brasil com seu público-alvo".	-	-	3 (9%)	6 (19%)	23 (72%)
OBJETIVO 7: "Minimizar riscos e maximizar resultados, pelo comprometimento dos agentes, parceiros e intervenientes da atividade produtiva, com a realização das ações de desenvolvimento propostas".	-	1 (3%)	1 (3%)	9 (28%)	21 (66%)
OBJETIVO 8: "Contribuir para atração e fidelização de clientes dos níveis de relacionamento de maior valor dos pilares varejo, atacado e governo, por meio da imagem de 'empresa socioambientalmente responsável', atributo valorizado por esses segmentos".	-	1 (3%)	3 (9%)	15 (47%)	13 (41%)
OBJETIVO 9: "Contribuir para a geração de negócios com clientes e potenciais clientes pessoas físicas e jurídicas que comprem ou forneçam produtos e serviços para as atividades vinculadas à estratégia DRS".	-	-	4 (12%)	12 (38%)	16 (50%)

Tabela A.1 - Apresentação dos resultados - Módulo Estratégico e Tático - Questões fechadas
(continuação)

4. EXECUÇÃO DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
Expresse sua opinião sobre as afirmações abaixo relativas à execução da estratégia DRS.	Não concordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente
4.1 Os três pilares do desenvolvimento sustentável estão consolidados nas questões ambientais, sociais e econômicas. Para a estratégia negocial DRS, os três pilares apresentam o mesmo grau de importância.	-	4 (12%)	5 (16%)	8 (25%)	15 (47%)
4.2 A estratégia de negócios adotada pelo DRS, por meio das visões: participativa, de cadeia de valor, de futuro, de abrangência e negocial; pode ser expandida para outros mercados dentro do próprio BB e não se restringir apenas ao DRS.	-	-	1 (3%)	13 (41%)	18 (56%)
4.3 As parcerias entre BB e os governos (em suas três esferas: municipal, estadual e federal) em programas/políticas de desenvolvimento da sociedade são indispensáveis para atender os objetivos da estratégia negocial DRS.	-	-	5 (15%)	14 (44%)	13 (41%)
4.4 As Gerências de Mercado DRS das Superintendências são os principais braços de atuação entre o BB e a sociedade.	1 (3%)	3 (9%)	9 (28%)	11 (35%)	8 (25%)
4.5 A estratégia negocial DRS se transformou em um dos braços mais ativos do BB na promoção de novos mercados de atuação.	1 (3%)	4 (12%)	13 (41%)	12 (38%)	2 (6%)
4.6 O conceito de negócio sustentável está bem definido para quem atua com a estratégia negocial DRS (funcionários do BB e parceiros).	1 (3%)	1 (3%)	14 (44%)	11 (34%)	5 (16%)
4.7 A estratégia de atuação para o alcance dos objetivos do DRS está bem definida e delimitada nos três níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) do BB, isto é, existem metas que delimitem aonde o DRS quer chegar a cada um dos níveis hierárquicos.	2 (6%)	5 (16%)	14 (44%)	7 (21%)	4 (13%)
4.8 Para o atingimento dos objetivos do DRS pode-se considerar que o Plano de Negócios, baseado na escolha de uma atividade econômica específica, não é o único meio para se atingir os objetivos da estratégia negocial DRS.	2 (6%)	1 (3%)	5 (16%)	14 (44%)	10 (31%)
4.9 O Plano de Negócios DRS é o principal produto (meio) para o atingimento dos objetivos da estratégia negocial DRS.	1 (3%)	2 (6%)	12 (38%)	11 (34%)	6 (19%)
4.10 A estratégia negocial DRS deve ser totalmente focada no Plano de Negócios.	4 (13%)	4 (13%)	8 (25%)	9 (28%)	7 (21%)
4.11 As Agências devem considerar a estratégia negocial DRS como mais um produto de sua cesta de produtos bancários.	12 (38%)	2 (6%)	6 (19%)	8 (25%)	4 (12%)
4.12 Em se tratando de negócios gerados ao BB, as atividades econômicas rurais são preferíveis às urbanas.	15 (47%)	5 (16%)	4 (12%)	6 (19%)	2 (6%)
4.13 Escolher, por si só, uma atividade econômica viável (que atenda às premissas de sustentabilidade do DRS) não garante o sucesso da implementação do Plano de Negócios.	-	-	4 (13%)	9 (28%)	19 (59%)
4.14 A metodologia proposta pela estratégia negocial DRS atende com êxito atividades econômicas no meio urbano.	4 (13%)	6 (19%)	11 (34%)	8 (25%)	3 (9%)

Tabela A.1 - Apresentação dos resultados - Módulo Estratégico e Tático - Questões fechadas

(continuação)

4. EXECUÇÃO DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
Expresse sua opinião sobre as afirmações abaixo relativas à execução da estratégia DRS.	Não concordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente
4.15 O Plano de Negócios, em casos extremos, pode ser paralisado devido à saída de um único parceiro do DRS.	6 (19%)	6 (19%)	6 (19%)	8 (24%)	6 (19%)
4.16 Um Plano de Negócios, apoiado em um grande parceiro, tem sua exposição ao risco elevada.	-	2 (7%)	10 (31%)	10 (31%)	10 (31%)
4.17 Um grande parceiro associado ao Plano de Negócios gera excelente resultado para o crescimento e consolidação da atividade econômica apoiada pelo DRS.	-	3 (9%)	11 (34%)	14 (44%)	4 (13%)
4.18 O DRS proporciona ao BB ganho de imagem (capital intangível), principalmente devido à concertação externa (entre empresas, instituições parceiras do DRS e a sociedade).	-	1 (3%)	3 (9%)	9 (28%)	19 (60%)
4.19 O principal destaque ao sucesso da Estratégia Negocial DRS é o processo de concertação.	1 (3%)	1 (3%)	5 (16%)	9 (28%)	16 (50%)
4.20 Um bom processo de concertação, por si só, não garante o sucesso do Plano de Negócios.	2 (6%)	1 (3%)	6 (19%)	14 (44%)	9 (28%)
4.21 As ações propostas no Plano de Negócios, quando conduzidas por todos os parceiros envolvidos no DRS, dão a garantia de sucesso dos resultados esperados.	1 (3%)	1 (3%)	4 (13%)	18 (56%)	8 (25%)
4.22 Todas as Agências que implementaram a estratégia negocial DRS geraram, como resultado, incremento aos seus negócios.	5 (16%)	4 (12%)	12 (38%)	10 (31%)	1 (3%)
4.23 O associativismo e o cooperativismo, aliados à estratégia negocial DRS, são preferíveis aos negócios individuais em relação à geração de resultados ao BB.	4 (12%)	2 (6%)	5 (16%)	8 (25%)	13 (41%)
4.24 A estratégia negocial DRS transformou (na prática do dia a dia) o modo de atuação dos gestores e funcionários do BB, devido ao fomento da visão de sustentabilidade dos negócios bancários.	1 (3%)	8 (25%)	9 (28%)	9 (28%)	5 (16%)
4.25 A concorrência entre a estratégia negocial DRS (materializada por meio do Plano de Negócios DRS) e as outras atividades bancárias tradicionais de uma Agência geram um grande entrave para a condução do DRS.	-	3 (9%)	5 (16%)	9 (28%)	15 (47%)
4.26 A adesão à estratégia negocial DRS é um processo natural e voluntário dos funcionários do BB.	10 (31%)	4 (13%)	9 (28%)	8 (25%)	1 (3%)
4.27 As metas (indutores estratégicos) estabelecidas para as agências, por meio do ATB/Sinergia, são indispensáveis para a consolidação da estratégia negocial DRS.	1 (3%)	4 (12%)	8 (25%)	12 (38%)	7 (22%)
4.28 A empresa BB reconhece e valoriza as Agências, Superintendências e outras Unidades do Banco que promovem ações bem sucedidas da estratégia negocial DRS	4 (13%)	10 (31%)	9 (28%)	6 (19%)	3 (9%)
4.29 Mecanismos de premiação, isto é, bonificações dadas pelo ATB/Sinergia são primordiais para a execução da estratégia negocial DRS.	2 (6%)	1 (3%)	8 (25%)	12 (38%)	9 (28%)

Tabela A.1 - Apresentação dos resultados - Módulo Estratégico e Tático - Questões fechadas
(continuação)

4. EXECUÇÃO DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
4.30 Qual o grau de importância dos fatores abaixo para o sucesso da estratégia negocial DRS?					
<i>Empoderamento dos beneficiários</i>	1 (3%)	1 (3%)	2 (6%)	6 (19%)	22 (69%)
<i>Comprometimento dos funcionários do BB</i>	-	1 (3%)	1 (3%)	6 (19%)	24 (75%)
<i>Comprometimento dos parceiros do DRS</i>	-	-	2 (6%)	4 (13%)	26 (81%)
<i>Capacitação dos funcionários do BB</i>	-	-	2 (6%)	11 (34%)	19 (59%)
<i>Capacitação dos beneficiários e parceiros do DRS</i>	-	2 (6%)	1 (3%)	12 (38%)	17 (53%)
<i>Tempo de dedicação ao DRS (planejamento, execução e monitoramento)</i>	-	-	1 (3%)	11 (34%)	20 (63%)
<i>Fonte de recursos financeiros ao Plano de Negócios</i>	-	-	6 (18%)	13 (41%)	13 (41%)
<i>Assistência técnica ao Plano de Negócios</i>	-	-	1 (3%)	9 (28%)	22 (69%)
5. MONITORAMENTO					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
	Não concordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente
Expresse sua opinião sobre as afirmações abaixo:					
5.1 O Plano de Negócios materializa totalmente o que é a estratégia negocial DRS.	3 (9%)	3 (9%)	14 (44%)	11 (35%)	1 (3%)
5.2 O monitoramento que ocorre no BB permite a avaliação e seleção das melhores atividades que se encaixam na estratégia negocial DRS.	3 (9%)	6 (19%)	14 (44%)	7 (22%)	2 (6%)
5.3 Em relação aos resultados gerados ao BB, os atuais mecanismos de monitoramento e avaliação permitem que os Planos de Negócios sejam comparados entre si, possibilitando a visualização de quais planos e atividades produtivas apresentam melhores resultados.	6 (19%)	9 (28%)	10 (31%)	5 (16%)	2 (6%)
5.4 Quando monitoradas pelos parceiros do Plano de Negócios, como no caso dos planos publicados na internet, as ações executadas são eficazes, isto é, atingem seus objetivos.	2 (6%)	7 (22%)	16 (50%)	5 (16%)	2 (6%)
5.5 A falta de um "marco zero" para o Plano de Negócios, isto é, um painel que mostre a situação inicial e sua evolução ao longo do tempo, é um grave problema encontrado para a avaliação da estratégia negocial DRS.	-	-	9 (28%)	14 (44%)	9 (28%)
5.6 O Índice de Efetividade DRS (IEDRS) expressa, em sua totalidade, os objetivos a serem atendidos pela estratégia negocial DRS.	5 (16%)	6 (19%)	12 (37%)	8 (25%)	1 (3%)
5.7 Em relação aos indicadores atuais do DRS, o IEDRS, indique o nível de importância de cada indicador para o atingimento dos objetivos da estratégia negocial DRS:					
<i>Número de beneficiários atendidos pelo DRS</i>	1 (3%)	1 (3%)	3 (9%)	14 (44%)	13 (41%)
<i>Beneficiários com operação de crédito no BB</i>	1 (3%)	-	4 (12%)	14 (44%)	13 (41%)
<i>Margem de contribuição</i>	-	3 (9%)	8 (25%)	9 (28%)	12 (38%)
<i>Inadimplência</i>	-	1 (3%)	1 (3%)	8 (25%)	22 (69%)
<i>Publicação dos Planos de Negócios na internet</i>	-	1 (3%)	12 (38%)	12 (38%)	7 (21%)
<i>Canais alternativos</i>	1 (3%)	8 (25%)	9 (28%)	10 (31%)	4 (13%)

Tabela A.1 - Apresentação dos resultados - Módulo Estratégico e Tático - Questões fechadas

(continuação)

5. MONITORAMENTO

Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
5.8 Visando o atendimento dos objetivos da estratégia negocial DRS, classifique o grau de importância para os indicadores que avaliem:					
<i>Participação do DRS em políticas públicas</i>	-	2 (6%)	3 (9%)	17 (54%)	10 (31%)
<i>Geração de negócios ao BB</i>	-	-	2 (6%)	12 (38%)	18 (56%)
<i>Desenvolvimento sustentável (aspectos ambientais)</i>	-	1 (3%)	2 (6%)	10 (31%)	19 (60%)
<i>Desenvolvimento sustentável (aspectos sociais)</i>	-	-	1 (3%)	7 (22%)	24 (75%)
<i>Desenvolvimento sustentável (aspectos econômicos)</i>	-	1 (3%)	-	7 (22%)	24 (75%)
<i>Mitigadores de risco</i>	-	-	4 (12%)	15 (47%)	13 (41%)
<i>Maximizadores de resultados</i>	-	-	4 (12%)	16 (50%)	12 (38%)
<i>Valorização da marca BB, por meio do DRS</i>	-	-	3 (9%)	12 (38%)	17 (53%)
<i>Geração de negócios ao Plano de Negócios DRS</i>	-	-	2 (6%)	20 (63%)	10 (31%)
<i>Grau de envolvimento entre os clientes do BB e os Planos de Negócios DRS</i>	-	-	4 (12%)	14 (44%)	14 (44%)
<i>Fidelização de clientes</i>	-	-	1 (3%)	19 (59%)	12 (38%)

6. AVALIAÇÃO

Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
	Não concordo	Concordo pouco	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo totalmente
6.1 Dentre os objetivos propostos pelo DRS, não presenciamos como um objetivo explícito a preocupação com a questão ambiental do desenvolvimento. Desta forma, pode-se considerar que a estratégia negocial DRS do BB não atende aos princípios básicos do conceito de sustentabilidade baseados no tripé: ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável?	13 (41%)	7 (22%)	8 (25%)	3 (9%)	1 (3%)
6.2 A eficácia, isto é, o atingimento dos objetivos propostos da estratégia negocial DRS deve refletir o somatório dos resultados de cada Plano de Negócio?	-	1 (3%)	7 (22%)	17 (53%)	7 (22%)
6.3 O Índice de Efetividade DRS (IEDRS) condiz com a realidade do que acontece com a estratégia negocial DRS no dia a dia do BB?	4 (13%)	7 (22%)	11 (34%)	9 (28%)	1 (3%)
6.4 Você concorda que o DRS deve ser melhor explorado, isto é, ter uma maior visibilidade tanto internamente no BB quanto na sociedade?	-	-	2 (6%)	7 (22%)	23 (72%)
	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
6.5 Em sua opinião, qual o grau de importância para a presença do fator ambiental nos objetivos da estratégia negocial DRS?	-	1 (3%)	3 (9%)	14 (44%)	14 (44%)

Tabela A.1 - Apresentação dos resultados - Módulo Estratégico e Tático - Questões fechadas
(continuação)

6. AVALIAÇÃO					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
6.6 Dos itens abaixo relacionados, indique o grau de importância para o sucesso da metodologia DRS:	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
<i>Sensibilização/capacitação</i>	1 (3%)	-	-	10 (31%)	21 (66%)
<i>Escolha de atividades produtivas</i>	1 (3%)	-	5 (16%)	7 (22%)	19 (59%)
<i>Formação da equipe DRS</i>	1 (3%)	-	1 (3%)	10 (31%)	20 (63%)
<i>Diagnósticos</i>	-	1 (3%)	2 (6%)	12 (38%)	17 (53%)
<i>Plano de Negócios DRS</i>	-	1 (3%)	2 (6%)	10 (31%)	19 (60%)
<i>Análises</i>	1 (3%)	1 (3%)	6 (19%)	9 (28%)	15 (47%)
<i>Implementação</i>	-	-	3 (9%)	5 (16%)	24 (75%)
<i>Monitoramento e avaliação</i>	-	-	3 (9%)	5 (16%)	24 (75%)
6.7 Em sua opinião, classifique o nível de sucesso, no momento atual, dos itens relacionados à metodologia DRS:	Sem sucesso	Pequeno sucesso	Razoável sucesso	Grande sucesso	Total sucesso
<i>Sensibilização/capacitação</i>	-	3 (9%)	17 (54%)	9 (28%)	3 (9%)
<i>Escolha de atividades produtivas</i>	-	3 (9%)	12 (38%)	12 (38%)	5 (15%)
<i>Formação da equipe DRS</i>	-	6 (19%)	14 (44%)	9 (28%)	3 (9%)
<i>Diagnósticos</i>	1 (3%)	4 (13%)	13 (41%)	11 (34%)	3 (9%)
<i>Plano de negócios DRS</i>	-	4 (13%)	13 (41%)	11 (33%)	4 (13%)
<i>Análises</i>	1 (3%)	8 (25%)	14 (44%)	7 (22%)	2 (6%)
<i>Implementação</i>	1 (3%)	2 (6%)	18 (57%)	9 (28%)	2 (6%)
<i>Monitoramento e avaliação</i>	2 (6%)	5 (16%)	16 (50%)	7 (22%)	2 (6%)
6.8 Em sua opinião, classifique o nível de sucesso dos resultados gerados até o presente momento ao BB em relação a cada objetivo abaixo:	Sem sucesso	Pequeno sucesso	Razoável sucesso	Grande sucesso	Total sucesso
OBJETIVO 1: "Favorecer o aprimoramento de atividades produtivas, com visão de cadeia de valor, agregando valor aos produtos e serviços".	1 (3%)	6 (19%)	16 (50%)	9 (28%)	-
OBJETIVO 2: "Favorecer o desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora, estimulando e aperfeiçoando a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo)".	3 (9%)	6 (19%)	14 (44%)	9 (28%)	-
OBJETIVO 3: "Favorecer a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo".	1 (3%)	3 (9%)	15 (47%)	12 (38%)	1 (3%)
OBJETIVO 4: "Favorecer a democratização do acesso ao crédito e aos demais produtos e serviços financeiros".	2 (6%)	5 (16%)	13 (40%)	12 (38%)	-
OBJETIVO 5: "Favorecer a atuação em consonância com políticas governamentais".	-	8 (25%)	10 (31%)	14 (44%)	-
OBJETIVO 6: "Gerar novas oportunidades de negócios ao Banco do Brasil com seu público-alvo".	-	8 (24%)	12 (38%)	12 (38%)	-
OBJETIVO 7: "Minimizar riscos e maximizar resultados, pelo comprometimento dos agentes, parceiros e intervenientes da atividade produtiva, com a realização das ações de desenvolvimento propostas".	-	4 (13%)	16 (50%)	10 (31%)	2 (6%)
OBJETIVO 8: "Contribuir para atração e fidelização de clientes dos níveis de relacionamento de maior valor dos pilares varejo, atacado e governo, por meio da imagem de 'empresa socioambientalmente responsável', atributo valorizado por esses segmentos".	-	8 (25%)	15 (47%)	9 (28%)	-
OBJETIVO 9: "Contribuir para a geração de negócios com clientes e potenciais clientes pessoas físicas e jurídicas que comprem ou forneçam produtos e serviços para as atividades vinculadas à estratégia DRS".	1 (3%)	6 (19%)	17 (53%)	6 (19%)	2 (6%)

Tabela A.1 - Apresentação dos resultados - Módulo Estratégico e Tático - Questões fechadas

(continuação)

6. AVALIAÇÃO					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
6.9 Em sua opinião, qual o nível de prioridade deve ser dado aos objetivos abaixo para gerarem efetividade (legitimação) ao DRS, tanto no BB quanto na sociedade?	Não priorizado	Pouco priorizado	Razoavelmente priorizado	Muito priorizado	Totalmente priorizado
OBJETIVO 1: "Favorecer o aprimoramento de atividades produtivas, com visão de cadeia de valor, agregando valor aos produtos e serviços".	-	2 (6%)	1 (3%)	17 (53%)	12 (38%)
OBJETIVO 2: "Favorecer o desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora, estimulando e aperfeiçoando a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo)".	-	1 (3%)	3 (9%)	13 (41%)	15 (47%)
OBJETIVO 3: "Favorecer a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo".	-	1 (3%)	2 (6%)	13 (41%)	16 (50%)
OBJETIVO 4: "Favorecer a democratização do acesso ao crédito e aos demais produtos e serviços financeiros".	-	-	5 (16%)	20 (62%)	7 (22%)
OBJETIVO 5: "Favorecer a atuação em consonância com políticas governamentais".	-	1 (3%)	10 (31%)	15 (47%)	6 (19%)
OBJETIVO 6: "Gerar novas oportunidades de negócios ao Banco do Brasil com seu público-alvo".	-	1 (3%)	4 (13%)	17 (53%)	10 (31%)
OBJETIVO 7: "Minimizar riscos e maximizar resultados, pelo comprometimento dos agentes, parceiros e intervenientes da atividade produtiva, com a realização das ações de desenvolvimento propostas".	-	1 (3%)	5 (16%)	16 (50%)	10 (31%)
OBJETIVO 8: "Contribuir para atração e fidelização de clientes dos níveis de relacionamento de maior valor dos pilares varejo, atacado e governo, por meio da imagem de 'empresa socioambientalmente responsável', atributo valorizado por esses segmentos".	1 (3%)	-	7 (22%)	16 (50%)	8 (25%)
OBJETIVO 9: "Contribuir para a geração de negócios com clientes e potenciais clientes pessoas físicas e jurídicas que comprem ou forneçam produtos e serviços para as atividades vinculadas à estratégia DRS".	1 (3%)	-	7 (22%)	15 (47%)	9 (28%)

Tabela A.1 - Apresentação dos resultados - Módulo Estratégico e Tático - Questões fechadas
(conclusão)

6. AVALIAÇÃO					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
6.10 Qual a sua avaliação em relação aos quesitos da estratégia negocial DRS abaixo mencionados?	Muito ruim	Ruim	Razoável	Bom	Muito bom
<i>Formulação</i>	1 (3%)	1 (3%)	8 (25%)	13 (41%)	9 (28%)
<i>Compreensão</i>	1 (3%)	3 (9%)	12 (38%)	13 (41%)	3 (9%)
<i>Execução</i>	1 (3%)	6 (19%)	12 (38%)	11 (34%)	2 (6%)
<i>Operacionalização</i>	3 (9%)	8 (25%)	10 (32%)	8 (25%)	3 (9%)
<i>Monitoramento e Avaliação</i>	2 (6%)	8 (25%)	14 (44%)	5 (16%)	3 (9%)
	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
6.11 Em relação à importância do DRS para o futuro do BB, você considera ser:	-	2 (6%)	1 (3%)	6 (19%)	23 (72%)
	Nenhuma relevância	Pouca relevância	Razoável relevância	Muita relevância	Total relevância
6.12 Em sua opinião: qual o grau de relevância da manutenção da estratégia negocial DRS para o BB?	-	3 (9%)	-	7 (22%)	22 (69%)

Fonte: Elaboração própria.

Notas: Sinal convencional utilizado:

- Dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

(1) Todas as questões eram obrigatórias e foram respondidas por 32 entrevistados (8 Gerentes da UDS e 24 Gerentes DRS das Superintendências do BB). (2) A soma das frequências aproximadas das respostas de cada questão representa 100%.

QUESTÃO 1: Quais as dificuldades de implementação, pelo BB, da Estratégia Negocial DRS quanto ao seu planejamento?	
Respondente / Resposta	
R1	"Compatibilização das ações de médio e longo prazo, com os objetivos de curto prazo dos instrumentos de gestão."
R2	"Disponibilidade de pessoal especializado no assunto."
R3	"A grande dificuldade é o trabalho em 'redes de cooperação', via de regra todos os parceiros envolvidos com a Estratégia DRS desempenham ações voltadas para o desenvolvimento de algo (atividade produtiva, cooperativismo/associativismo, inclusão social, etc.), porém não sabem trabalhar em conjunto, dividindo responsabilidades. É natural que em equipe de trabalho surja sempre uma voz mais ativa, quando está não é a do BB, o Plano DRS tende a sair dos trilhos. Precisamos aprender e difundir o trabalho através de redes de cooperação."
R4	"Os administradores do BB não percebem a estratégia negocial DRS como mecanismo de incrementar seus negócios e posicionar o BB."
R5	- Concorrência com outras demandas; - Falta de capacitação específica ao tema por parte de administradores e funcionários; - Incompreensão do significado do termo 'negócios sustentáveis'; - Visão de curto prazo, voltada às metas do Sinergia; - O DRS não faz parte da pauta de trabalho de um grande número de administradores."
R6	"Necessidade de maior envolvimento dos parceiros."
R7	"Maior comprometimento de grande parte da rede de funcionários nas agências e nas superintendências. A visão preponderante nas metas de curto prazo no dia a dia acaba por deixar a estratégia em segundo plano na maioria das vezes."
R8	"O Banco é movido pelo Acordo de Trabalho, que tem horizonte temporal de 6 meses quando as ações de DRS e seus resultados remetem para o longo prazo. A conciliação desses fatores é o principal desafio do DRS."
R9	"Informações gerenciais, estratégia clara e compreendida, envolvimento interno."
R10	"Ter pessoal especializado e com tempo disponível para a execução das atividades iniciais."
R11	- Concorrência com outros produtos/metadados; - Falta de orçamento das agências notadamente para deslocamento e horas extras; - Falta de envolvimento dos funcionários da agência; - Dificuldades de articulação."
R12	- Falta de: - Comprometimento real e responsabilidade verdadeira dos gestores da rede BB. - Entendimento e empoderamento dos beneficiários. - Entendimento e ação dos parceiros."
R13	"Compatibilizar os objetivos macro com os objetivos colocados para as agências."
R14	"Maior disponibilidade dos funcionários para atuar no DRS."
R15	"Envolvimento do corpo de funcionários."
R16	"Sensibilizar as agências da importância do DRS."
R17	"Por não tratar-se de fator condicionante para mudança de etapa no Sinergia e muitas vezes ser preterido diante de outros produtos e serviços no acordo de trabalho, não há prioridade por parte das Agências em efetivar os Planos DRS."
R18	"Conciliar os interesses dos diversos parceiros, principalmente quando há a participação do setor público por meio das prefeituras."
R19	"O tempo que os funcionários dispõem para realizá-lo."
R20	"Os prazos e as metas, que são incompatíveis com o DRS."
R21	"Planejamento não se faz em um dia, muito mais difícil é construí-lo premido pelas condições acima. Outro fator é o generalismo de nossos conhecimentos, o planejamento exige conhecimento específico sobre o tema, é claro que a participação dos parceiros é fundamental, mas muitas vezes o nível de compreensão destes é limitado."
R22	"Falta de tempo para agência planejar seu papel em determinada estratégia."
R23	"Logística e recursos para movimentação nas diversas regiões do País."
R24	"Falta de envolvimento dos funcionários e falta de recursos para as reuniões de concertação."
R25	- Concertação bem feita. - Ser visto como atividade prioritária. - Disponibilidade de funcionário responsável pelo acompanhamento."

(continua)

Quadro A.1 – Apresentação dos resultados – Módulo Estratégico e Tático – Questões abertas

QUESTÃO 2: Quais as dificuldades de implementação, pelo BB, da Estratégia Negocial DRS quanto a sua execução?	
Respondente/Resposta	
R1	"Apoio técnico com dedicação integral."
R2	"Disponibilidade de pessoal especializado no assunto, no caso interno, e falta de pessoal e recursos para a realização das ações, no caso de parceiros."
R3	"Além da dificuldade acima [questão anterior], temos que administrar a pira de vaidades, onde por questões ligadas a importância do parceiro perante a sociedade, este ou aquele tende a dificultar a implantação de algumas ações, quando estas não atendem a seus propósitos."
R4	"A conciliação entre os resultados semestrais do BB e os resultados de um processo de desenvolvimento sustentável que é em longo prazo."
R5	- Concorrência com outras demandas; - Falta de capacitação específica ao tema por parte de administradores e funcionários; - Incompreensão do significado do termo 'negócios sustentáveis'; - Visão de curto prazo, voltada às metas do Sinergia; - O DRS não faz parte da pauta de trabalho de um grande número de administradores."
R6	"Forte concorrência com os demais mercados (internamente) e falta de envolvimento dos parceiros (externamente)."
R7	"Falta uma maior interação dos parceiros no processo de execução. Um sistema que permitisse o parceiro baixar suas ações poderia ser uma solução plausível."
R8	"Manter o nível de comprometimento dos parceiros, realizar reuniões periódicas de avaliação e redirecionar ações, quando necessário."
R9	"Falta de tempo da rede para implementação/entendimento."
R10	"No empenho de todos os envolvidos para o sucesso da Estratégia."
R11	- Concorrência com outros produtos/metadados; - Falta de orçamento das agências notadamente para deslocamento e horas extras; - Falta de envolvimento dos funcionários da agência; - Dificuldades de articulação."
R12	"Participação efetiva (BB, parceiros e beneficiários) de todas as etapas do PN DRS."
R13	"Falta de recursos para ações básicas."
R14	"Falta de foco do Banco, gerando indisponibilidade dos funcionários."
R15	"Maior disponibilidade dos funcionários para atuar no DRS."
R16	"Foco em outras atividades que comprometem (tempo) a implementação efetiva. Visão imediatista."
R17	"Excesso de trabalho nas agências."
R18	"Falta de assessores/agentes nas Agências ou no mínimo nas agências líderes de rede para assessoria técnica e acompanhamento dos processos."
R19	"Ajustar uma agenda específica para os assuntos do DRS em relação aos demais negócios do dia a dia de uma agência."
R20	"Nem sempre os beneficiários estão prontos e dispostos a executá-los."
R21	"A falta de apadrinhamento da agência envolvida no DRS, via de regra, o DRS acaba para a agência quanto ele é impostado no sistema. DRS exige acompanhamento, monitoramento, reuniões, visitas, proposição de alternativas, que deveriam ser feitas pelas agências, o que infelizmente não ocorre."
R22	"Falta de tempo para agência planejar seu papel em determinada estratégia."
R23	"Logística e recursos para movimentação nas regiões do País."
R24	"Ausência de funcionários específicos para a atividade nas agências."
R25	"Concertação bem feita; ser visto como atividade prioritária; disponibilidade de funcionário responsável ou com tempo disponível para acompanhamento."

(continuação)

Quadro A.1 – Apresentação dos resultados – Módulo Estratégico e Tático – Questões abertas

QUESTÃO 3: Quais as dificuldades de implementação, pelo BB, da Estratégia Negocial DRS quanto ao seu monitoramento?	
Respondente/Resposta	
R1	"Alimentação dos sistemas com informações da realidade do DRS."
R2	"Falta de pessoal especializado e mecanismos de avaliação objetivos."
R3	"Nosso monitoramento está construído sobre informações geradas exclusivamente pelo BB e impostadas no Sistema DRS, nem sempre essas informações levam a correta expressão da verdade. Assim, o monitoramento fica prejudicado, pois o ponto de vista sobre a execução da tarefa é somente do BB, deveria haver a "chancela" de todos os parceiros sobre cada ação cumprida ou não."
R4	"A veracidade das informações constantes no sistema DRS e a real situação de um plano."
R5	- Concorrência com outras demandas; - Falta de capacitação específica ao tema por parte de administradores e funcionários; - Incompreensão do significado do termo 'negócios sustentáveis'; - Visão de curto prazo, voltada às metas do Sinergia; - O DRS não faz parte da pauta de trabalho de um grande número de administradores."
R6	"A complexidade do Plano de Negócios para o monitoramento das ações é um item a ser ressaltado."
R7	"A diversidade de planos e das cadeias de valor envolvidas na metodologia. A carência de dados sobre as principais cadeias e formas de atuação também dificulta o monitoramento."
R8	"Disponibilizar, quando da aprovação dos Planos, de indicadores que traduzam os resultados a serem atingidos em cada plano e que seja objeto de monitoramento pelas agências."
R9	"Fatores subjetivos e sistema não integrado a visão do cliente."
R10	"Falta de Informação."
R11	- Concorrência com outros produtos/metadados; - Falta de orçamento das agências notadamente para deslocamento e horas extras; - Falta de envolvimento dos funcionários da agência; - Dificuldades de articulação."
R12	"Melhores indicadores de acompanhamento e ferramentas de controle mais claras menos subjetivas."
R13	"Entendo que a medição deve ser no longo prazo e contemplar, além de fatores tangíveis (números, resultados econômicos), fatores intangíveis, tais como: auto-estima, nível de organização, aumento da participação, valorização social, dentre outros."
R14	"Maior disponibilidade dos funcionários para atuar no DRS."
R15	"Falta de ferramentas mais adequadas de monitoramento, falta de incentivo a essa atividade."
R16	"Sistema DRS pouco amigável".
R17	"Alimentação tempestiva dos sistemas que servem de base para o monitoramento. Geração tempestiva de relatórios com informações necessárias para o acompanhamento (Ex: inadimplência)."
R18	"Muitas vezes quem monitora mal conhece a estratégia."
R19	"Por parte da Superintendência existe a dificuldade de estar presente e acompanhando todos os planos de sua jurisdição. Não existem funcionários no Banco voltados exclusivamente para o DRS, nem mesmo os que compõem a Gerência DRS. Não temos maturidade suficiente para executar/confiar em monitoramentos à distância, há necessidade de verificações 'in loco'."
R20	"Falta de tempo para agência planejar seu papel em determinada estratégia."
R21	"Logística."
R22	"Ferramentas gerenciais insuficientes, além da falta de maiores dados objetivos."
R23	"Concertação bem feita; ser visto como atividade prioritária; disponibilidade de funcionário responsável ou com tempo disponível para acompanhamento."

(continuação)

Quadro A.1 – Apresentação dos resultados – Módulo Estratégico e Tático – Questões abertas

QUESTÃO 4: Você sugere mudanças na Estratégia Negocial DRS? Se sim, quais?	
Respondente/Resposta	
R1	"Simplicidade do DPN, reconhecimento, apoio à Rede."
R2	"Dotação de operador DRS em cada dependência do BB; estabelecimento de convênios com Ministérios, para alocação de recursos nas principais cadeias produtivas, por região, especificamente para capacitação e assistência técnica; inclusão do IEDRS em etapa de evolução do Sinergia; criação de mecanismos de monitoramento e avaliação mais objetivos e consistentes."
R3	"1) Valorização da escolha da atividade produtiva como ponto principal para o início do Plano DRS. Somente a partir de atividades produtivas legítimas e naturalmente vocacionadas da região/território de implantação do Plano, poderíamos ampliar nossa margem de sucesso; 2) Participação dos parceiros no processo de monitoramento/avaliação dos Planos, com possibilidade de revisão no sistema DRS e consequentemente das análises pertinentes, visando seu ajuste pontual sempre que necessário, o PNDRS tem que ser flexível, como todo bom planejamento precisa ser; 3) Os Planos DRS não deveriam ser obrigatórios, mas deveria existir um gatilho que permitisse as agências chegarem a etapa Ouro do Sinergia somente se, cumulativamente, possuísem pelo menos uma PNDRS e existência e operações e inadimplência dessas operações compatível com metas específicas a serem definidas (assim teríamos um verdadeiro índice de efetividade). Essa possibilidade consagraria efetivamente a Estratégia DRS como sendo uma decisão corporativa, coisa que para muitos ainda não é muito clara; 4) Criação de mecanismos que nos permitisse avaliar não só as questões econômicas do BB, mas aquelas relacionadas a melhoria de qualidade de vida dos beneficiários e parceiros em relação ao tripé da sustentabilidade. Temos um compromisso social e precisamos prestar contas a sociedade sobre os objetivos da Estratégia e sua efetiva implantação."
R4	"Que os resultados sejam divididos em curto, médio e longo prazo e a inclusão de mecanismo de avaliação dos administradores sobre a real implementação de seus planos."
R5	"Inserção de forma institucional do DRS na pauta de Superintendentes, Gerentes Regionais e Administradores."
R6	"Simplificação dos itens a serem avaliados pela DICOI/GECON. Maior unificação dos DPNs, para que diversas atividades possam fazer parte do mesmo Plano de negócios."
R7	"Sim. Sistema mais interativo; o SISBB é limitado; maior disponibilidade de informações gerenciais à rede; reconhecimento da rede em relação às melhores práticas DRS, inclusive com marcação no TAO (Sistema de Talentos e Oportunidades do BB)."
R8	"Maior discussão em torno da cadeia de valor, para que seja compreendida pela rede e possa apoiar de maneira efetiva a prospecção de negócios e implementação de indicadores de resultados que possam avaliar, com segurança, o sucesso das ações de DRS."
R9	"Simplificação; integração com sistemas e ferramentas disponíveis nos outros mercados; estratégia clara para cadeia de valor e cliente PJ; divulgação interna e externa."
R10	"Sim: a) considerar uma simplificação na metodologia, de forma a permitir que cadeias produtivas já estruturadas possam ser atendidas pela estratégia; b) nos DRS Urbanos, permitir mais de uma atividade produtiva por plano de negócios, devendo reconstruir metodologia para atendimento dessa situação."
R11	"Desenvolver ações no sentido de apoiar a operacionalização da estratégia pela agência."
R12	"A metodologia proposta é excelente! Falta praticidade na definição dos papéis do BB. Maior exigência do compromisso dos gestores da rede. Fazê-los acreditar e fazê-los agir no DRS é o maior desafio. Criação de cargo/comissão ou horas de trabalho diários para condução dos Planos DRS. Criar a cultura de gestores de Desenvolvimento e não gestores do Sinergia."
R13	"Sim. Orçamento para atividades básicas de mobilização e pequenos projetos. Valorização gradativa no Sinergia. Criação dos agentes de desenvolvimento nas Gerências Regionais."
R14	"Não. A estratégia é reconhecidamente interessante e bem estruturada. As mudanças implementadas recentemente (Ex: redução de passos na elaboração do DPN) proporcionaram um bom avanço."
R15	"A efetiva criação do 'Agente DRS' que ajudará dar andamento e acompanhamento a cada Gerência Regional."
R16	"a) criar mecanismos de comunicação rápidos e efetivos entre Superintendência/UDS com os planos DRS (parceiros/beneficiários); b) valorizar o treinamento (sobre o DRS) de funcionários, parceiros, beneficiários, tornando-o contínuo; c) difundir as boas práticas, criando-se canal de comunicação entre Planos DRS de mesma natureza/finalidade; d) verificar a efetividade dos Planos DRS, não me parece que sejam cumpridos; e) valorizar a formação de capital humano e social, criando meios para isso; f) difundir o empoderamento como verdadeira força motriz do DRS (concertação não gera resultado, só conversa); g) deixar de defender a idéia que desenvolvimento sustentável só se faz com DRS, existem inúmeras outras iniciativas; h) valorizar o papel do banco como agente de crédito e facilitador de processos, não como agente promotor do DS; i) DS é construção, é lento, difícil e exige muito trabalho, o BB precisa estar inserido nesse trabalho."
R17	"Falta de tempo para agência planejar seu papel em determinada estratégia."
R18	"1 - Definição de recursos para reuniões de concertação e de solenização. 2 - Maior objetividade e simplificação na elaboração dos diagnósticos e do Plano de Negócios. 3 - Criação de dotação e comissão específica para o DRS nas agências."

(continuação)

QUESTÃO 5: Comentários gerais: expresse sua opinião, comentário ou sugestão acerca da Estratégia Negocial DRS.	
Respondente/Resposta	
R1	“Apesar das dificuldades enfrentadas, pode ser considerada uma estratégia de sucesso e com grandes perspectivas para o futuro.”
R2	“O DRS constitui-se na atualidade a principal ação do Banco como entidade governamental. A dualidade existente entre a empresa com ações em bolsa, que precisa remunerar seus acionistas e como agente de fomento de maneira responsável encontra na estratégia negocial DRS seu principal instrumento.”
R3	“A Estratégia DRS é de muita relevância e deve ser aperfeiçoada e ampliada, servindo de uma nova forma de atuação do BB para as próximas décadas.”
R4	“Estratégia muito importante para estabelecimento da imagem BB como empresa socioambientalmente responsável, porém há uma diretriz dúbia quanto a sua condução pela rede de agências. A rede precisa agir urgente sob pena de entrar em descrédito junto aos parceiros envolvidos na estratégia. Existe muita informação e planejamento e pouca ação efetiva e eficaz.”
R5	“O conhecimento por parte dos funcionários se limitam muito ao gerente da agência e alguns poucos operadores.”
R6	“A estratégia negocial DRS é reconhecida pelos parceiros, beneficiários e sociedade em geral como um instrumento importante para o País, principalmente nas regiões mais carentes. Entendo que, na eventualidade de sua não manutenção pelo Banco, certamente outra entidade encampará a idéia e fará às vezes do BB no processo.”
R7	“Vejo o DRS como um instrumento que propicia ao gestor articular-se e relacionar-se com a comunidade de forma plena, demonstrando que o BB está preocupado com as questões que envolvem o município. De modo geral o DRS não é nada mais nada menos do que a materialização do que seria obrigação de cada gestor, no fomento ao desenvolvimento de seu município. Na verdade o DRS só veio sistematizar um processo que deveria ser rotina nas agências. O que falta é fazer com que esse nível de compreensão chegue a todos.”
R8	“Apesar da importância que o mundo dedica ao assunto, enquanto o Banco não considerar o DRS como negócio de prateleira, não terá a necessária aceitação dos funcionários e administradores.”

(conclusão)

Quadro A.1 – Apresentação dos resultados – Módulo Estratégico e Tático – Questões abertas

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE B – Apresentação dos resultados da pesquisa de campo - Módulo Operacional

Tabela B.1 - Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões fechadas

(continua)

1. IDENTIFICAÇÃO: Quantidade de Planos de Negócios entrevistados por Estado				
REGIÃO GEOGRÁFICA		TIPO DE EMPREENDIMENTO DRS		
		Rural	Urbano	Total
Região Norte				
	AC	3	-	3
	PA	4	2	6
	RO	2	-	2
	TO	2	1	3
Região Nordeste				
	AL	2	2	4
	BA	3	1	4
	CE	3	1	4
	MA	5	-	5
	PB	3	1	4
	PE	3	3	6
	PI	3	1	4
Região Centro-Oeste				
	GO	4	-	4
	MS	3	-	3
	MT	3	-	3
Região Sudeste				
	MG	2	1	3
	SP	3	6	9
Região Sul				
	PR	5	1	6
	RS	3	-	3
Total		56 (74%)	20 (26%)	76 (100%)
1.2 Qual a quantidade aproximada de beneficiários contemplados pelo seu Plano de Negócios DRS?				
		Média	Mediana	Desvio padrão
				Variância
	Região Norte	408	150	526
	Região Nordeste	460	130	626
	Região Centro-Oeste	160	130	147
	Região Sudeste	93	100	51
	Região Sul	673	345	905
	Brasil	394	150	584
				341081

Tabela B.1 - Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões fechadas

(continuação)

2. OBJETIVOS DO DRS					
Questão (1)	Resposta (em frequência absoluta e relativa) (2)				
2.1 Qual o seu grau de conhecimento em relação aos objetivos abaixo?	Não conheço	Conheço pouco	Conheço razoavelmente	Conheço muito	Conheço totalmente
OBJETIVO 1: "Favorecer o aprimoramento de atividades produtivas, com visão de cadeia de valor, agregando valor aos produtos e serviços".	-	-	18 (24%)	38 (50%)	20 (26%)
OBJETIVO 2: "Favorecer o desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora, estimulando e aperfeiçoando a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo)".	-	-	16 (21%)	36 (47%)	24 (32%)
OBJETIVO 3: "Favorecer a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo".	-	-	4 (5%)	46 (61%)	26 (34%)
OBJETIVO 4: "Favorecer a democratização do acesso ao crédito e aos demais produtos e serviços financeiros".	-	-	2 (3%)	36 (47%)	38 (50%)
OBJETIVO 5: "Favorecer a atuação em consonância com políticas governamentais".	-	2 (3%)	20 (26%)	32 (42%)	22 (29%)
OBJETIVO 6: "Gerar novas oportunidades de negócios ao Banco do Brasil com seu público-alvo".	-	-	12 (16%)	28 (37%)	36 (47%)
OBJETIVO 7: "Minimizar riscos e maximizar resultados, pelo comprometimento dos agentes, parceiros e intervenientes da atividade produtiva, com a realização das ações de desenvolvimento propostas".	-	-	8 (10%)	46 (61%)	22 (29%)
OBJETIVO 8: "Contribuir para atração e fidelização de clientes dos níveis de relacionamento de maior valor dos pilares varejo, atacado e governo, por meio da imagem de 'empresa socioambientalmente responsável', atributo valorizado por esses segmentos".	-	2 (3%)	12 (16%)	42 (55%)	20 (26%)
OBJETIVO 9: "Contribuir para a geração de negócios com clientes e potenciais clientes pessoas físicas e jurídicas que comprem ou forneçam produtos e serviços para as atividades vinculadas à estratégia DRS".	-	2 (3%)	14 (19%)	30 (39%)	30 (39%)

Tabela B.1 - Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões fechadas

(continuação)

2. OBJETIVOS DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
2.2 Qual o seu grau de clareza em relação aos objetivos abaixo?	Nada claro	Pouco claro	Razoavelmente claro	Muito claro	Totalmente claro
OBJETIVO 1: "Favorecer o aprimoramento de atividades produtivas, com visão de cadeia de valor, agregando valor aos produtos e serviços".	-	-	8 (11%)	38 (50%)	30 (39%)
OBJETIVO 2: "Favorecer o desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora, estimulando e aperfeiçoando a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo)".	-	2 (3%)	10 (13%)	32 (42%)	32 (42%)
OBJETIVO 3: "Favorecer a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo".	-	-	2 (3%)	32 (42%)	42 (55%)
OBJETIVO 4: "Favorecer a democratização do acesso ao crédito e aos demais produtos e serviços financeiros".	-	-	2 (3%)	34 (45%)	40 (52%)
OBJETIVO 5: "Favorecer a atuação em consonância com políticas governamentais".	-	6 (8%)	14 (19%)	30 (39%)	26 (34%)
OBJETIVO 6: "Gerar novas oportunidades de negócios ao Banco do Brasil com seu público-alvo".	-	2 (3%)	12 (16%)	26 (34%)	36 (47%)
OBJETIVO 7: "Minimizar riscos e maximizar resultados, pelo comprometimento dos agentes, parceiros e intervenientes da atividade produtiva, com a realização das ações de desenvolvimento propostas".	-	-	10 (13%)	36 (48%)	30 (39%)
OBJETIVO 8: "Contribuir para atração e fidelização de clientes dos níveis de relacionamento de maior valor dos pilares varejo, atacado e governo, por meio da imagem de 'empresa socioambientalmente responsável', atributo valorizado por esses segmentos".	-	2 (3%)	18 (24%)	32 (41%)	24 (32%)
OBJETIVO 9: "Contribuir para a geração de negócios com clientes e potenciais clientes pessoas físicas e jurídicas que comprem ou forneçam produtos e serviços para as atividades vinculadas à estratégia DRS".	-	6 (8%)	10 (13%)	28 (37%)	32 (42%)

Tabela B.1 - Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões fechadas

(continuação)

2. OBJETIVOS DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
2.3 Qual o seu grau de concordância em relação aos objetivos abaixo?	Não concordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente
OBJETIVO 1: "Favorecer o aprimoramento de atividades produtivas, com visão de cadeia de valor, agregando valor aos produtos e serviços".	-	2 (3%)	4 (5%)	38 (50%)	32 (42%)
OBJETIVO 2: "Favorecer o desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora, estimulando e aperfeiçoando a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo)".	-	-	10 (13%)	34 (45%)	32 (42%)
OBJETIVO 3: "Favorecer a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo".	-	-	10 (13%)	30 (39%)	36 (48%)
OBJETIVO 4: "Favorecer a democratização do acesso ao crédito e aos demais produtos e serviços financeiros".	-	-	14 (18%)	24 (32%)	38 (50%)
OBJETIVO 5: "Favorecer a atuação em consonância com políticas governamentais".	-	2 (3%)	26 (34%)	30 (39%)	18 (24%)
OBJETIVO 6: "Gerar novas oportunidades de negócios ao Banco do Brasil com seu público-alvo".	2 (3%)	2 (3%)	16 (20%)	18 (24%)	38 (50%)
OBJETIVO 7: "Minimizar riscos e maximizar resultados, pelo comprometimento dos agentes, parceiros e intervenientes da atividade produtiva, com a realização das ações de desenvolvimento propostas".	-	6 (8%)	10 (13%)	30 (39%)	30 (39%)
OBJETIVO 8: "Contribuir para atração e fidelização de clientes dos níveis de relacionamento de maior valor dos pilares varejo, atacado e governo, por meio da imagem de 'empresa socioambientalmente responsável', atributo valorizado por esses segmentos".	-	2 (3%)	20 (27%)	38 (50%)	16 (21%)
OBJETIVO 9: "Contribuir para a geração de negócios com clientes e potenciais clientes pessoas físicas e jurídicas que comprem ou forneçam produtos e serviços para as atividades vinculadas à estratégia DRS".	-	4 (5%)	22 (29%)	22 (29%)	28 (37%)

Tabela B.1 - Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões fechadas

(continuação)

2. OBJETIVOS DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
2.4 Em sua opinião, classifique, em ordem de importância, os objetivos abaixo:	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
OBJETIVO 1: "Favorecer o aprimoramento de atividades produtivas, com visão de cadeia de valor, agregando valor aos produtos e serviços".	-	-	-	24 (32%)	52 (68%)
OBJETIVO 2: "Favorecer o desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora, estimulando e aperfeiçoando a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo)".	-	-	2 (3%)	20 (26%)	54 (71%)
OBJETIVO 3: "Favorecer a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo".	-	-	2 (3%)	10 (13%)	64 (84%)
OBJETIVO 4: "Favorecer a democratização do acesso ao crédito e aos demais produtos e serviços financeiros".	-	2 (3%)	4 (5%)	20 (26%)	50 (66%)
OBJETIVO 5: "Favorecer a atuação em consonância com políticas governamentais".	-	-	16 (21%)	32 (42%)	28 (37%)
OBJETIVO 6: "Gerar novas oportunidades de negócios ao Banco do Brasil com seu público-alvo".	-	-	12 (16%)	18 (24%)	46 (60%)
OBJETIVO 7: "Minimizar riscos e maximizar resultados, pelo comprometimento dos agentes, parceiros e intervenientes da atividade produtiva, com a realização das ações de desenvolvimento propostas".	-	2 (3%)	6 (8%)	28 (37%)	40 (52%)
OBJETIVO 8: "Contribuir para atração e fidelização de clientes dos níveis de relacionamento de maior valor dos pilares varejo, atacado e governo, por meio da imagem de 'empresa socioambientalmente responsável', atributo valorizado por esses segmentos".	-	2 (3%)	14 (18%)	24 (32%)	36 (47%)
OBJETIVO 9: "Contribuir para a geração de negócios com clientes e potenciais clientes pessoas físicas e jurídicas que comprem ou forneçam produtos e serviços para as atividades vinculadas à estratégia DRS".	-	2 (3%)	18 (24%)	22 (29%)	34 (44%)

Tabela B.1 - Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões fechadas

(continuação)

3. EXECUÇÃO DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
	Até 25%	Entre 26 e 50%	Entre 51 e 75%	Acima de 76%	
3.1 Qual a porcentagem de funcionários, incluindo o Gerente Geral, que participam diretamente do DRS de sua Agência?	74 (97%)	2 (3%)	-	-	
	Em elaboração	Em execução (fase de instalação do negócio)	Em execução (negócio em operação)	Concluído	
3.2 Em qual fase encontra-se o Plano de Negócios DRS de sua Agência?	2 (3%)	14 (18%)	50 (66%)	10 (13%)	
	Ambiental	Econômico	Social		
3.3 Qual dos pilares do chamado “tripé da sustentabilidade” você considera ser melhor atendido pelo Plano de Negócios da sua Agência?	10 (13%)	32 (42%)	34 (45%)		
	Não conheço	Conheço pouco	Conheço razoavelmente	Conheço muito	Conheço totalmente
3.4 Indique seu grau de conhecimento acerca do funcionamento da cadeia de valor (cadeia de produção e distribuição) da atividade produtiva do Plano de Negócios de sua Agência:	-	2 (3%)	30 (39%)	32 (42%)	12 (16%)
3.5 Em relação ao Plano de Negócios DRS que sua Agência conduz, classifique o nível de sucesso que a atividade econômica vem obtendo na agregação de valor em sua cadeia de:	Sem sucesso	Pequeno sucesso	Razoável sucesso	Grande sucesso	Total sucesso
<i>Produção</i>	4 (5%)	10 (13%)	22 (30%)	36 (47%)	4 (5%)
<i>Distribuição</i>	2 (3%)	12 (16%)	38 (50%)	24 (31%)	-
3.6 Em sua opinião, indique o grau de sucesso para os itens abaixo que a Estratégia Negocial DRS vem proporcionando à sociedade:					
<i>Inserção produtiva da comunidade no mundo do trabalho</i>	-	18 (24%)	30 (39%)	26 (34%)	2 (3%)
<i>Aumento da capacitação dos beneficiários DRS</i>	4 (5%)	10 (13%)	24 (32%)	32 (42%)	6 (8%)
<i>Preocupação com as questões ambientais da atividade produtiva</i>	-	10 (13%)	36 (47%)	28 (37%)	2 (3%)
<i>Geração de emprego na comunidade</i>	4 (5%)	14 (18%)	28 (37%)	28 (37%)	2 (3%)
<i>Aumento da renda dos beneficiários DRS</i>	6 (8%)	8 (11%)	22 (28%)	32 (42%)	8 (11%)
<i>Aumento da organização e participação social da comunidade</i>	-	26 (35%)	14 (18%)	22 (29%)	14 (18%)
<i>Empoderamento dos beneficiários DRS</i>	10 (13%)	18 (24%)	23 (29%)	23 (29%)	2 (5%)
<i>Aumento do empreendedorismo na comunidade</i>	6 (8%)	18 (24%)	18 (24%)	28 (36%)	6 (8%)
<i>Disseminação e ampliação do associativismo e cooperativismo</i>	10 (13%)	14 (18%)	10 (13%)	34 (45%)	8 (11%)
	Até 25%	Entre 26 e 50%	Entre 51 e 75%	Acima de 76%	Não sei informar
3.7 O aumento da quantidade de empregos diretos gerados à comunidade após a implantação da estratégia negocial DRS, em relação à quantidade inicial, foi de:	44 (58%)	10 (13%)	6 (8%)	6 (8%)	10 (13%)
3.8 Qual a porcentagem de beneficiários DRS cadastrados no Plano de Negócios de sua Agência que possuem conta-corrente e limite de crédito vigentes?	30 (40%)	14 (18%)	20 (26%)	12 (16%)	-
3.9 Qual a porcentagem de beneficiários DRS cadastrados no Plano de Negócios de sua Agência que estão tomando empréstimo no BB?	40 (53%)	20 (26%)	6 (8%)	10 (13%)	-

Tabela B.1 - Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões fechadas

(continuação)

3. EXECUÇÃO DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
	Nada contribui	Contribui pouco	Contribui razoavelmente	Contribui	Contribui muito
3.10 Em sua percepção, qual o grau de contribuição do DRS para o aumento da qualidade de vida dos beneficiários?	-	12 (16%)	16 (21%)	30 (39%)	18 (24%)
3.11 Em qual grau os serviços abaixo estão disponibilizados aos beneficiários DRS:	Não disponível	Pouco disponível	Razoavelmente disponível	Disponível	Não sei informar
Educação	2 (3%)	16 (21%)	24 (31%)	32 (42%)	2 (3%)
Saúde	6 (8%)	22 (29%)	18 (24%)	28 (36%)	2 (3%)
Rede de energia	2 (3%)	6 (8%)	14 (18%)	52 (68%)	2 (3%)
Rede de água	8 (11%)	20 (26%)	16 (21%)	32 (42%)	-
Saneamento básico	22 (29%)	18 (24%)	10 (13%)	22 (29%)	4 (5%)
	Pronaf	BB Microcrédito DRS	Linhas tradicionais de crédito do BB	Outras linhas de crédito (público)	Outras linhas de crédito (privado)
3.12 Qual a principal fonte de recursos para o financiamento dos beneficiários DRS de sua agência?	42 (55%)	22 (29%)	2 (3%)	4 (5%)	6 (8%)
	Não	Sim (Municipal)	Sim (Estadual)	Sim (Federal)	Sim (Outros)
3.13 O DRS de sua Agência faz parte de alguma política pública ou parceria com agente público?	16 (21%)	40 (53%)	16 (20%)	2 (3%)	2 (3%)
	Não	Sim (Governamental)	Sim (Parceiros DRS)	Sim (BB/FBB)	Sim (Outros)
3.14 O Plano de Negócios de sua Agência já foi beneficiado por algum tipo de crédito não reembolsável?	48 (62%)	8 (11%)	2 (3%)	18 (24%)	-
	Aquisição de máquina(s) ou equipamento(s)	Aquisição de insumos	Construção ou reforma	Capacitação dos beneficiários	Outros
3.15 Qual foi o destino empregado pelo crédito não reembolsável recebido? (3)	8 (28%)	1 (4%)	14 (50%)	4 (14%)	1 (4%)
3.16 No Plano de Negócios DRS de sua agência:	Sim	Não	Não se aplica		
Há presença de uma cooperativa/associação, formalmente constituída, ligada ao Plano de Negócios DRS?	66 (87%)	10 (13%)	-		
A constituição da cooperativa/associação se deu após a implantação da estratégia negocial DRS? (4)	23 (35%)	38 (58%)	5 (7%)		
Esta cooperativa/associação tem operações financeiras com o BB? (4)	13 (20%)	50 (76%)	3 (4%)		
Esta cooperativa/associação tomou algum tipo de crédito, no último ano? (4)	10 (15%)	52 (79%)	4 (6%)		
A principal natureza dos recursos demandados são reembolsáveis? (4)	25 (38%)	8 (12%)	33 (50%)		

Tabela B.1 - Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões fechadas

(continuação)

3. EXECUÇÃO DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
	Sem sucesso	Pequeno sucesso	Razoável sucesso	Grande sucesso	Total sucesso
3.17 Em sua percepção, indique o grau de sucesso obtido pelo Plano de Negócios DRS de sua Agência nos quesitos abaixo:					
<i>Atração de parceiros ao BB</i>	2 (3%)	24 (32%)	30 (39%)	16 (21%)	4 (5%)
<i>Geração de negócios entre o BB e seus parceiros (incluindo clientes do próprio Banco)</i>	4 (5%)	32 (42%)	26 (35%)	14 (18%)	-
<i>Geração de negócios entre o BB e os beneficiários DRS</i>	-	22 (29%)	32 (42%)	22 (29%)	-
<i>Geração de negócios entre o BB e a comunidade onde o DRS está implantado</i>	6 (8%)	32 (42%)	24 (32%)	14 (18%)	-
<i>Geração de negócios entre os parceiros do Plano de Negócios e os beneficiários DRS</i>	4 (5%)	28 (37%)	24 (32%)	20 (26%)	-
<i>Abertura de conta-corrente dos parceiros</i>	16 (21%)	34 (45%)	14 (18%)	12 (16%)	-
<i>Abertura de conta-corrente dos beneficiários DRS</i>	2 (3%)	18 (24%)	24 (32%)	30 (38%)	2 (3%)
3.18 Em sua percepção, indique o grau de sucesso obtido pelo Plano de Negócios DRS de sua Agência na melhoria da imagem “socioambiental” do BB em relação:					
<i>aos seus parceiros</i>	4 (5%)	6 (8%)	26 (35%)	30 (39%)	10 (13%)
<i>aos beneficiários DRS</i>	2 (3%)	10 (13%)	16 (21%)	30 (39%)	18 (24%)
<i>à sociedade</i>	12 (16%)	12 (16%)	24 (32%)	20 (25%)	8 (11%)
<i>aos seus próprios clientes (Varejo, Atacado, Governo)</i>	18 (24%)	18 (24%)	12 (15%)	24 (32%)	4 (5%)
3.19 Em sua percepção, qual o nível de sucesso atingido pelas ações realizadas pelo Plano de Negócios DRS de sua Agência em relação aos eixos:					
<i>Ambiental</i>	8 (11%)	20 (26%)	34 (45%)	14 (18%)	-
<i>Econômico</i>	2 (3%)	18 (23%)	28 (37%)	28 (37%)	-
<i>Organizacional</i>	4 (5%)	18 (23%)	24 (32%)	24 (32%)	6 (8%)
<i>Sociocultural</i>	10 (13%)	24 (31%)	18 (24%)	18 (24%)	6 (8%)
<i>Tecnológico</i>	10 (13%)	20 (26%)	30 (40%)	14 (18%)	2 (3%)
3.20 Dos recursos financeiros abaixo, quais operações foram realizadas entre sua Agência e o empreendimento (Plano de Negócios DRS)?					
	Sim		Não		
<i>BB Microcrédito DRS</i>	43 (57%)		33 (43%)		
<i>Capital de Giro</i>	11 (13%)		65 (87%)		
<i>Cheque Especial (Pessoa Física)</i>	41 (54%)		35 (46%)		
<i>Cheque Especial (Pessoa Jurídica)</i>	7 (9%)		69 (91%)		
<i>Investimento (Pessoa Física)</i>	22 (29%)		54 (71%)		
<i>Investimento (Pessoa Jurídica)</i>	7 (9%)		69 (91%)		
<i>Pronaf</i>	48 (63%)		28 (37%)		

Tabela B.1 - Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões fechadas

(continuação)

3. EXECUÇÃO DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
3. 21 Houve a realização de negócios entre sua Agência e os beneficiários da estratégia negocial DRS, em relação aos produtos bancários abaixo?	Sim	Não			
<i>Capitalização</i>	17 (22%)	59 (78%)			
<i>Crédito (Pessoa Física)</i>	52 (68%)	24 (32%)			
<i>Crédito (Pessoa Jurídica)</i>	11 (14%)	65 (86%)			
<i>Consórcio</i>	7 (9%)	69 (91%)			
<i>Investimentos</i>	35 (46%)	41 (54%)			
<i>Seguridade</i>	41 (54%)	35 (46%)			
3.22 Em relação à metodologia DRS, classifique o grau de risco, de cada item abaixo, para o sucesso da estratégia negocial DRS:	Muito baixo	Baixo	Razoável	Alto	Muito alto
<i>Falta de tempo na Agência para a gestão do DRS</i>	2 (3%)	6 (8%)	14 (18%)	24 (32%)	30 (39%)
<i>Falhas no sistema de metas e bonificação do BB (ATB/Sinergia)</i>	14 (18%)	18 (24%)	28 (37%)	10 (13%)	6 (8%)
<i>Falhas no processo de concertação interna</i>	12 (16%)	14 (18%)	16 (21%)	28 (37%)	6 (8%)
<i>Falhas no processo de concertação externa</i>	12 (16%)	8 (11%)	22 (29%)	20 (26%)	14 (18%)
<i>Falta de comprometimento dos parceiros</i>	6 (8%)	16 (21%)	14 (18%)	22 (29%)	18 (24%)
<i>Falta de conhecimento da estratégia negocial DRS</i>	8 (10%)	24 (32%)	24 (32%)	14 (18%)	6 (8%)
<i>Falta de recursos financeiros para o Plano de Negócios</i>	8 (10%)	28 (37%)	16 (21%)	14 (18%)	10 (14%)
<i>Excesso de exigências para a aprovação do Plano de Negócios</i>	2 (3%)	28 (37%)	26 (34%)	14 (18%)	6 (8%)
<i>Dificuldades de operacionalização do Plano de Negócios</i>	6 (8%)	22 (29%)	24 (31%)	22 (29%)	2 (3%)
<i>Falta de assistência técnica ao Plano de Negócios</i>	2 (3%)	16 (21%)	22 (28%)	24 (32%)	12 (16%)
3.23 O principal parceiro externo do seu Plano de Negócios é classificado como:	Porcentagem das respostas				
<i>Governo ou Órgãos Públicos (níveis: federal, estadual ou municipal)</i>	22 (29%)				
<i>Empresa privada (pequeno, médio ou grande porte)</i>	2 (3%)				
<i>Empresa pública</i>	6 (8%)				
<i>Entidades em geral (universidades, sindicatos, ONGs, associações, cooperativas, etc.)</i>	46 (60%)				
<i>Pessoa física</i>	-				
3.24 Qual a consequência para o Plano de Negócios de sua Agência, se o principal parceiro DRS sair?					
<i>Será definitivamente paralisado</i>	20 (26%)				
<i>Será parcialmente paralisado no início, mas seguirá com sua implementação</i>	12 (16%)				
<i>Não será paralisado, mas afetará o andamento de sua implementação</i>	34 (45%)				
<i>Não será paralisado e seguirá com o andamento normal de sua implementação</i>	10 (13%)				

Tabela B.1 - Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões fechadas

(continuação)

3. EXECUÇÃO DO DRS					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
	Nada envolvido	Pouco envolvido	Razoavelmente envolvido	Muito envolvido	Completamente envolvido
3.25 Qual o grau de envolvimento (comprometimento) do principal parceiro para a realização das ações previstas no Plano de Negócios?	2 (3%)	10 (13%)	18 (24%)	24 (32%)	22 (28%)
3.26 Em qual grau, os clientes da sua Agência participam das ações abaixo propostas no Plano de Negócios de sua Agência? (5)	Não participam	Participam pouco	Participam razoavelmente	Participam muito	Participam totalmente
Ações ambientais	26 (34%)	28 (37%)	16 (21%)	6 (8%)	-
Ações econômicas	16 (21%)	28 (37%)	20 (26%)	8 (11%)	4 (5%)
Ações sociais	24 (32%)	28 (36%)	12 (16%)	12 (16%)	-
3.27 No Plano de Negócios de sua Agência há a participação de clientes BB em algum momento como parceiros para a realização de objetivos/ações, fornecimento de produtos (ou serviços) ao DRS ou consumo de produtos (ou serviços) do DRS?	Sim			Não	
Clientes do Pilar Atacado (Corporate, Empresarial, Alta Renda)	8 (11%)			68 (89%)	
Clientes do Pilar Governo (Federal, Estadual e Municipal)	44 (58%)			32 (42%)	
Clientes do Pilar Varejo (PF e PJ)	50 (66%)			26 (34%)	
	Não	Sim (apenas uma vez)	Sim (poucas vezes)	Sim (muitas vezes)	
3.28 O DRS de sua agência já apareceu (foi citado ou mencionado) em algum tipo de mídia externa ao BB (televisão, jornal, revista, internet, panfleto, etc.) em âmbito local, regional ou nacional, onde o nome do Banco ou da estratégia DRS foi mencionada?	20 (26%)	4 (5%)	38 (50%)	14 (19%)	
3.29 No DRS de sua Agência, qual o grau de participação dos clientes do BB em relação ao:	Nenhum	Pequeno	Razoável	Grande	Muito grande
Consumo de produtos/serviços produzidos pelo DRS	12 (16%)	26 (34%)	20 (26%)	18 (24%)	-
Fornecimento de produtos/serviços ao DRS	16 (21%)	22 (29%)	22 (29%)	16 (21%)	-
	Não priorizado	Pouco priorizado	Razoavelmente priorizado	Priorizado	Muito priorizado
3.30 Qual o grau de prioridade da estratégia comercial DRS em relação aos outros produtos/atividades bancárias de sua Agência?	8 (11%)	32 (42%)	20 (26%)	16 (21%)	-
4. MONITORAMENTO					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
	Nenhum	Pequeno	Razoável	Grande	Total
4.1 Em sua percepção, qual o grau de participação dos parceiros DRS no Plano de Negócios de sua Agência quanto aos quesitos:					
Planejamento do DRS	2 (3%)	18 (24%)	24 (32%)	26 (33%)	6 (8%)
Gestão do DRS	6 (8%)	30 (39%)	14 (19%)	20 (26%)	6 (8%)
Monitoramento/acompanhamento do DRS	4 (5%)	34 (45%)	16 (21%)	18 (24%)	4 (5%)
Avaliação do DRS	6 (8%)	26 (34%)	24 (32%)	16 (21%)	4 (5%)

Tabela B.1 - Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões fechadas

(continuação)

4. MONITORAMENTO					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
4.2 Em sua percepção, qual o grau de participação dos beneficiários DRS no Plano de Negócios de sua Agência quanto:	Nenhum	Pequeno	Razoável	Grande	Total
<i>Planejamento do DRS</i>	4 (5%)	28 (37%)	22 (29%)	16 (21%)	6 (8%)
<i>Gestão do DRS</i>	14 (18%)	22 (29%)	22 (29%)	14 (18%)	4 (6%)
<i>Monitoramento/acompanhamento do DRS</i>	12 (16%)	24 (32%)	20 (25%)	16 (21%)	4 (6%)
<i>Avaliação do DRS</i>	10 (13%)	26 (35%)	16 (21%)	20 (25%)	4 (6%)
4.3 Em sua percepção, qual grau de importância da exibição do Plano de Negócios de sua Agência na internet para:	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
<i>Estimular melhores resultados financeiros ao Plano de Negócios DRS</i>	2 (3%)	12 (16%)	22 (28%)	32 (42%)	8 (11%)
<i>Aumentar o comprometimento dos parceiros DRS</i>	4 (5%)	14 (18%)	18 (24%)	28 (37%)	12 (16%)
<i>Melhorar a imagem “socioambiental” do BB na sociedade</i>	4 (5%)	4 (5%)	14 (18%)	30 (40%)	24 (32%)
4.4 Em relação ao Plano de Negócios de sua Agência, qual o grau de sucesso que os mecanismos atuais de monitoramento (indicadores) do Plano de Negócios DRS estão atingindo para medir:	Sem sucesso	Pequeno sucesso	Razoável sucesso	Grande sucesso	Total sucesso
<i>Acompanhamento das ações do Plano de Negócios</i>	4 (5%)	14 (18%)	32 (43%)	22 (29%)	4 (5%)
<i>Geração de negócios ao BB</i>	10 (13%)	20 (26%)	28 (37%)	18 (24%)	-
<i>Desenvolvimento sustentável (aspectos ambientais)</i>	6 (8%)	24 (32%)	30 (39%)	16 (21%)	-
<i>Desenvolvimento sustentável (aspectos sociais)</i>	6 (7%)	24 (32%)	18 (24%)	24 (32%)	4 (5%)
<i>Desenvolvimento sustentável (aspectos econômicos)</i>	4 (5%)	24 (32%)	22 (28%)	24 (32%)	2 (3%)
<i>Mitigadores de risco ao BB</i>	8 (11%)	28 (37%)	24 (31%)	14 (18%)	2 (3%)
<i>Maximizadores de resultados ao BB</i>	14 (18%)	28 (37%)	18 (24%)	14 (18%)	2 (3%)
<i>Valorização da marca BB, por meio do DRS</i>	8 (11%)	16 (21%)	16 (21%)	26 (34%)	10 (13%)
<i>Grau de envolvimento entre os clientes do BB e os Planos de Negócios DRS</i>	14 (18%)	24 (32%)	18 (24%)	16 (21%)	4 (5%)
<i>Fidelização de clientes</i>	16 (21%)	18 (24%)	22 (28%)	18 (24%)	2 (3%)
4.5 Em sua percepção, indique o grau de contribuição dos indicadores atuais do DRS (o IEDRS) para a efetividade (sucesso) da Estratégia Negocial DRS:	Não contribui	Contribui pouco	Contribui razoavelmente	Contribui	Contribui muito
<i>Número de beneficiários atendidos pelo DRS</i>	4 (5%)	22 (29%)	22 (29%)	20 (26%)	8 (11%)
<i>Beneficiários com operação de crédito no BB</i>	4 (5%)	22 (28%)	24 (32%)	18 (24%)	8 (11%)
<i>Margem de contribuição</i>	6 (8%)	24 (32%)	30 (39%)	10 (13%)	6 (8%)
<i>Inadimplência</i>	4 (5%)	18 (24%)	16 (21%)	24 (32%)	14 (18%)
<i>Publicação dos Planos de Negócios na internet</i>	6 (8%)	22 (29%)	14 (18%)	24 (32%)	10 (13%)
<i>Canais alternativos</i>	16 (21%)	22 (29%)	18 (24%)	16 (21%)	4 (5%)

Tabela B.1 - Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões fechadas

(continuação)

4. MONITORAMENTO					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
4.6 Na sua opinião, em qual grau o monitoramento do DRS feito hoje pelo BB, por meio de suas ferramentas disponibilizadas, contribui para:	Não contribui	Contribui pouco	Contribui razoavelmente	Contribui	Contribui muito
<i>Atingir os objetivos da Estratégia Negocial DRS</i>	2 (3%)	18 (24%)	24 (32%)	26 (33%)	6 (8%)
<i>Aumentar a produtividade dos resultados pelo DRS ao BB</i>	2 (3%)	20 (25%)	24 (32%)	24 (32%)	6 (8%)
<i>Aumentar a produtividade dos resultados pelo DRS à sociedade</i>	4 (5%)	16 (21%)	28 (37%)	20 (26%)	8 (11%)
<i>Atender os interesses/necessidades do BB</i>	4 (5%)	12 (15%)	28 (37%)	24 (32%)	8 (11%)
<i>Atender os interesses/necessidades da sociedade</i>	4 (5%)	20 (26%)	22 (30%)	20 (26%)	10 (13%)
	Nada estimulam	Estimulam pouco	Estimulam razoavelmente	Estimulam	Estimulam muito
4.7 Em sua opinião, em qual grau os instrumentos de acompanhamento e monitoramento (indicadores) disponibilizados atualmente pelo BB estimulam a efetivação da Estratégia Negocial DRS em sua Agência?	2 (3%)	32 (42%)	16 (21%)	20 (26%)	6 (8%)
5. AVALIAÇÃO					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
	Não concordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente
5.1 Você concorda que o DRS deve ser melhor explorado, isto é, ter uma maior visibilidade tanto internamente no BB quanto na sociedade	-	8 (11%)	4 (5%)	20 (26%)	44 (58%)
5.2 Dos itens abaixo relacionados, indique o grau de importância para o sucesso da metodologia DRS:	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
<i>Sensibilização/capacitação</i>	-	-	12 (16%)	20 (26%)	44 (58%)
<i>Escolha de atividades produtivas</i>	-	-	8 (11%)	20 (26%)	48 (63%)
<i>Formação da equipe DRS</i>	-	-	10 (13%)	16 (21%)	50 (66%)
<i>Diagnósticos</i>	-	2 (3%)	12 (16%)	28 (37%)	34 (44%)
<i>Plano de negócios DRS</i>	-	2 (3%)	12 (16%)	22 (28%)	40 (53%)
<i>Análises</i>	-	2 (3%)	10 (13%)	26 (34%)	38 (50%)
<i>Implementação</i>	-	-	8 (11%)	28 (37%)	40 (52%)
<i>Monitoramento e avaliação</i>	2 (3%)	-	6 (8%)	18 (23%)	50 (66%)
5.3 Em sua opinião, classifique o nível de sucesso, no momento atual, dos itens relacionados à metodologia DRS:	Sem sucesso	Pouco sucesso	Razoável sucesso	Grande sucesso	Total sucesso
<i>Sensibilização/capacitação</i>	4 (5%)	12 (16%)	24 (32%)	32 (42%)	4 (5%)
<i>Escolha de atividades produtivas</i>	-	14 (18%)	20 (27%)	32 (42%)	10 (13%)
<i>Formação da equipe DRS</i>	4 (5%)	20 (26%)	22 (29%)	22 (29%)	8 (11%)
<i>Diagnósticos</i>	2 (3%)	14 (18%)	24 (32%)	28 (36%)	8 (11%)
<i>Plano de negócios DRS</i>	2 (3%)	14 (18%)	28 (37%)	26 (34%)	6 (8%)
<i>Análises</i>	4 (5%)	16 (21%)	24 (32%)	26 (34%)	6 (8%)
<i>Implementação</i>	2 (3%)	14 (18%)	28 (37%)	26 (34%)	6 (8%)
<i>Monitoramento e avaliação</i>	6 (8%)	18 (24%)	20 (26%)	28 (37%)	4 (5%)

Tabela B.1 - Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões fechadas

(conclusão)

5. AVALIAÇÃO					
Questão	Resposta (em frequência absoluta e relativa)				
5.4 Qual a sua avaliação em relação aos quesitos da Estratégia Negocial DRS abaixo mencionados?	Muito ruim	Ruim	Razoável	Boa	Muito boa
<i>Formulação</i>	2 (3%)	6 (8%)	16 (21%)	34 (44%)	18 (24%)
<i>Compreensão</i>	-	6 (8%)	20 (26%)	40 (53%)	10 (13%)
<i>Execução</i>	-	12 (16%)	26 (34%)	30 (39%)	8 (11%)
<i>Operacionalização</i>	2 (3%)	18 (24%)	20 (26%)	32 (42%)	4 (5%)
<i>Monitoramento e avaliação</i>	4 (5%)	14 (18%)	22 (30%)	30 (39%)	6 (8%)
	Não reconhece	Reconhece pouco	Reconhece razoavelmente	Reconhece	Reconhece muito
5.5 Em sua opinião, você sente que a sociedade, principalmente os beneficiários DRS, reconhece o trabalho executado pelo Plano de Negócios de sua Agência?	10 (13%)	18 (24%)	12 (16%)	24 (32%)	12 (15%)
5.6 Em sua opinião, você sente que o BB reconhece o trabalho executado pelo Plano de Negócios de sua Agência?	10 (13%)	20 (26%)	24 (32%)	22 (29%)	-
5.7 Em sua percepção, qual o grau de autonomia financeira que o Plano de Negócios DRS da sua Agência possa vir a obter no:	Nenhuma autonomia	Pequena autonomia	Razoável autonomia	Grande autonomia	Total autonomia
<i>Curto prazo (até 2 anos)</i>	18 (24%)	30 (39%)	26 (34%)	2 (3%)	-
<i>Médio prazo (entre 2 e 5 anos)</i>	6 (8%)	20 (26%)	40 (53%)	10 (13%)	-
<i>Longo prazo (acima de 5 anos)</i>	4 (5%)	8 (10%)	28 (37%)	28 (37%)	8 (11%)
5.8 Acerca do Plano de Negócios DRS da sua Agência, como você avalia o impacto positivo gerado:	Nada impactou	Impactou pouco	Impactou razoavelmente	Impactou	Impactou muito
<i>À atividade econômica</i>	2 (3%)	24 (31%)	28 (37%)	18 (24%)	4 (5%)
<i>Ao meio ambiente</i>	16 (21%)	18 (24%)	24 (31%)	16 (21%)	2 (3%)
<i>À sociedade</i>	8 (11%)	18 (24%)	22 (28%)	26 (34%)	2 (3%)
	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
5.9 Em relação à importância do DRS para o futuro do BB, você considera ser:	2 (3%)	-	10 (13%)	18 (24%)	46 (60%)
	Nada relevante	Pouco relevante	Razoavelmente relevante	Muito relevante	Totalmente relevante
5.10 Em sua opinião, qual o grau de relevância da manutenção da estratégia negocial DRS para o BB?	2 (3%)	-	13 (17%)	26 (34%)	35 (46%)

Fonte: Elaboração própria.

Notas: Sinal convencional utilizado:

- Dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

(1) Todas as questões eram obrigatórias e foram respondidas por 76 entrevistados (Gerentes de Agência do BB). (2) A soma das frequências aproximadas das respostas de cada questão representa 100%. (3) Esta questão foi respondida apenas por quem respondeu “sim” na questão anterior. (4) Este item foi respondido apenas por quem respondeu “sim” no primeiro subitem desta questão.

QUESTÃO 1: Quais as dificuldades de implementação, pelo BB, da Estratégia Negocial DRS quanto ao seu planejamento?	
Respondente / Resposta	
R1	"1º - Falta de tempo para conciliar com as demais atividades diárias da agência; 2º - No caso do DRS INTEGRADO, a baixa participação dos demais integrantes, sobrecarregando alguns; 3º - A priorização, por parte dos superiores, de outras atividades diárias da agência, em detrimento desta, tão importante na fase de formação da estratégia e elaboração do DPN."
R2	"Na etapa do planejamento as dificuldades existem apenas nos momentos iniciais da organização e mobilização dos parceiros e beneficiários."
R3	"Sensibilizar os beneficiários em relação a necessidade de organização e espírito de equipe."
R4	"Pouca disponibilidade de tempo. Excesso de serviços."
R5	"Município muito grande, com estradas precárias, alto grau de analfabetismo funcional, irregularidade fundiária e ambiental."
R6	"As atribuições do gerente no dia a dia da agência dificultam o planejamento da estratégia."
R7	"Aliar os interesses individuais aos coletivos."
R8	"A falta de funcionário para acompanhar as ações e articular parceiros."
R9	"Mão de obra interna disponível."
R10	"Dificuldade em conjugar a disponibilidade de tempo de todos os parceiros, para discussão do Plano de forma objetiva."
R11	"Tempo."
R12	"Engajamento dos produtores."
R13	"A escolha criteriosa da atividade produtiva a ser beneficiada."
R14	"Capacitação, falta de interesse e comprometimento."
R15	"A estratégia DRS foi colocada para as agências como meta, não sendo consideradas as realidades locais, dando a impressão de que a sociedade/ambiente deveria se adaptar ao BB e não a estratégia à realidade existente."
R16	"Falta de funcionário habilitados."
R17	"Foi muito bem planejado, mas os parceiros se dispersaram e não houve continuidade."
R18	"Identificação da cadeia a ser trabalhada! DRS's urbanos são mais delicados/difíceis de se 'tocar'!"
R19	"Envolver efetivamente os parceiros e beneficiários."
R20	"Disponibilidade de funcionários (em nosso caso) com tempo suficiente para que junto aos parceiros/beneficiários faça melhor planejamento."
R21	"Falta de tempo para acompanhamento."
R22	"Funcionários especializados para tratar do assunto."
R23	"Realizar a concertação externa."
R24	"Diversidade de atividades desenvolvidas pelos funcionários, sempre priorizando o curto prazo (realização de negócios/atingimento de metas) deixando a estratégia em segundo plano."
R25	"Falta de tempo; falta de preparo dos funcionários do banco em desenvolvimento sustentável e muitas vezes da realidade dos beneficiários; falta de preparo do funcionário em dinâmica social para condução de reuniões de planejamento e preparação em elaboração de planos de negócios, escolha de indicadores, etc."

(continua)

Quadro B.1 – Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões abertas

QUESTÃO 2: Quais as dificuldades de implementação, pelo BB, da Estratégia Negocial DRS quanto a sua execução?	
Respondente / Resposta	
R1	“1º - Falta de tempo para conciliar com as demais atividades diárias da agência; 2º - No caso do DRS INTEGRADO, a baixa participação dos demais integrantes, sobrecarregando alguns; 3º - Quando o DPN assume uma complexidade maior, o nível de exigência de concertação com os demais/novos parceiros, bem como a execução das ações a nosso cargo, exige um tempo maior de dedicação; 4º - Falta de classificação da complexidade dos DPN: número de parceiros; número de beneficiários diretos/indiretos; a expressividade dos parceiros envolvidos; bem como o volume dos resultados a serem alcançados sob os aspectos dos pilares ECONÔMICO, SOCIAL E AMBIENTAL.”
R2	“A principal dificuldade está na capacitação dos beneficiários por parte de alguns parceiros, principalmente quanto à responsabilidade pelos valores do investimento.”
R3	“Pouca disponibilidade de tempo. Excesso de serviços.”
R4	“Disponibilidade para acompanhamento tempestivo da realização das ações.”
R5	“Número reduzido de funcionários em relação à praça; ausência de comissões, o que leva ao desinteresse de fazer carreira na cidade; e alta rotatividade dos funcionários, somada as dificuldades anteriores.”
R6	“A falta de direcionamento de um funcionário para operacionalização das fases do DRS.”
R7	“Grande fluxo de clientes na agência, impossibilitando a dedicação integral de funcionários da agência no acompanhamento da execução do DRS.”
R8	“A carência de um responsável nas agências para reunir parceiros e cobrar ações em atraso.”
R9	“Mão de obra interna disponível.”
R10	“Falta de disponibilidade dos parceiros envolvidos, pois todos possuem outras demandas em seu dia a dia.”
R11	“Tempo.”
R12	“Disponibilidade de tempo.”
R13	“A indisponibilidade de tempo dos funcionários envolvidos.”
R14	“Capacitação, falta de interesse e comprometimento.”
R15	“Absoluta falta de estrutura das agências para condução e implementação dos planos.”
R16	“Falta de funcionários habilitados.”
R17	“Faltou comprometimento dos parceiros. As pessoas foram substituídas e não deram importância a continuidade do projeto.”
R18	“Concertação interna. Faço parte de um Integrado onde existe baixa contribuição de boa parte das integradas!”
R19	“Conscientizar os envolvidos.”
R20	“Disponibilidade de funcionários (em nosso caso), como consequência mais comprometimento.”
R21	“Falta de tempo para acompanhamento.”
R22	“Os parceiros SEMPRE esperam mais do BB.”
R23	“Além da concertação externa, pouca disponibilidade de tempo para os funcionários da agência, haja vista que o Banco elege outras prioridades no dia a dia, como cumprimento do Acordo do Trabalho e do Sinergia.”
R24	“Disponibilidade de capital humano.”
R25	“Falta de tempo; falta de interesse do funcionário do banco em modificar uma realidade; desconhecimento do PN e outros.”

(continuação)

Quadro B.1 – Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões abertas

QUESTÃO 3: Quais as dificuldades de implementação, pelo BB, da Estratégia Negocial DRS quanto ao seu monitoramento?

Respondente / Resposta	
R1	“1º - Falta de tempo para conciliar com as demais atividades diárias da agência; 2º - No caso do DRS INTEGRADO, a baixa participação dos demais integrantes, sobrecarregando alguns; 3º - Os indicadores de acompanhamento do DPN apresentados pelo Banco deveriam ser estabelecidos considerando o plano de ação e não estabelecidos de forma única para todos. A linha do tempo de cada DPN deveria ser considerada; 4º - Baixa flexibilidade para revisão das ações previstas, principalmente quanto ao ajuste no aplicativo DRS.”
R2	“Nesta etapa, a principal dificuldade é a fazer com os beneficiários entendam que também são responsáveis pelo acompanhamento pela implementação das ações.”
R3	“Pouca disponibilidade de tempo. Excesso de serviços.”
R4	“Acompanhamento da inadimplência.”
R5	“Soma-se ao quadro reduzido, as dificuldades de estrada, o alto custo de deslocamento e a ausência de verbas específicas para cobrir esses custos.”
R6	“A quantidade de demandas do dia a dia da agência, como, sinergia, ATB, etc.”
R7	“A carência de um responsável nas agências para reunir parceiros e cobrar ações em atraso.”
R8	“Mão de obra interna disponível.”
R9	“Tempo.”
R10	“Disponibilidade de tempo.”
R11	“A indisponibilidade de tempo dos funcionários envolvidos.”
R12	“Capacitação, falta de interesse e comprometimento.”
R13	“A quantidade de beneficiários.”
R14	“Faltou comprometimento dos parceiros e envolvimento dos beneficiários.”
R15	“Não existe grande dificuldade! As ferramentas disponibilizadas são de boa qualidade!”
R16	“Dar melhor condição – mão de obra para as Agências.”
R17	“Disponibilidade de funcionário (em nosso caso).”
R18	“Falta de tempo para acompanhamento.”
R19	“Falta de controles internos e de funcionários para realizar tal acompanhamento.”
R20	“Ausência de funcionário para o desempenho da função, por conta do excesso de atribuições a serem executadas no dia a dia.”
R21	“Ferramentas que permitam alimentação de informações tanto pelo Banco quanto pelos demais envolvidos de forma a compilar dados e possibilitar a geração de inteligência, contribuindo para o norteameto de ações.”
R22	“Falta de tempo; indicadores mal escolhidos e outros.”

(continuação)

Quadro B.1 – Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões abertas

QUESTÃO 4: Você sugere mudanças na Estratégia Negocial DRS? Se sim, quais?	
Respondente / Resposta	
R1	"Sim. 1º - Sua priorização. Acredito que no médio prazo poderemos atingir todos os objetivos propostos e, principalmente, o incremento de negócios de forma sustentável. 2º - A conscientização de todos os administradores envolvidos, inclusive GEREV e SUPER sobre a importância dessa priorização e a criação de condições para que os administradores e operadores do DRS possam realizar, tempestivamente, todas as tarefas previstas. Obs.: a baixa participação dos representantes do BB, principalmente na fase de execução e monitoramento, compromete nossa imagem junto aos demais parceiros."
R2	"Sim. Que haja uma intensa estratégia de marketing interno, direcionada a todos os funcionários, a exemplo do curso Oficina de Vendas, onde todos os funcionários de agências foram capacitados."
R3	"Sim. Disponibilizar um funcionário exclusivamente para o DRS."
R4	"Criação de uma equipe independente em nível de Superintendência Regional que faça a condução do DRS, deixando para as Agências a contratação de operações prospectadas e a comercialização de produtos e serviços."
R5	"Criar um gerente do DRS em cada agência/rede."
R6	"Designação de uma equipe por estado para acompanhamento e monitoramento dos planos existentes nos diversos municípios, de forma a auxiliar as agências."
R7	"Destinar funcionário com comissão de assistente para acompanhar o plano da agência."
R8	"Criação de equipe voltada exclusivamente para o mister, ainda que contem com a participação de membros das agências."
R9	"Não."
R10	"Não."
R11	"Sim. Os planos considerados de impacto pela SUPER ESTADUAL deveriam ter funcionários exclusivos para a manutenção da concertação externa e acompanhamento do desenvolvimento das ações sob condução do BB e dos parceiros. Algumas estratégias tornam-se complexas exigindo uma maior dedicação para viabilizar o atingimento dos objetivos a serem alcançados."
R12	"Treinar pessoas realmente envolvidas com o assunto de forma a ter pessoas capacitadas trabalhando com o DRS, estimular o interesse e gerar comprometimento."
R13	"Tornar os planos de negócios mais flexíveis e informais. Tirar a obrigatoriedade existente representada pelas metas e indicadores."
R14	"Não."
R15	"Sim. Sugiro que seja uma ação à parte, conduzidas por pessoas sem envolvimento com a agência e que não dependam de forma tão significativa dos parceiros."
R16	"Menos burocracia e criação de um gestor da Estratégia por Rede ou, minimamente, por regional. A Estratégia demanda um tempo que o Gestor de agência não tem!"
R17	"Sim. criação/dotação de funcionário comissionado para auxiliar as Agências por REDE e Aproximação dos ATRs com visitas as Agências/DRS implementados."
R18	"Funcionário ligado a área para acompanhamento e mais treinamentos."
R19	"1. Disponibilizar funcionário específico para o assunto, no mínimo, em nível de Redes de agências; 2. Em sua maioria os investimentos realizados pela FBB são realizados sem avaliação por parte da agência, que depois é cobrada para que o investimento aconteça e transforme-se em sucesso. A participação da FBB precisa ser realizada paralela com as expectativas do BB; 3. Divulgação dos casos de sucesso, inclusive com a participação dos funcionários envolvidos, para a Sociedade Brasileira. As outras IF já fazem isso; 4. A estratégia tem que deixar de ser estatística e ir para a prática. Não se pode medir o subjetivo com números absolutos."
R20	"Que o DRS seja uma coisa natural, ou seja, é preciso que haja efetivamente demanda para realização e, não uma imposição como é hoje."
R21	"Disponibilidade de mão de obra, ferramenta (site) na internet que possibilite a interação com parceiros."
R22	"Sim. No começo, quando se investir no desenvolvimento regional era novidade o DRS era um diferencial do BB. Nos atuais dias, todo o mercado possui uma política de RSA, de bancos a mercearias. E qual o diferencial do BB hoje? Tudo o que o BB oferecia tempos atrás, atualmente ministérios, secretarias e governos estão "derramando" e ofertando, só que com uma grande diferença: o nosso dinheiro é reembolsável o deles não! Algumas sugestões: substituição da visão de cadeia de valor para visão no homem (família) principalmente nos DRS rurais para a agricultura familiar; contratação de escritório de projetos por Estados para elaboração de projetos de captação de recursos não reembolsáveis para estruturação dos DPNs em operação; destinação de mais recursos da FBB para os DRS; condição para aprovação de projetos da FBB com similaridade de ações de DRS nos Estados para serem aplicados, mesmo que parcialmente, nos beneficiários do DRS; criação de estrutura nas agências e redes de agências para condução dos DPNs e outras."

(continuação)

Quadro B.1 – Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões abertas

QUESTÃO 5: Comentários gerais: Expresse sua opinião, comentário ou sugestão acerca da Estratégia Negocial DRS.	
Respondente / Resposta	
R1	“Apesar da falta de funcionários. Excesso de serviços, a implantação do DRS foi muito importante para os produtores rurais.”
R2	“Compartilho com a filosofia do processo, com o objetivo maior de reduzir a desigualdade social e gerar negócios para o conglomerado.”
R3	“A estratégia é ótima para consolidação da marca do Banco no mercado, para a continuidade do crescimento dos negócios do Banco, junto com o desenvolvimento da comunidade.”
R4	“É uma ótima estratégia, pois mostra para a sociedade a preocupação do banco com a sustentabilidade.”
R5	“Deve continuar recebendo, cada vez mais, atenção do BB e dos entes envolvidos em sua escolha, formulação, implementação e acompanhamento.”
R6	“O DRS tem que ser conduzido por pessoas realmente interessadas no assunto e o Banco tem que criar realmente um espaço nas agências para o DRS. Um cargo para alguém realmente trabalhar exclusivamente o DRS, pois no formato atual a coisa fica somente no papel, com muito pouco de real, já que as prioridades no curto prazo são outras. O DRS realmente só apresenta resultados no médio e longo prazo.”
R7	“A estratégia DRS é de extrema importância para inclusão sócio-econômica das comunidades de baixa renda. Ocorre que sua implantação exige uma mudança de cultura que só é possível com trabalho de longo prazo e realizada de forma muito presente. O que não é possível quando se mistura com metas. A estratégia DRS deve ser vista mais como um trabalho social de contribuição ao país, as pessoas, ao meio ambiente e a comunidade. A inserção de metas e prazos é inadequada quando se trabalha com mudança de cultura.”
R8	“Urbanos são muito diferentes dos rurais. Tem que ser tratados de forma diferente. São impactos diferentes.”
R9	“O funcionário responsável pelo acompanhamento do Plano deve ter disponibilidade para contato direto com os envolvidos no plano afim de realmente saber as principais dificuldades e demandas.”
R10	“Uma excelente estratégia, porém com pouca divulgação para a sociedade e com instrumentos errados para seu acompanhamento.”
R11	“A maior dificuldade é ter que arranjar na marra um plano de DRS. É preciso ver se naquela localidade há vocação natural para existência de um DRS. Havendo, faz-se. Se não, deixe que a agência faça o que tem de ponto forte, contribuindo para o resultado do Banco, em forma de cumprimento do Acordo de Trabalho e do Sinergia.”
R12	“Se a estratégia não for reformulada, o ganho de imagem proporcionado, pode se inverter e gerar um grande dano a imagem do banco. DPNs só no papel, outros mal conduzidos, muitos paralisados. Cada vez mais a sociedade vai perguntar: onde estão esses 1 milhão de beneficiários? Quem são? Como estão? Ainda assim sempre olharão para o banco como uma grande caixa de dinheiro, para patrocínios e financiamento, de preferência, não reembolsável. Pois, se for reembolsável, o banco não está fazendo mais que sua obrigação? E quando o banco será reconhecido por ter o mais completo e entendido staff de pensadores do desenvolvimento sustentável? Quando é que quando começar a se falar de desenvolvimento, o prefeito ou o governador vai dizer: ‘Desenvolvimento? Peraí, vamos chamar o BB!’”

(conclusão)

Quadro B.1 – Apresentação dos resultados – Módulo Operacional – Questões abertas

Fonte: Elaboração própria.

ANEXO A – Agências BB selecionadas para elaboração de amostra da pesquisa em campo

SUPERINTENDÊNCIA	PREFIXO DA AGÊNCIA	NOME DA AGÊNCIA	ATIVIDADE ECONÔMICA DO DRS
SUPER AC	3952	EPITACIOLANDIA	CULTIVO DE MANDIOCA
SUPER AC	4652	ASSIS BRASIL	CULTIVO DE MANDIOCA
SUPER AC	4520	XAPURI	CULTIVO DE MANDIOCA
SUPER AC	4158	ACRELANDIA	CULTIVO DE MANDIOCA
SUPER AC	4023	PLACIDO DE CASTRO	CULTIVO DE MANDIOCA
SUPER AC	2359	AVENIDA BRASIL	CULTIVO DE MANDIOCA
SUPER AC	1279	SENA MADUREIRA	CULTIVO DE MANDIOCA
SUPER AC	234	CRUZEIRO DO SUL	CULTIVO DE MANDIOCA
SUPER AC	71	RIO BRANCO	FRUTICULTURA
SUPER AC	4026	SENADOR GUIOMARD	CULTIVO DE MANDIOCA
SUPER AL	1233	FAROL	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA
SUPER AL	1050	CORURIBE	CULTURA DA CANA-DE-ACUCAR
SUPER AL	1050	CORURIBE	ARTESANATO - DIVERSOS MATERIAIS
SUPER AL	1054	DELMIRO GOUVEIA	OVINOCAPRINOCULTURA
SUPER AL	960	PAO DE ACUCAR	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA
SUPER AL	3183	GRUTA DE LOURDES	ARTESANATO - DIVERSOS MATERIAIS
SUPER AL	3186	PONTA VERDE	ARTESANATO - DIVERSOS MATERIAIS
SUPER AL	1284	JUNQUEIRO	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER AL	331	SANTANA DO IPANEMA	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER AL	2126	IGREJA NOVA	CULTURA DO ARROZ
SUPER AM	819	MANICORE	EXTRAÇÃO DE CASTANHA DO BRASIL
SUPER AM	947	MAUES	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA
SUPER AM	3286	PRACA XV DE NOVEMBRO	PADARIAS, BOMBONIERES E CONFEI
SUPER AM	3479	COMPENSA	CABELEIREIRO, BARBEIRO, SALAO
SUPER AM	577	TEFE	PESCA DE CAPTURA OU EXTRAÇÃO
SUPER BA	228	SENHOR DO BONFIM	CAPRINOCULTURA DE LEITE
SUPER BA	69	JUAZEIRO	FRUTICULTURA
SUPER BA	2014	AVENIDA GARIBALDI	COMERCIO DE MATERIAIS RECICLÁV
SUPER BA	2866	SHOP.LITORAL NORTE	ARTESANATO - DIVERSOS MATERIAIS
SUPER BA	985	SEABRA	FABR DE ARTEF CERAMICOS OU DE
SUPER BA	227	BARRA	CRIAÇÃO DE TILÁPIA
SUPER BA	188	VITORIA DA CONQUISTA	CULTIVO DE MANDIOCA
SUPER BA	1101	MUTUIPE	CULTIVO DE BANANA
SUPER BA	1080	ITIUBA	CRIAÇÃO DE TILÁPIA
SUPER CE	700	ACOPIARA	CAPRINOCULTURA PARA CORTE
SUPER CE	3140	HERACLITO GRACA	COMERCIO DE MATERIAIS RECICLÁV
SUPER CE	241	QUIXADA	OVINOCULTURA DE CORTE
SUPER CE	956	OROS	CRIAÇÃO DE TILÁPIA
SUPER CE	121	ARACATI	CULTIVO DE CAJU
SUPER CE	241	QUIXADA	CULTIVO DE OLEAGINOSAS PARA BI

(continua)

Quadro ANEXO A – Agências BB e seus respectivos Planos de Negócios DRS

SUPERINTENDÊNCIA	PREFIXO DA AGÊNCIA	NOME DA AGÊNCIA	ATIVIDADE ECONÔMICA DO DRS
SUPER CE	433	JUAZEIRO DO NORTE	ARTESANATO - DIVERSOS MATERIAI
SUPER CE	1010	ACARAU	ARTESANATO - DIVERSOS MATERIAI
SUPER CE	4554	HORIZONTE	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA
SUPER CE	1150	SOLONOPOLE	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER DF	1231	SIA TRECHO 3	COMERCIO DE MATERIAIS RECICLÁV
SUPER DF	377	FORMOSA	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA
SUPER DF	1507	SIA TRECHO 2	HIGIEN, LIMPEZA E OUTROS SERV
SUPER DF	941	LUZIANIA	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER DF	3603	UNIV.DE BRASÍLIA	COM VAREJ DE ARTESANATO E SOUV
SUPER ES	1298	BOA ESPERANCA	CAFEICULTURA
SUPER ES	186	MIMOSO DO SUL	CAFEICULTURA
SUPER GO	3656	AVENIDA T-7	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER GO	581	ORIZONA	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA
SUPER GO	3337	SANCLERLANDIA	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER GO	1452	APARECIDA DE GOIANIA	COMERCIO DE MATERIAIS RECICLÁV
SUPER GO	557	ANICUNS	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER GO	1092	MARA ROSA	CULTURA DO AÇAFRÃO-DA-ÍNDIA (C
SUPER GO	659	MINEIROS	EXTRAÇÃO DE SUBST TANANTES, PR
SUPER GO	313	JATAI	CULTIVO DE OLEAGINOSAS PARA BI
SUPER GO	2341	NIQUELANDIA	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER GO	526	QUIRINOPOLIS	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER MA	2614	S.DOMINGOS MARANHÃO	EXTRAÇÃO DE CÔCO DE BABAÇÚ
SUPER MA	2743	TUNTUM	PISCICULTURA
SUPER MA	1311	ACAILANDIA	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER MA	603	SAO JOAO DOS PATOS	ARTESANATO - BORDADO E CROCHÊ
SUPER MA	590	BREJO	CAPRINOCULTURA PARA CORTE
SUPER MA	2314	ZE DOCA	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER MA	2314	ZE DOCA	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA
SUPER MA	2004	COROATA	EXTRAÇÃO DE CÔCO DE BABAÇÚ
SUPER MA	248	CODO	EXTRAÇÃO DE CÔCO DE BABAÇÚ
SUPER MA	562	ITAPECURU-MIRIM	EXTRAÇÃO DE CÔCO DE BABAÇÚ
SUPER MA	2645	SAO JOSE DE RIBAMAR	CAPTURE DE MOLUSCOS
SUPER MA	1613	DEODORO	CAPRINOCULTURA DE CORTE E LEIT
SUPER MA	3625	PORTO FRANCO	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER MG	1429	ALVINOPOLIS	SILVICULTURA, PLANTIO, REPLANT
SUPER MG	2245	LAMBARI	CAFEICULTURA
SUPER MG	98	UBERLANDIA	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER MG	3210	MATIAS BARBOSA	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER MG	468	RESPLENDOR	COM VAREJ DE ARTESANATO E SOUV
SUPER MG	2470	POCO FUNDO	CULTIVO DE CAFÉ ORGÂNICO

(continuação)

Quadro ANEXO A – Agências BB e seus respectivos Planos de Negócios DRS

SUPERINTENDÊNCIA	PREFIXO DA AGÊNCIA	NOME DA AGÊNCIA	ATIVIDADE ECONÔMICA DO DRS
SUPER MG	372	DIVINOPOLIS	INDUSTRIA DE ROUPAS EM GERAL
SUPER MG	274	PATROCINIO	CAFEICULTURA
SUPER MG	1329	BONFINOPOLIS MINAS	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER MS	954	NAVIRAI	AVICULTURA - CRIAÇÃO FRANGO DE
SUPER MS	793	GLORIA DE DOURADOS	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER MS	2916	VIVENDAS	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER MS	2936	GUAICURUS	CULTIVO DE OLEAGINOSAS PARA BI
SUPER MS	3938	TACURU	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER MT	551	RONDONOPOLIS	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER MT	3863	TERRA NOVA DO NORTE	HORTICULTURA E FRUTICULTURA OR
SUPER MT	1779	COLIDER	EXTRAÇÃO DE RESINAS DE PRODS F
SUPER MT	1177	ALTA FLORESTA	HORTICULTURA E FRUTICULTURA OR
SUPER MT	1589	GUARANTA DO NORTE	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER PA	3372	SENADOR LEMOS	PRODUÇÃO DE POLPA DE FRUTAS SI
SUPER PA	783	CAMETA	CRIAÇÃO DE GALINHA CAPIRA
SUPER PA	256	OBIDOS	EXPLOR PESQUEIRA COM FINS COME
SUPER PA	3301	AV.GEN.DEODORO	COM VAREJ DE ARTESANATO E SOUV
SUPER PA	130	SANTAREM	EXTRAÇÃO DE FIBRAS DE CURAUA
SUPER PA	3410	URUARA	CACAUCULTURA
SUPER PA	1527	TAILANDIA	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER PA	3	PRESIDENTE VARGAS	PRODUÇÃO DE POLPA DE FRUTAS SI
SUPER PA	3024	NAZARE	PRODUÇÃO DE POLPA DE FRUTAS SI
SUPER PA	1686	MARAJÓARA	PRODUÇÃO DE POLPA DE FRUTAS SI
SUPER PA	3074	BATISTA CAMPOS	PRODUÇÃO DE POLPA DE FRUTAS SI
SUPER PA	3299	AV.ALCINDO CACELA	PRODUÇÃO DE POLPA DE FRUTAS SI
SUPER PA	1183	ICOARACI	ARTESANATO - CERÂMICA
SUPER PA	914	CONCEICAO ARAGUAIA	EXPLOR PESQUEIRA COM FINS COME
SUPER PA	2946	DOCA	PRODUÇÃO DE POLPA DE FRUTAS SI
SUPER PA	4547	NOVO REPARTIMENTO	CULTIVO DE MANDIOCA
SUPER PB	1619	CIDADE UNIVERSITARIA	COM VAREJ DE PRODUTOS HORTIFRU
SUPER PB	625	SAPE	CRIAÇÃO DE TILÁPIA
SUPER PB	3331	BORBOREMA	FABR DE OUTRAS FARINHAS E SEUS
SUPER PB	1345	INGA	ARTESANATO - BORDADO E RENDA
SUPER PB	527	BANANEIRAS	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA
SUPER PB	229	MONTEIRO	CAPRINOCULTURA DE LEITE
SUPER PB	3277	PARQUE SOLON LUCENA	CABELEIREIRO, BARBEIRO, SALAO
SUPER PB	293	AREIA	FLORICULTURA
SUPER PB	3814	ALAGOA NOVA	ARTESANATO - BORDADO E CROCHÊ
SUPER PB	759	SOUSA	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER PE	600	ARARIPINA	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA

(continuação)

Quadro ANEXO A – Agências BB e seus respectivos Planos de Negócios DRS

SUPERINTENDÊNCIA	PREFIXO DA AGÊNCIA	NOME DA AGÊNCIA	ATIVIDADE ECONÔMICA DO DRS
SUPER PE	1146	SERTANIA	CAPRINOCULTURA DE CORTE E LEIT
SUPER PE	1836	IMBIRIBEIRA	COMERCIO DE MATERIAIS RECICLÁV
SUPER PE	2669	SAO VICENTE FERRER	ARTESANATO - FIBRA DE BANANEIR
SUPER PE	2802	CASA AMARELA	CONFECÇÃO DE OUTRAS PECAS DO V
SUPER PE	246	SERRA TALHADA	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER PE	714	CABO	CULTIVO DE INHAME E CARÁ
SUPER PE	2422	PEDRA	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER PE	2125	VENTUROSA	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER PE	1739	CAPOEIRAS	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER PE	115	PALMARES	CULTURA DA CANA-DE-ACUCAR
SUPER PE	446	TIMBAUBA	ARTESANATO - DIVERSOS MATERIAI
SUPER PE	4119	BUIQUE	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER PE	1162	TUPANATINGA	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER PE	1761	CATENDE	CULTURA DA CANA-DE-ACUCAR
SUPER PE	244	AGUA PRETA	CULTURA DA CANA-DE-ACUCAR
SUPER PI	254	PICOS	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA
SUPER PI	1679	BURITI DOS LOPES	CULTIVO DE MANDIOCA
SUPER PI	254	PICOS	CULTIVO DE CAJU
SUPER PI	1640	BARAO DE GURGUEIA	HORTICULTURA, CULTURAS CONDIME
SUPER PI	1640	BARAO DE GURGUEIA	ARTESANATO - CERÂMICA
SUPER PI	3507	SAO CRISTOVAO	COM VAREJ DE PLANTAS E/OU FLOR
SUPER PI	1148	SIMPLICIO MENDES	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA
SUPER PI	4249	PRACA DO LICEU	COM VAREJ DE ARTIGOS NAO ESPEC
SUPER PR	4740	CERRO AZUL	FRUTICULTURA
SUPER PR	703	WENCESLAU BRAZ	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER PR	3784	TUPASSI	FACCAO DE TECIDOS PARA CONFEC
SUPER PR	1357	SAO MIGUEL DO IGUACU	PESCA DE PEIXES EM ÁGUA DOCE
SUPER PR	2577	SANTA HELENA	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA
SUPER PR	2086	GRANDES RIOS	CAFEICULTURA
SUPER PR	485	CASTRO	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER PR	1493	BARBOSA FERRAZ	ARTESANATO - BORDADO E CROCHÊ
SUPER PR	4719	ANTONINA	EXPLOR PESQUEIRA COM FINS COME
SUPER PR	891	ANDIRA	CULTIVO DE BANANA
SUPER PR	4113	PORTO RICO	CULTURA DE RAIZES E/OU TUBERCU
SUPER RJ	2657	SAO PEDRO DA ALDEIA	EXPLOR PESQUEIRA COM FINS COME
SUPER RJ	850	ITABORAI	RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPEL/V
SUPER RJ	1757	CASIMIRO DE ABREU	ARTESANATO - FIBRA DE BANANEIR
SUPER RJ	2907	ICARAI	CABELEIREIRO, BARBEIRO, SALAO
SUPER RJ	1652	BOM JARDIM	HORTIFRUTIGRANJEIRO
SUPER RJ	2657	SAO PEDRO DA ALDEIA	EXPLOR PESQUEIRA COM FINS COME

(continuação)

Quadro ANEXO A – Agências BB e seus respectivos Planos de Negócios DRS

SUPERINTENDÊNCIA	PREFIXO DA AGÊNCIA	NOME DA AGÊNCIA	ATIVIDADE ECONÔMICA DO DRS
SUPER RJ	3159	ITAIPAVA	OLERICULTURA
SUPER RJ	751	SAO JOAO DE MERITI	RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPEL/V
SUPER RJ	3441	VISCONDE DE PIRAJA	CONFECCAO DE OUTRAS PECAS DO V
SUPER RJ	3441	VISCONDE DE PIRAJA	CONFECCAO DE OUTRAS PECAS DO V
SUPER RJ	3159	ITAIPAVA	OLERICULTURA
SUPER RJ	1757	CASIMIRO DE ABREU	ARTESANATO - FIBRA DE BANANEIR
SUPER RJ	2907	ICARAI	CABELEIREIRO, BARBEIRO, SALAO
SUPER RJ	72	NITEROI	CABELEIREIRO, BARBEIRO, SALAO
SUPER RJ	751	SAO JOAO DE MERITI	RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPEL/V
SUPER RJ	1652	BOM JARDIM	HORTIFRUTIGRANJEIRO
SUPER RJ	850	ITABORAI	RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPEL/V
SUPER RJ	72	NITEROI	CABELEIREIRO, BARBEIRO, SALAO
SUPER RO	2265	MACHADINHO D OESTE	EXTRACAO DE LATEX DA SERINGUEI
SUPER RO	1381	COLORADO DO OESTE	OVINOCAPRINOCULTURA
SUPER RO	1179	CACOAL	APICULTURA - CRIACAO DE ABELHA
SUPER RO	1401	JARU	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER RO	2184	ALVORADA D OESTE	CAFEICULTURA
SUPER RR	250	MONTE RORAIMA	CULTIVO DE HORTALIÇAS ORGÂNICA
SUPER RR	3783	SAO JOAO DA BALIZA	CULTIVO DE BANANA
SUPER RS	3762	SALTO DO JACUI	APICULTURA - CRIACAO DE ABELHA
SUPER RS	4354	BAIRRO VERA CRUZ	CULTIVO DE OLEAGINOSAS PARA BI
SUPER RS	3765	SAO VICENTE DO SUL	CULTIVO DE BATATA
SUPER RS	453	AGUDO	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER RS	855	JAGUARI	DERIVADOS DA CANA DE AÇÚCAR
SUPER RS	2859	CARLOS BARBOSA	TURISMO - INFRA-ESTRUTURA
SUPER RS	465	GARIBALDI	CULTIVO DE UVAS
SUPER RS	3528	CIDADE BAIXA	CABELEIREIRO, BARBEIRO, SALAO
SUPER RS	4485	S.PAULO DAS MISSOES	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER RS	362	PALMEIRA DAS MISSOES	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER SC	3542	BAIRRO SAO CRISTOVAO	HORTICULTURA, CULTURAS CONDIME
SUPER SC	3155	PRINCIPE	CONFECCAO DE ARTEF DE LONA E/O
SUPER SC	2323	MONTE CASTELO	CULTIVO DE MACA
SUPER SC	3226	AV.GETULIO VARGAS	CONFECCAO DE OUTRAS PECAS DO V
SUPER SC	2613	SAO DOMINGOS	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER SC	599	SAO MIGUEL DO OESTE	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER SC	2723	TIJUCAS	CULTIVO DE MARACUJA
SUPER SC	629	TIMBO	FABR DE PAES, BOLOS E TORTAS
SUPER SC	3257	BALNEARIO PICARRAS	MITILICULTURA - CULTIVO DE MEX
SUPER SC	3544	BEIRA MAR NORTE	RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPEL/V
SUPER SE	2525	RIACHAO DO DANTAS	CULTIVO DE BANANA

(continuação)

Quadro ANEXO A – Agências BB e seus respectivos Planos de Negócios DRS

SUPERINTENDÊNCIA	PREFIXO DA AGÊNCIA	NOME DA AGÊNCIA	ATIVIDADE ECONÔMICA DO DRS
SUPER SE	1124	RIBEIROPOLIS	AVICULTURA - CRIAÇÃO FRANGO DE
SUPER SE	2337	NEOPOLIS	FRUTICULTURA
SUPER SE	2691	SIMÃO DIAS	CULTIVO DE HORTALIÇAS DIVERSAS
SUPER SE	3748	PACATUBA	ARTESANATO - PALHA
SUPER SE	1402	GENERAL VALADÃO	COMÉRCIO DE MATERIAIS RECICLÁV
SUPER SE	2206	JAPARATUBA	ARTESANATO - DIVERSOS MATERIAIS
SUPER SE	1717	CAMPO DO BRITO	CULTIVO DE MANDIOCA
SUPER SE	336	LAGARTO	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA
SUPER SE	2611	SÃO CRISTÓVÃO	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA
SUPER SP NORTE	4429	STA.URSULA SHOPPING	COMÉRCIO DE MATERIAIS RECICLÁV
SUPER SP NORTE	2890	AVENIDA SAUDADE	COMÉRCIO DE MATERIAIS RECICLÁV
SUPER SP NORTE	3235	NOVE DE JULHO	COMÉRCIO DE MATERIAIS RECICLÁV
SUPER SP NORTE	4242	VILA VIRGINIA	COMÉRCIO DE MATERIAIS RECICLÁV
SUPER SP NORTE	3312	PRESIDENTE VARGAS	COMÉRCIO DE MATERIAIS RECICLÁV
SUPER SP NORTE	216	LIMEIRA	COMÉRCIO DE MATERIAIS RECICLÁV
SUPER SP NORTE	4028	MOGIANA	COMÉRCIO DE MATERIAIS RECICLÁV
SUPER SP NORTE	2026	DIVINOLÂNDIA	CAFEICULTURA
SUPER SP NORTE	3345	SANTA ROSA VITERBO	HORTICULTURA, CULTURAS CONDIMENTOS
SUPER SP OESTE	2958	CORONEL MARCONDES	ARTESANATO - COURO
SUPER SP OESTE	2989	WASHINGTON LUIZ	ARTESANATO - COURO
SUPER SP OESTE	622	TANABI	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER SP OESTE	148	PROMISSÃO	BOVINOCULTURA DE LEITE
SUPER SP OESTE	97	PRESIDENTE PRUDENTE	RECICLAGEM DE PLÁSTICO/PAPEL/V
SUPER SP OESTE	439	OSVALDO CRUZ	HEVEACULTURA - CULTURA DE SÉRI
SUPER TO	3123	FORMOSO DO ARAGUAIA	ARTESANATO - TRICO E CROCHE
SUPER TO	2704	TAGUATINGA	PRODUÇÃO DE CACHAÇA ARTESANAL
SUPER TO	1867	AV.TEOTÔNIO SEGURADO	APICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA
SUPER TO	1595	PEDRO AFONSO	FRUTICULTURA
SUPER TO	794	GURUPI	CULTURA DA CANA-DE-ACÚCAR
SUPER TO	3962	BOSQUE DOS PIONEIROS	RECICLAGEM DE PLÁSTICO/PAPEL/V

(conclusão)

Quadro ANEXO A – Agências BB e seus respectivos Planos de Negócios DRS

Fonte: BB (2009d). Elaboração própria.