



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

JOÃO OLIVEIRA NETO

**O PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUSTENTÁVEL DO BANCO BRASIL S/A – UM ESTUDO DE
CASO SOBRE A PRODUÇÃO DE MEL EM PETROLINA-PE**

Brasília – DF
2012

JOÃO OLIVEIRA NETO

**O PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUSTENTÁVEL DO BANCO BRASIL S/A – UM ESTUDO DE
CASO SOBRE A PRODUÇÃO DE MEL EM PETROLINA-PE**

Monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade à distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Orientador: MSc. Maria Neuza da Silva Oliveira

Brasília – DF
2012

Oliveira Neto, João.

O plano de desenvolvimento regional sustentável do Banco Brasil S/A – um estudo de caso sobre a produção de mel em Petrolina- PE/ João Oliveira Neto Pernambuco, 2012.

61 fl. : il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientador: Prof. Msc. Maria Neuza da Silva Oliveira, Departamento de Administração.

1. Desenvolvimento Regional Sustentável. 2. Sustentabilidade. 3. Banco do Brasil S/A

JOÃO OLIVEIRA NETO

**O PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
SUSTENTÁVEL DO BANCO BRASIL S/A – UM ESTUDO DE
CASO SOBRE A PRODUÇÃO DE MEL EM PETROLINA-PE**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno João Oliveira Neto

João Oliveira Neto

MSc. Maria Neuza da Silva Oliveira
Professor-Orientador

Msc. Victor Manoel Barbosa
Professor-examinador

Brasília, 14 de julho de 2012

Dedico este trabalho aos mestres, flores
nascem no campo da ciência objetiva
melhorar com suas pesquisas a vida das
pessoas.

AGRADECIMENTOS

Ao Deus que criou todas as coisas e dotou os humanos com a capacidade de raciocínio que permite planejar e executar planos, aumentando sua grandeza que se caracteriza na capacidade de ajudar o próximo;

À minha querida esposa pela compreensão nas horas de ausência, dedicadas à pesquisa, seu apoio incondicional foi fundamental, motivando-me ao aperfeiçoamento contínuo no intuito de oferecer sempre o melhor nas diversas facetas da minha vida;

Aos meus filhos pelo incentivo;

Aos dirigentes da ASCAMP pela paciência, colaboração e principalmente pela contribuição ao fornecer os dados, sem eles seria impossível concluir esta pesquisa;

Aos colegas do Banco do Brasil, em particular àqueles envolvidos diretamente com a Estratégia DRS, pela paciência e dedicação, principalmente ao responderem as tantas indagações;

As raras pessoas que aparecem na nossa vida nos momentos certos e que marcam a nossa trajetória profissional dentre as quais destaco minha tutora Maria Neuza pela orientação na elaboração deste trabalho.

Uma meta idealística para a humanidade: “Descobrir seguir um estilo de vida apropriado para as pessoas mundo todo, sem destruir a Terra e seus recursos.”

O livro *Forests of Hope* (Florestas de Esperança)

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar os fatores que impedem o funcionamento do Plano de Negócios de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil S/A, a partir da análise do DRS para a atividade do mel em Petrolina/PE. Nele foram explanados os pilares do DRS, analisando o passo a passo do processo de implantação, apresentando os desafios e dificuldades dos associados da ASCAMP para finalizar este plano de DRS, bem como uma reflexão da importância do DRS para o Banco do Brasil. Para atingir os objetivos propostos foi feita uma análise documental juntamente com entrevista com funcionários do Banco do Brasil e dirigentes da associação em estudo. A partir da análise do DRS foi verificado que a Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil, embora se apresente como uma forma de oportunidade única para as famílias associadas no que diz respeito ao aumento da renda familiar, oportunidade de trabalho, por meio de uma atividade produtiva que preserva o meio ambiente, o processo de implantação da estratégia foi estacionado pelo banco. Essa ausência de solução impede que os associados ampliem a produção de mel e dos produtos derivados desta atividade, bem como a expansão da venda do produto para outros estados, causando desânimo. Afinal esta estratégia trouxe para estas famílias uma oportunidade de qualidade de vida melhor, mas que infelizmente foi frustrado pelo estacionamento do plano.

Palavras-chaves: Desenvolvimento Regional Sustentável. Sustentabilidade. Banco do Brasil – S/A.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Agenda 21 do Banco do Brasil	20
QUADRO 1: Evolução do conceito de responsabilidade social	22
QUADRO 2: Responsabilidade Social no Brasil	23
QUADRO 3: Nível de escolaridade dos associados	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Formulação de pergunta de pesquisa.....	12
1.2 Objetivo Geral	12
1.3 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificativa.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Sustentabilidade: Conceito/Classificação	14
2.2 Sustentabilidade para o Banco do Brasil	17
2.3 Responsabilidade Social e Empresarial.....	22
2.4 Estratégia de DRS do Banco do Brasil	30
3 METÓDO E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	36
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	36
3.2 Caracterização da organização.....	37
3.3 População participante da pesquisa	38
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	38
3.5 Procedimentos de coleta e de análise	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
4.1 Análise Documental	43
4.2 Análise da entrevista realizada com os dirigentes da ASCAMP	43
4.3 Análise da entrevista realizada com os funcionários do Banco do Brasil	49
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICES.....	58
Apêndice A – Roteiro da entrevista com os dirigentes da ASCAMP.....	59
Apêndice B – Roteiro da entrevista com os funcionários do Banco do Brasil.....	60

1. INTRODUÇÃO

O tema desenvolvimento sustentável ganhou ênfase a partir da divulgação do Relatório *Brundtland*, em 1987, este documento foi tomado como referência na temática ambiental em todo o mundo. O documento definiu que o desenvolvimento sustentável “atende as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem as suas” (AMBIENTE BRASIL, 2010).

Segundo o Relatório *Brundtland* é impossível combater esta crescente inquietação gerada pela escassez dos recursos renováveis e não renováveis, ou seja, pela degradação ininterrupta dos recursos naturais, sem que se crie medidas de preservação do meio ambiente, ao mesmo tempo que se possibilita meios para o desenvolvimento de atividades que não agridem a natureza e mantém socialmente os indivíduos trabalhando, ou seja, que busquem preservar o meio ambiente por meio de políticas públicas em nível local, regional, nacional e mundial.

Assim, é possível afirmar que o desenvolvimento depende da cultura, que não se limita “unicamente aos aspectos sociais e sua base econômica, ignorando as relações complexas entre o porvir das sociedades humanas e a evolução da biosfera” (SACHS, 2004, p. 1).

A sustentabilidade está atrelada a capacidade humana de dominar os princípios que regem a prevenção e o bom uso dos recursos naturais. Segundo Sachs (2004, p. 1) a ideia do desenvolvimento sustentável pauta-se na qualificação do que seria “socialmente incluyente, ambientalmente sustentável e economicamente sustentado no tempo”.

Não será nada fácil adotar atitudes corretamente ecológicas visto que a crescente onda da globalização induz a humanidade a fundamentar a vida nos aspectos ligados à economia, minimizando valores morais, intelectuais e culturais. No pensamento humano predomina o aspecto econômico, impelida pelas mídias televisa, impressa e virtual que valorizam a riqueza material e a dimensão individual, criando a ideia de que a felicidade estar atrelada ao consumismo, que por sua vez aumentam os processos de produção.

Tais processos levam a “erosão dos solos, o desmatamento, a poluição e contaminação dos recursos hídricos por resíduos dos mais diversificados e a

extinção de espécies da fauna e flora atingem a humanidade de diferentes formas e intensidades” (MENEGUZZO; CHAICOUSKI; MENEGUZZO, 2009, p. 2).

No entanto, em 1992, foi realizada a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente - CNUMAD, a RIO-92, que se baseou no Relatório Brundtland para oficializar a criação da Agenda 21, onde vários países se comprometeram em adotar práticas de conservação ambiental com redução de impactos contra a degradação dos recursos naturais, assegurando o desenvolvimento normal e contínuo.

Nesse contexto, o Banco do Brasil-BB, criou uma estratégia chamada Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS. Essa estratégia negocial busca a geração de trabalho e renda com soluções sustentáveis, inclusivas e participativas, por meio da adoção de práticas que permitam um salto de qualidade nos indicadores de desenvolvimento socioeconômico e ambiental.

Seguindo essa linha de raciocínio, como instituição financeira do governo e possuidora de grande rede de atendimento e capacidade de mobilização, o Banco do Brasil assume um papel de articulador e impulsionador desse processo de Desenvolvimento Sustentável. Atuando junto a micros e pequenos empreendimentos comerciais, rurais e urbanos. O BB tem como objetivo otimizar sua participação em soluções para o Desenvolvimento Sustentável por meio de ações adequadas que atendam as diferentes potencialidades regionais, favorecendo a alavancagem de seus parceiros com foco no economicamente viável, ambientalmente correto e socialmente justo, valorizando a cultura local.

Porém, percebe-se que em algumas localidades existem determinados fatores que emperram a implantação ou o desenvolvimento de projetos de DRS. Um caso a ser citado é o registrado no município de Petrolina no sertão pernambucano onde se constata a demora na implementação de um Plano de Negócios de DRS para a atividade do mel, especificamente neste Plano, pois no Estado do Piauí, por exemplo, existe um grande número de Planos desta mesma natureza, que já foram efetivados, notificando que o Banco do Brasil não privilegia regiões, as oportunidades são para todos, o que ocorre no caso do município de Petrolina é um problema de gerencia local.

O início de formação do Projeto de DRS foi em 15 de junho de 2007, com grande expectativa de sucesso e que até então não teve a sua conclusão,

consequentemente, adiando o sonho de melhores dias para todos os envolvidos nesse Projeto.

1.1 Formulação da pergunta de pesquisa

Mediante a crescente divulgação sobre o conceito de desenvolvimento sustentável e observando os direitos e obrigações, tanto individuais, quanto coletivas no âmbito do meio ambiente o Plano de Negócios de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS tornou-se uma oportunidade de aumento de renda familiar para algumas famílias no Projeto Senador Nilo Coelho que, ao formarem uma associação buscaram parceria com o Banco do Brasil para desenvolverem o Plano que consiste na construção da Casa de Mel com o objetivo de promover o beneficiamento do produto e aumentar a produção do produto bruto (mel) e disponibilizá-lo para um número maior de consumidores, abrangendo todos os Estados do Brasil e posteriormente exportando.

Visto que a apicultura causa impactos positivos no meio ambiente, pois além de contribuir com a polinização natural de espécies nativas, fortalece a conscientização dos produtores envolvidos, uma vez que, preserva a vegetação local.

Nesse sentido a pergunta de pesquisa que se coloca é a seguinte: quais os fatores que impedem o funcionamento do Plano de Negócios de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS, para a atividade do mel em Petrolina/PE?

1.2 Objetivo Geral

Analisar quais os fatores que impede o funcionamento do Plano de Negócios de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS, para a atividade do mel em Petrolina/PE.

1.3 Objetivos específicos

- Apresentar a Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS);
- Identificar os obstáculos que permeiam a implantação do Plano de Negócios de DRS do Banco do Brasil para o mel na cidade de Petrolina-PE;
- Discutir a importância do DRS da atividade do mel de Petrolina, para a instituição Banco do Brasil e para a comunidade assistida.

1.4 Justificativa

A globalização trouxe à tona o tema da “sustentabilidade” base de discussão e preocupação para governos, sociedade e empresas. Visto que tem se tornado tendência mundial e servido de pauta para visão negocial empresarial principalmente das grandes empresas. Dado a atualidade e relevância do tema é que nasceu o interesse pela pesquisa.

Acredita-se que essa pesquisa é relevante, pois pretende pontuar as possíveis dificuldades encontradas para a implementação desse plano, assim como, confrontá-lo com outros Planos de DRS do mesmo gênero que deram e/ou estão dando certos, trazendo informações que podem ser discutidas entre seus participantes e que certamente servirão de apoio na busca por soluções definitivas para a continuidade do projeto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade: Conceito/Classificação

Segundo Giansanti (1998), todo esse processo de invasão e degradação da natureza foi significativamente ampliado com o aumento do desejo das pessoas de possuir produtos e bens de consumo, pois, todas as pessoas dos diversos níveis sociais na era da globalização foram contagiadas por essa ideia que ultrapassa a situação socioeconômica. O fato de a informação atingir maior número de pessoas e conseqüentemente influenciar no modo de vida terminou por confundir suas reais necessidades, como o saneamento básico e o consumo de alimentos saudáveis, por exemplo, pois existem influências de várias ordens, tais como a propaganda promovida pela mídia televisiva e a vigência de certos padrões de consumo e comportamento.

Conforme Branco (1997), a sustentabilidade existe para garantir uma melhor qualidade de vida para todas, tanto atualmente como para as gerações futuras, combinando interesses ecológicos e sociais, oferecendo oportunidades de negócios para as empresas que possam melhorar a vida das pessoas e do mundo.

Para Cavalcanti (2003), a “sustentabilidade significa a possibilidade de se obter continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema”, ou seja, a “manutenção do sistema de suporte de vida”. Trata-se basicamente do reconhecimento de que é biofisicamente possível em perspectiva de longo prazo.

A aposta em um desenvolvimento econômico e social contínuo, harmonizado com a gestão racional do ambiente, segundo Sachs (1986 apud MATTOS *et al.*, 2008), passa pela redefinição de todos os objetivos e de todas as modalidades de ação onde, para que se consiga a sustentabilidade, o ambiente tem que ser considerado como uma dimensão do desenvolvimento e deve então ser internalizado em todos os níveis de decisão.

No intuito de facilitar a compreensão para o conceito de sustentabilidade, o mesmo autor (SACHS, 1993) a divide em cinco classificações: a sustentabilidade social, a sustentabilidade econômica, a sustentabilidade ecológica, a sustentabilidade espacial e a sustentabilidade cultural. Divisão essa que é

contraposta pela visão de Schumacher (apud CMMAD, 1991), que classifica somente em sustentabilidade ambiental, econômica e pessoal. Essas duas visões diferem principalmente na divisão do termo ambiental, pois o autor refere-se ao uso racional dos recursos, enquanto que Sachs (1993) à capacidade dos ecossistemas diante da agressão humana.

Por está presente no texto da Agenda 21 Brasileira – que define sustentabilidade social e política separadamente, fazendo também referencia ao uso racional dos recursos no enfoque da sustentabilidade econômica, é destacada a descrição de Sachs (1993, p. 30) que se refere à sustentabilidade como:

- A sustentabilidade social – que se entende como a criação de um processo de desenvolvimento sustentado por uma civilização com maior equidade na distribuição de renda e de bens, de modo a reduzir o abismo entre os padrões de vida dos ricos e dos pobres.
- A sustentabilidade econômica – que deve ser alcançada através do gerenciamento e alocação mais eficientes dos recursos e de um fluxo constante de investimentos públicos e privados.
- A sustentabilidade ecológica – que pode ser alcançada através do aumento da capacidade de utilização dos recursos, limitação do consumo de combustíveis fósseis e de outros recursos e produtos que são esgotáveis, redução da geração de resíduos e de poluição, através da conservação de energia, de recursos e da reciclagem.
- A sustentabilidade espacial – que deve ser dirigida para a obtenção de uma configuração rural-urbana mais equilibrada e uma melhor distribuição territorial dos assentamentos humanos e das atividades econômicas.
- A sustentabilidade cultural – incluindo a procura por raízes endógenas de processos de modernização e de sistemas agrícolas integrados, que facilitem a geração de soluções específicas para o local, o ecossistema, a cultura e a área.

Visto que uma das preocupações de todos os setores da sociedade é atender as necessidades básicas de todos, oferecendo oportunidades de melhoria de qualidade de vida sem discriminação, mas com a participação efetiva da

sociedade na tomada de decisões, por meio de processos democráticos, para o desenvolvimento urbano, é possível afirmar que a descentralização das aplicações de recursos financeiros e humanos, e a atuação do poder político podem favorecer a atuação de movimentos sociais que fazem uso dos recursos naturais e estão atentos aos efeitos causados pela atividade humana, podendo-se afirmar que o desenvolvimento sustentável é um desafio que deve ser abraçado por todos.

Tendo em mente que seus pilares consistem no desenvolvimento econômico, proteção ambiental e equidade social, que são fortemente afetados pelo descontrole populacional e a miséria dos países subdesenvolvidos, assim, segundo Barbosa (2008, p. 3) a Conferência de Ottawa estabeleceu alguns requisitos para se alcançar o desenvolvimento sustentável, a saber:

- integração da conservação e do desenvolvimento;
- satisfação das necessidades básicas humanas;
- alcance de equidade e justiça social;
- provisão da autodeterminação social e da diversidade cultural;
- manutenção da integração ecológica.

Ainda, segundo Barbosa (2008, p. 3) a Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1991) o desenvolvimento sustentável está estritamente relacionado com “o processo de crescimento da cidade e objetiva a conservação do uso racional dos recursos naturais incorporados às atividades produtivas”. Dentre os objetivos relacionados estão:

- crescimento renovável;
- mudança de qualidade do crescimento;
- satisfação das necessidades essenciais por emprego, água, energia, alimento e saneamento básico;
- garantia de um nível sustentável da população;
- conservação e proteção da base de recursos;
- reorientação da tecnologia e do gerenciamento de risco;
- reorientação das relações econômicas internacionais.

Para Ferreira (1998, p. 30) as estratégias e políticas de desenvolvimento devem considerar o padrão de produção e consumo dos moradores de determinada localidade, pois este padrão caracteriza o estilo de desenvolvimento que interfere no espaço disponível nas cidades e apenas por meio dessa observação é que se pode desenvolver tal padrão, em que se buscam

[...] como um enigma que pode ser dissecado, mesmo que ainda não resolvido. Ele afirma que o conceito de desenvolvimento sustentável é uma utopia para o século XXI, apesar de defender a necessidade de se buscar um novo paradigma científico capaz de substituir os paradigmas do “globalismo”.

Satterthwaite (2004) afirma que o desenvolvimento sustentável é uma “resposta às necessidades humanas nas cidades com o mínimo de transferência dos custos da produção, consumo ou lixo para outras pessoas ou ecossistemas, hoje e no futuro”. Logo é preciso fazer uma avaliação dos impactos ambientais, sociais e econômicos ao se desenvolver um Plano de negócios, pois sem a devida consideração destes aspectos o negócio poderá apresentar ameaças diretas ao ecossistema e conseqüentemente a comunidade em que será inserido.

Neste caso, um negócio deve englobar preocupações em zelar para que seus produtos e serviços, além de atender às expectativas dos clientes, dos colaboradores e dos acionistas, não agredam o meio ambiente ou a saúde de seus consumidores, evitar o consumo descontrolado e exagerado de recursos naturais e a exploração da mão-de-obra infantil; deve ainda, valorizar os seus trabalhadores e colaboradores por meio de políticas de gênero e de inclusão de pessoas com deficiência no trabalho, incentivar todos os envolvidos no negócio a assumir compromissos socioambientais.

Agindo desse modo, despertará outros para também buscar soluções em prol do desenvolvimento sustentável das comunidades onde atua, tanto em função da sua responsabilidade como membro dessas comunidades, quanto em função da saúde do negócio em que está desenvolvendo. Por isso que os processos de produção estão sendo cada vez mais avaliados e modificados para oportunizar práticas positivas e proativas, que segundo Kraemer (2005, p. 3) “sinalizam o desabrochar de métodos e de experiências que comprovam a possibilidade de fazer acontecer e tornar real o novo, necessário e irreversível, caminho de mudanças”.

2.2 Sustentabilidade para o Banco do Brasil

A responsabilidade socioambiental do BB é uma política empresarial que propõe incorporar os princípios balizadores do desenvolvimento sustentável no planejamento de suas atividades, negócios e práticas administrativas, envolvendo os

seus públicos de relacionamento: funcionários e colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, acionistas e credores, concorrentes, comunidades, governo e meio ambiente. O BB adota o referencial da sustentabilidade como política, ou seja, como pano de fundo para os seus processos decisórios, isto significa desenhar processos, produtos e serviços à luz de seus impactos sociais e ambientais (BANCO DO BRASIL, 2012).¹

Para o Banco do Brasil, 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" (BANCO DO BRASIL, 2012).

Significa avaliar a performance organizacional não somente com base em indicadores de natureza econômica, mas complementá-los com outros que avaliem a geração de valores sociais, como a defesa dos direitos humanos e do trabalho, o bem-estar dos funcionários, a promoção da diversidade, o respeito às diferenças, a inclusão social e os investimentos diretos na comunidade, e a preservação ambiental, como os que consideram os impactos diretos e indiretos de nossas atividades no ar, na água, na terra e na biodiversidade. Trata-se de processo de aprendizado e construção coletiva envolvendo todas as áreas do Banco do Brasil e cada um de seus públicos de relacionamento (BANCO DO BRASIL, 2012).

Esse processo de aprendizado e construção coletiva envolve todas as áreas do Banco do Brasil. Desde fevereiro de 2003, as decisões estratégicas e operacionais do Banco foram definidas pelo Conselho Diretor que aprovou a criação da Unidade Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental – RSA. Em maio do ano seguinte, a Unidade foi transformada em Diretoria Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental – DIRES.

Por meio da responsabilidade socioambiental, o Banco do Brasil pretende alcançar a sustentabilidade econômica, social e ambiental de sua atuação, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do nosso País e do Mundo.

O Banco do Brasil manifesta os compromissos em contribuir para o desenvolvimento de um novo sistema de valores para a sociedade, tendo como referencia o respeito à vida humana e ao meio ambiente, conforme descrito abaixo:

¹ Todas as informações referentes ao item 2.2 foram retiradas da página www.bb.com.br

- 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 discriminação 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 eficiência (BANCO DO BRASIL, 2012, p. 28).

O compromisso com a sustentabilidade econômica, social e ambiental tornou-se uma missão diária do Banco do Brasil, para tanto foi elaborada a Agenda 21 Empresarial, a partir dos compromissos públicos assumidos pelo banco. Essa agenda estrutura-se em três eixos, com os seguintes objetivos:

- 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.

- Práticas ambientais e negociais com RSA
 - Disseminar os princípios e fortalecer a cultura de RSA na comunidade BB;
 - Manter processos administrativos coerentes com os Princípios de RSA;
 - Manter processos negociais coerentes com os Princípios de RSA;

- Fortalecer a interação com os públicos de relacionamento.
- Investimento social privado
- Contribui 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.

O desenvolvimento das iniciativas do banco em cada um dos eixos é fruto do engajamento e dedicação de todas as diretorias e unidades do banco e, esta postura tem disseminado a responsabilidade socioambiental apresentando seus resultados nos relatórios anuais, que compreende o seguinte, conforme apresenta a figura número 1.

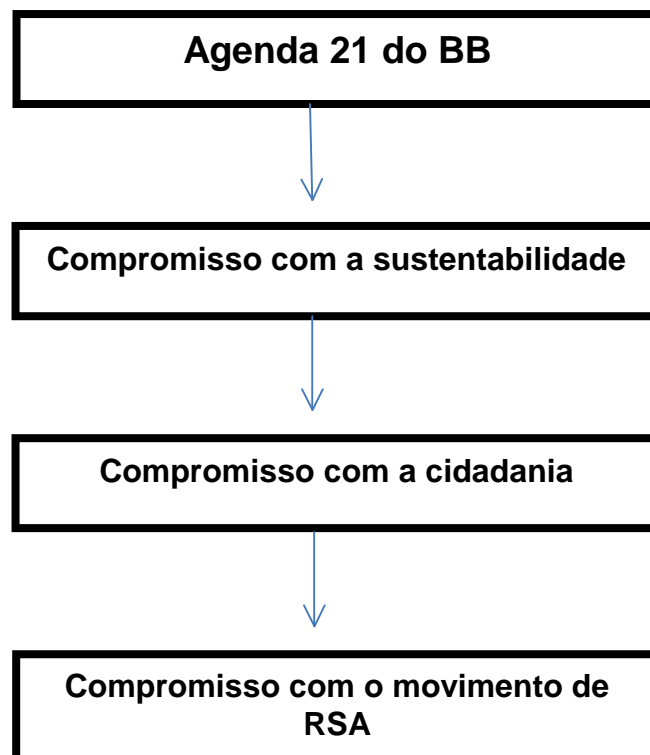


FIGURA 1: Agenda 21 do Banco do Brasil
FONTE: Elaborado pelo autor (2012)

Os territórios, conceituados por Fischer e Mac-Allister (2009) é o produto de relações entre grupos sociais e o espaço físico e social que culminam em

relações sociais, econômicas, políticas, culturais e institucionais. Neste respeito, os territórios com baixo nível de organização social são aqueles que necessitam de iniciativas que estimulem a sua organização e a formulação de estratégias ou planos de desenvolvimento, o Banco do Brasil representado por suas agências que atuam em determinada área geográfica definida (denominada internamente de jurisdição) contempla um ou mais bairros de uma cidade para sua atuação em DRS.

Após a escolha do território, ou seja, do mapeamento do local onde a estratégia será desenvolvida, o segundo passo é identificar as atividades produtivas que receberão incentivos para desenvolver-se, assim, o desenvolvimento regional sustentável é considerado como uma estratégia de uma localidade buscando promover mudanças para melhorar a qualidade de vida da população. Construindo um modelo de desenvolvimento com mais participação, protagonismo, equidade social e sustentabilidade ambiental, a partir das potencialidades e vocações produtivas locais.

Assim, o local passa a ter como pressuposto a ideia de que as políticas públicas ambientais só têm eficácia e sustentabilidade se incluem de um lado as necessidades das comunidades locais e de outro a repartição social justa dos benefícios derivados da exploração dos recursos naturais. Nesse sentido, os sujeitos coletivos locais passam a ser vistos como parceiros indispensáveis para a eficácia da preservação ambiental.

Segundo Santilli (2005, p. 103)

[...] o Brasil é o líder mundial da biodiversidade, concentrando a maior variedade de espécies de plantas, primatas, anfíbios, peixes de água doce e insetos. Possui entre 10% e 20%, de um total de 1,5 milhão de espécies de animais e vegetais já catalogados. São cerca de 55 mil espécies de plantas com sementes (aproximadamente 22% do total mundial), 502 espécies de mamíferos, 1.677 de aves, 600 de anfíbios e 2.657 de peixes. Respectivamente, 10,8%, 17,2%, 15% e 10% das espécies existentes no planeta.

Com tamanha diversidade o Banco do Brasil passou a investir em negócios que privilegiam a responsabilidade ambiental, devendo a administração de o negócio satisfazer a obrigação de gestão ambiental dentro de um processo de desenvolvimento sustentável.

2.3 Responsabilidade Social e Empresarial

As primeiras ideias sobre responsabilidade social surgiram no início do século XX nos Estados Unidos, e no final da década de 1960, o tema chegou à Europa, expandindo-se para vários países de outros continentes na década de 1970. Nos últimos trinta anos a prática da responsabilidade social já é preocupação estabelecida também no meio empresarial (TOLDO, 2002).

Nos anos 1960 e 1970, o ambiente político e social tornou-se mais importante para as empresas, na medida em que a sociedade voltou suas atenções para questões como oportunidades iguais, controle de poluição, conservação dos recursos naturais e da energia e proteção aos consumidores e aos trabalhadores (BATEMAN; SNELL, 1998). Surge o conceito de responsabilidade social, no quadro número 1 abaixo é possível observar sua evolução no mundo.

Em 1916	Henry Ford, presidente acionista majoritário da Ford Motor Company, não distribuiu parte dos dividendos aos acionistas, investiu na capacidade de produção, no aumento de salários e em fundo de reservas para a diminuição esperada de receitas devido à redução dos preços dos carros.
Em 1940	Durante a Segunda Guerra Mundial diversas manifestações começaram a ocorrer nos Estados Unidos criticando a ideia de que a empresa deveria responder apenas aos seus acionistas e que os diretores precisam garantir o lucro, não podendo usá-lo para outros fins.
Em 1953	A justiça estabeleceu a lei da filantropia, que determina que uma corporação promova o desenvolvimento social, devido aos acionistas da A P Smith Manufacturing Company contestar a doação de recursos financeiros à Universidade de Princeton.
Em 1960	Incentivas pelas discursões de alguns autores sobre problemas sociais e suas possíveis soluções, as empresas começaram a se preocupar com as questão ambiental e em divulgar suas atividades no campo social.
Em 1970	A empresa inicia outra fase, nesta existe a preocupação de como e quando responder por suas obrigações sociais. A demonstração para a sociedade dessas ações tornou-se importante.

QUADRO 1: Evolução do conceito de responsabilidade social

FONTE: Elaborado pelo autor (Base artigo de KRAEMER, 2005)

Segundo Tinoco (2001) o primeiro país a elaborar uma lei obrigando as empresas com um número de funcionários acima de 300, a publicar o Balanço Social foi à França. Ainda, segundo o mesmo autor:

Na década de 90, com uma maior participação de autores na questão da responsabilidade social, entrou em cena a discussão sobre os temas ética e moral nas empresas, o que contribui de modo significativo para a conceituação de responsabilidade social (TINOCO, 2001, p. 45).

O desenvolvimento da Responsabilidade Social no Brasil pode ser observado no quadro número 2 abaixo:

Em 1960	Constituída a Associação dos Dirigentes Cristão de Empresas (ADCE), iniciando uma pregação sobre responsabilidade social com os dirigentes de empresas.
EM 1977	ADCE organizou o 2º Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas para falar sobre o Balanço Social da Empresa.
Em 1979	ADCE organiza congressos anuais com o Balanço Social como objeto de Reflexão.
Em 1984	Elaborado o primeiro trabalho acadêmico sobre Balanço Social do professor João Eduardo Prudêncio Tinoco.
Em 1991	Foi encaminhado ao congresso um anteprojeto propondo publicação do Balanço Social
Em 1992	O Banespa publica um relatório divulgando as suas ações sociais.
Em 1993	O sociólogo Herbet de Souza (Betinho) lançou a Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a fome, a Miséria e pela Vida, apoiado pelo Pensamento Nacional das Bases Empresariais, constituindo o marco de aproximação dos empresários com as ações sociais.
Em 1997	Betinho lançou um modelo de um modelo de Balanço Social.
Em 1998	O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social serve de ponte entre os empresários e as causas sociais.
Em 1999	- No Brasil 68 empresas publica seu Balanço Social; - Criado o Instituto Coca-Cola no Brasil voltado à educação.

QUADRO 2: Responsabilidade Social no Brasil

FONTE: Elaborado pelo autor (Base artigo de KRAEMER, 2005)

Segundo Kraemer (2005) as empresas começaram a perceber que o valor gasto com empregado em alimentação, previdência privada, saúde, segurança e medicina no trabalho, educação, cultura, participação nos lucros e capacitação e desenvolvimento profissional cresceu, ou seja, em 2000, foi detectado 80,1% maior do que o ano anterior. Os gastos com previdência privada aumentou 2,3 vezes e a participação nos lucros quase dobrou.

Assim, Torres (2003, p. 5) afirma que para conquistar um diferencial e obter a credibilidade e aceitação da sociedade e das diversas partes interessadas, ainda de acordo com o autor acima mencionado:

[...] as corporações têm buscado certificações, selos e standards internacionais na área social. Entre os exemplos brasileiros mais significativos, estão o 'Selo Empresa Amiga da Criança', conferido pela Fundação Abrinq; o 'Selo Empresa-Cidadã', que é uma premiação da Câmara Municipal da Cidade de São Paulo; e o 'Selo Balanço Social Ibase/Betinho', do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas desde 1998.

Segundo Vassallo (2000 apud KRAEMER, 2005, p. 5) não existe uma fórmula para se determinar a responsabilidade social quando se trata de negócios. Mas os passos abaixo podem ajudar na implantação de uma estratégia que vise à cidadania corporativa:

- Desenvolva uma missão, uma visão e um conjunto de valores a serem seguidos;
- Para que a responsabilidade social seja uma parte integrante de cada processo decisório, é preciso que ela faça parte do DNA da companhia – seu quadro de missões, visões e valores. Isso leva a um comprometimento explícito das lideranças e dos funcionários com questões como ética nos negócios e respeito a acionistas, clientes, fornecedores, comunidades e meio ambiente.
- Coloque seus valores em prática – é básico. De nada adianta ter um maravilhoso quadro de valores na parede do escritório se eles não são exercitados e praticados a cada decisão tomada.
- Promova a gestão executiva responsável – esse é um exercício diário e permanente. É preciso fazer com que cada executivo leve em consideração os interesses dos seus partícipes antes de tomar qualquer decisão estratégica.

- Comunique, eduque e treine – as pessoas só conseguirão colocar valores de cidadania corporativa em prática se os conhecerem e souberem como aplicá-los no dia-a-dia.
- Publique balanços sociais e ambientais – elaborados por especialistas e auditores externos, eles garantem uma visão crítica de como acionistas, funcionários, organizações comunitárias e ambientalistas enxergam a atuação da empresa.
- Use sua influência de forma positiva – o mundo corporativo é formado por uma grande rede de relacionamentos. Use os valores cidadãos de sua empresa para influenciar a atuação de fornecedores, clientes e companhias do mesmo setor.

Se os gestores levarem em consideração as recomendações acima certamente serão motivados a assumir um comportamento ligado ao conceito de cidadania, que direciona para uma conduta que coloca os aspectos econômicos, políticos e sociais em favorecimento da preservação ambiental, por meio de práticas relacionadas às situações vividas por cada comunidade, estabelecendo um processo de ordem dinâmica de envolvimento dos diversos atores sociais (cidadãos, consumidores, comunidade, organizações públicas e particulares).

O resultado da força adquirida pelo movimento socioambiental questionou os antigos valores empresariais, voltados para a economia de mercado e o compromisso exclusivo com o lucro. As empresas foram forçadas a rever os conceitos e modelos de desenvolvimento e inserção social e, prioritariamente, a se engajar num projeto ético-político de amplitude societária.

Todas essas mudanças ocorreram devido às imposições do meio ambiente, quanto às limitações dos recursos naturais, que impuseram um novo modelo de desenvolvimento que incorpora novos parâmetros de eficácia empresarial, que vão além do interesse mercantil.

Não se pode negar a importância da empresa como agente de promoção do desenvolvimento econômico, pois possuem grande “capacidade de geração de recursos, num contexto onde o bem estar comum depende cada vez mais de uma ação cooperativa e integrada de todos os setores da economia”, mas suas ações devem está estritamente ligadas à preservação do meio ambiente e a promoção dos direitos humanos (SANTOS, 2003, p. 8).

Surgindo um remodelamento do perfil das empresas, pois ficou perceptível a influência dos meios social e cultural, externos em suas decisões, pois o ambiente externo passa a condicionar as atividades executadas dentro da empresa, exigindo uma adaptação à realidade para que continue no cenário competitivo. Esse novo padrão de relacionamento entre empresas, funcionários, fornecedores, comunidades e clientes, visa à manutenção dos recursos necessários à continuidade dos negócios, observando a influência e importância dos ambientes.

Para Santos (2003, p. 8)

O conceito de responsabilidade social é bastante amplo, referindo - se à ética como principal balizadora das ações e das relações com os diversos segmentos com os quais as empresas interagem: acionistas, funcionários, consumidores, rede de fornecedores, meio ambiente, governo, mercado e comunidade. Assim, a questão da responsabilidade social empresarial diz respeito à postura legal da empresa, à prática filantrópica por ela exercida ou ao apoio dado à comunidade, significando, dessa forma, uma mudança de atitude voltada para uma perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade dessas relações e na geração de valor para todos.

Segundo Corrêa *et al* (2004, p. 45) o despertar da responsabilidade social das empresas ocorreu mediante “uma evolução da postura das organizações em face da questão social, provocada por uma série de acontecimentos sócio-políticos determinantes e, da inovação tecnológica”.

De acordo com Torres (2003, p. 67), a realização de ações de caráter social ocorreu mediante a necessidade de respostas às novas reivindicações de alguns setores da sociedade “que levaram para o universo das empresas diversas demandas por transformação na atuação corporativa tradicional voltada estritamente para o econômico”.

Significa, ainda, mudança de atitude dos consumidores que informados tornam-se mais exigentes quanto aos produtos e serviços que lhes são oferecidos, conscientes das reais necessidades da comunidade em que estão inseridos, cobram das empresas o compromisso com o desenvolvimento local. Criando uma perspectiva de gestão com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos.

Para Oliveira (2005, p. 78),

[...] não existe uma lista rígida de ações que uma empresa deve fazer para ser socialmente responsável, ou seja, não existe uma definição consensual.

Responsabilidade social envolve uma gestão empresarial mais transparente e ética e a inserção de preocupações sociais e ambientais nas decisões e resultados das empresas.

Segundo Duarte e Dias (1996), a empresa hoje é questionada não apenas pelo que faz, mas também pelo que deixa de fazer, pela falta de participação, pelo descaso para com os problemas da coletividade onde vive e atua. A sociedade quer saber de antemão se os benefícios oferecidos pela empresa compensarão o agravamento de problemas existentes e outros que eventualmente virão. A preocupação com o meio ambiente era inexistente ou irrelevante, até algum tempo atrás, mas hoje está entre as prioridades sociais da sociedade.

Diante disso as empresas passaram a desenvolver ações sociais concretas, de maneira mais sistemática e como uma estratégia empresarial, começando a divulgar as ações realizadas em relação à comunidade, ao meio ambiente e aos próprios funcionários. Assim a partir dos anos 90, as preocupações com atuações no âmbito social econômico financeira, relacionada à sobrevivência empresarial, ligada a uma nova visão estratégica de longo prazo passaram a ser valorizadas.

Essa nova visão empresarial tem gerado diversos benefícios para as empresas, para a sociedade e para o meio ambiente, pois procura satisfazer o bem estar social e ambiental. Além de melhorar a produtividade e o reconhecimento das empresas, por meio do estabelecimento de um novo padrão de relacionamento entre empresas, funcionários, fornecedores, comunidades e clientes, que passaram a desenvolver atividades visando à manutenção dos recursos necessários à continuidade dos negócios. Observando se a empresa se compromete e investe em projetos sociais específicos que contribuam para a melhoria das condições de vida, agregando valor a sua marca, despertando a associação positiva por parte de consumidores, fornecedores e potenciais clientes.

Esses interesses ligados aos objetivos sociais proporciona ganho para todos os envolvidos, os próprios empregados desenvolvem um novo sentido de produção e relação humana. Enquanto que a empresa vê-se na contingência de reavaliar o peso dos efeitos das suas atividades e corrigir a sua conduta.

Dentre as atitudes possíveis para enfrentar esse desafio, deve-se buscar uma nova identidade que integre a responsabilidade social às áreas estratégica, logística, operacional, financeira e comercial (CHERQUES, 2003).

De acordo com Melo Neto e Froes (2001, p. 78), a Responsabilidade Social das Empresas consiste na sua “decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce”.

Para Ashley (2006, p. 56) a responsabilidade social empresarial pode ser definida como:

O compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e na prestação de contas para com ela.

A Responsabilidade Social consiste num conjunto de atores integrados para alcançar o processo de Responsabilidade Social na empresa, pois envolve fornecedores, trabalhadores, gestores, acionistas, agentes financeiros, governo, comunidade local, ecossistema afetado pela operação.

Segundo Instituto Ethos, a empresa responsável deve manter uma comunicação dialógica com diferentes partes (citadas no parágrafo anterior) em diferentes espaços, assegurando que esse processo seja incorporado pelo todo da organização, influenciando a sua cadeia produtiva.

Este instituto reúne empresas brasileiras que se comprometem com o sucesso econômico aliado à ideia de sustentabilidade e desenvolvimento. Sendo uma organização não governamental e sem fins lucrativos, tem como objetivo divulgar a responsabilidade social para o segmento empresarial. Seu trabalho consiste em mobilizar, sensibilizar e ajudar empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável justa.

Criado no Brasil em 1998, em julho de 2010 registrava um total de 1.365 empresas associadas, com perfis diferenciados, de grande, médio, pequeno porte e microempresas e atuantes em setores econômicos diferenciados do cenário nacional. Voltado para a pesquisa, disseminação de informações e apoio às empresas, o Instituto atua na elaboração e promoção de códigos de ética e de conduta das organizações associadas.

Assim, o Instituto Ethos, segundo Santos (2003, p. 10) é relevante para a questão da Responsabilidade Social Empresarial, pois ajuda as empresas a:

- a) compreender e incorporar de forma progressiva o conceito de comportamento empresarial socialmente responsável;
- b) implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo, assim, para o alcance do sucesso econômico sustentável a longo prazo;
- c) assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são impactados por suas atividades;
- d) demonstrar aos seus acionistas a importância de um comportamento socialmente responsável para um retorno a longo prazo sobre seus investimentos;
- e) identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum; e
- f) prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômico e ambientalmente responsável.

Assim, a gestão ambiental e da responsabilidade social, para um desenvolvimento que seja sustentável econômica, social e ecologicamente, precisa incorporar tecnologias de produção inovadoras, regras de decisão estruturadas e conhecimentos sistêmicos (sistema). Deve-se buscar o desenvolvimento sustentável, observando três critérios fundamentais: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica.

Nota-se que a atuação das empresas socialmente responsáveis não se dá de forma aleatória ou desorganizada, na verdade elas seguem um padrão de envolvimento e trabalho junto à sociedade, cada vez mais elaborado.

A estrutura da responsabilidade social das empresas tem por fim atingir o público interno e a comunidade. Internamente, a atuação da organização diz respeito ao exercício da cidadania empresarial, focada na relação com os empregados e seus dependentes, criando um ambiente agradável de trabalho e contribuindo para o bem-estar comum daqueles que fazem as relações de produção imediata da empresa. A responsabilidade social externa também tem como foco a comunidade mais próxima da empresa.

2.4 Estratégia de DRS do Banco do Brasil ²

Em sua cartilha para o DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável, o Banco do Brasil prega que essa prática é uma estratégia do Banco, que busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões onde o BB está presente, por meio de mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, para apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural, propondo-se a:

- Promover a inclusão social, por meio de geração de trabalho e renda.
- Democratizar o acesso ao crédito
- Impulsionar o associativismo e o cooperativismo
- Contribuir para a melhoria dos indicadores de qualidade de vida
- Solidificar os negócios com micros e pequenos empreendedores rurais e urbanos, formais ou informais.

Para o BB colocar a Estratégia DRS em movimento, foi desenvolvida uma metodologia própria, baseada na metodologia processual que prevê para implantação de um Plano DRS, as fases de sensibilização/mobilização e capacitação de funcionários do BB e de parceiros, escolha das atividades produtivas, formação das equipes, diagnósticos, plano de negócios, análises, implementação e monitoramento e avaliação. Conforme a Apostila Responsabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Regional Sustentável – Universidade Corporativa BB (2008), essas fases estão assim dispostas:

- Sensibilização/Capacitação

Para a implementação de uma estratégia de desenvolvimento sustentável, os atores sociais devem estar sensibilizados e dispostos a participar, com seus conhecimentos, habilidades e competências específicas, de um processo de concentração, identificando-se desafios comuns e pactuando-se compromissos.

Nessa fase do processo, procura-se chamar a atenção de todos os envolvidos para o contexto das atividades produtivas em uma determinada região – seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades –, de forma a motivá-

los para a ação, buscando alternativas para ameaças ou problemas identificados, bem como formas de aproveitar as oportunidades que podem transformar essa realidade. O papel do individual nesse processo é importante e necessário (capital humano), mas precisa estar articulado com o todo (capital social).

Para apoiar o processo de capacitação e instrumentalizar a ação em Desenvolvimento Regional Sustentável, a Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB) desenvolve treinamentos presenciais e a distância, acessíveis ao público interno e externo. Com isso busca sensibilizar funcionários e parceiros para que, juntos, possam ajudar a construir uma nova página da história desse País.

- Escolha de atividades produtivas

Uma vez sensibilizados e capacitados para a ação, os diversos atores envolvidos na Estratégia de DRS devem escolher um ponto de partida para atuar. A escolha da atividade produtiva é fundamental para o êxito da estratégia.

Toda a cadeia de valor da atividade produtiva deve ser considerada no momento da sua escolha, a produção, os processos de distribuição, o mercado, as limitações ambientais, o fornecimento de insumos, a legislação vigente, a infraestrutura existente e o consumidor.

- Equipes de Trabalho De trabalho DRS

A formação de equipes é fator importante para o sucesso da Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável. Essa equipe deve ser diversificada, representativa e atuante. O interesse comum da sociedade e o comprometimento de seus representantes, atuando efetivamente no processo, é que irá possibilitar o alcance dos objetivos.

Construir uma equipe DRS significa, para os parceiros, legitimar o seu papel na busca do desenvolvimento sustentável, garantindo-lhes o empoderamento necessário para transformar sua realidade. A equipe DRS é formada por todos os atores da concentração, principalmente por lideranças e representantes das diversas classes de beneficiários (produtores, beneficiadores, comerciantes, consumidores etc.).

Essa equipe não tem o número limitado de participantes. Prevalece o critério de representatividade e a participação nos trabalhos. Além disso, sua composição é dinâmica, com a possibilidade de inclusão de outros atores ao longo do processo ou participação em determinados momentos como consultores, palestrantes, orientadores ou mesmo na condição de novos parceiros.

- Diagnóstico DRS

O Diagnóstico em DRS é utilizado para retratar a realidade utilizando dados estatísticos oficiais e considerando a visão empírica dos cidadãos do lugar e daqueles representantes de entidades/organizações que, de uma forma ou outra, influenciam o desenvolvimento daquela atividade produtiva. As percepções que as pessoas do lugar têm normalmente refletem a realidade, mas, como a finalidade é utilizar essas informações para embasar a tomada de decisões num processo de planejamento, os dados devem ser precisos.

O modelo de diagnóstico DRS desenvolvido pelo BB leva em consideração os seguintes aspectos: identificação da atividade, aspectos econômico financeiros, aspectos técnicos, infraestrutura, mercado, aspectos sociais, aspectos ambientais, identificação de ameaças, identificação de oportunidades, identificação de pontos fortes, identificação de pontos fracos e identificação das fontes consultadas.

- Planos de Negócios DRS

Nessa fase, embasados no diagnóstico realizado, os atores sociais com a coordenação da Equipe de Trabalho DRS têm a oportunidade de repensar as atividades produtivas e projetar ações de desenvolvimento daquela atividade, sob a ótica da sustentabilidade e com a visão de cadeia de valor.

Os atores locais precisam estar atentos às variáveis ambientais, socioculturais, econômicas, tecnológicas e organizacionais, para que se possa estabelecer mecanismos de equilíbrio e controle sobre essas questões que são chamadas variáveis do desenvolvimento.

O Plano de DRS deve propor ações que visem:

- Superar as carências sociais, econômicas e ambientais identificadas utilizando recursos do próprio lugar;
- Identificar as fragilidades do tecido produtivo e forma de fortalecê-los;
- Avaliar o nível de mobilização e de articulação das pessoas e instituições, contemplando, ainda, os níveis de formação dos capitais humanos e sociais, vislumbrando possibilidade de enriquecê-los; e
- Aproveitar as potencialidades identificadas.

Enfim, é o momento para os parceiros expressarem seus sentimentos, desejos, vontades e de pensarem em meios viáveis de contemplá-los, tomando decisões, definindo objetivos, metas e ações e responsabilidades para materializar as possíveis visões sobre o desenvolvimento local.

- Análise e pareceres

Uma vez elaborado o Plano de Negócios DRS, o Banco do Brasil disponibiliza, aos parceiros, análises técnicas, em três níveis:

- Análise técnica da atividade, quando esta estiver vinculada ao agronegócio, na qual será considerada a viabilidade técnica do plano de negócios DRS, a partir da verificação de aspectos relacionados à compatibilidade entre as tecnologias utilizadas e os índices de produtividade esperados, a adequação da infraestrutura existente, a adequação dos custos de produção e orçamentos, as condições de mercado previstas e adequação dos preços, as premissas adotadas para a projeção de receitas, a existência e adequação de assistência técnica e a necessidade ou não de licenciamento ambiental;
- Análise de aderência do Plano de Negócios às premissas da Estratégia DRS e aos requisitos expressos pelas visões participativas, de abrangência, de cadeia de valor, de futuro e negocial, bem como a consonância com a estratégia de atuação do Banco na região.
- Análise de risco da atividade e do Plano de Negócios na estruturação da cadeia de valor da atividade escolhida, a partir da análise dos aspectos formais, sociais, ambientais, econômicos e financeiros relacionados.

Por fim, parecer da Superintendência do Banco do Brasil, da jurisdição dominante, com o direcionamento estratégico para implementação do Plano de Negócio, reforçando-se a necessidade de que as ações sejam cumpridas nos prazos compactuados.

- Implementação

A etapa de implementação corresponde à materialização de tudo o quanto foi planejado nas etapas anteriores do processo.

O processo de implementação não tem momento pré-definido para começar, uma vez que as ações podem ser iniciadas mesmo antes da conclusão do Plano de Negócios DRS. Por exemplo, na fase de diagnóstico os parceiros identificam a necessidade de alfabetização de adultos e capacitação para elaboração de projetos. A Equipe de Trabalho DRS pode buscar formas de viabilizar os treinamentos necessários antes que o Plano DS esteja concluído.

Para a execução² das ações, a Equipe de Trabalho DRS deve definir a forma de acompanhamento e avaliação, a partir de parâmetros por ela estabelecidos. Esse acompanhamento é de suma importância para que a metodologia DRS possa ser ajustada, aprimorada e realimentada, dentro de seu pressuposto básico, que é de ser um processo de atuação dinâmico e construtivista.

- Monitoramento e avaliação

Durante a implementação, o Plano de Negócios DRS deve ser monitorado e avaliado constantemente. É importante estabelecer pontos de controle periódicos para que os rumos possam ser redirecionados, caso necessário.

O monitoramento objetiva acompanhar a aplicação da Estratégia DRS sob as diversas perspectivas que a envolvem, considerando o seu gerenciamento, sua operacionalização, execução das ações programadas e planejamento de novas ações, bem como o relacionamento entre os parceiros e alterações nas conjunturas interna e externa.

² Todas as informações do item 2.4 foram retiradas da Cartilha DRS

A avaliação por sua vez, visa aumentar a eficiência dos Planos de Negócios DRS em qualquer de suas fases. A confrontação dos resultados obtidos em cada uma das fases com o que foi planejado permite identificar acertos e erros e processar eventuais ajustes na Estratégia de DRS, com o objetivo de alcançar os resultados esperados.

3 METÓDOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Existem vários significados possíveis para o termo metodologia. Pesquisando no Dicionário Aurélio encontramos alguns exemplos, entre vários, a metodologia seria “a arte de dirigir o espírito na investigação da verdade” ou “estudo dos métodos, e, especialmente, dos métodos das ciências”.

Conforme Perez-Wilson (1999), a metodologia é uma maneira ordenada, lógica e sistemática de se realizar alguma coisa. Segundo o autor, seria ainda um conjunto de ferramentas, técnicas, métodos, princípios e regras organizados de forma clara, lógica e sistemática, para uso como guia, e uma descrição passo a passo de como alcançar algum objetivo.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa adotada neste trabalho para atingir os objetivos propostos compreende o desenvolvimento de pesquisa exploratória que busca informações sobre a parceria do Banco do Brasil no desenvolvimento do Plano de Negócios para a atividade do mel na cidade de Petrolina-PE.

Segundo Collis e Hussey (2005), uma pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória, quando esta envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram ou tem experiências práticas com o problema pesquisado e que possam contribuir com as análises por meio de seus exemplos. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo. No caso do estudo em questão, a Associação dos criadores de abelha do município de Petrolina.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica em documentos como atas de reuniões, informativos, publicações em internet e outros meios de comunicação que serviram de base para levantar informações necessárias para análise desse assunto. Pois segundo Cervo e Bervian (apud BEUREN, 2006, p. 86) este tipo de pesquisa

[...] explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da

pesquisa descritiva. Busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema.

3.2 Caracterização da Organização

A pesquisa foi realizada a Associação dos criadores de abelha do município de Petrolina - ASCAMP, fundada em setembro de 2006, abrangendo todo o município de Petrolina, está localizada no núcleo sete do perímetro irrigado do Projeto Senador Nilo Coelho, tendo como parceiros a CODEVASF, SENAI, Prefeitura de Petrolina, PLANTEC e o Banco do Brasil.

Atualmente, conta com 37 produtores que se interessaram pela criação de abelhas, com o objetivo de produzir mel em larga escala, durante o ano todo, devido à potencialidade da região, proporcionada pelo clima e vegetação, propícios para a execução dessa atividade. Atualmente, possuem uma capacidade de produção de mel de 45.900 kg ao ano, equivalente a 30 kg por colônia, a cera, também, é um produto vendido, pois atinge uma produção de 4.278kg/ano.

A associação foi criada com o objetivo de gerar emprego e aumentar a renda das famílias envolvidas, já que, a atividade familiar que praticam não é suficiente para atender suas necessidades, pois 3% vivem com um salário mínimo, 16% tem de 1 a 2 salários, 19% de 2 a 3 salários, 22% de 3 a 5 salários e apenas 40% tem uma renda familiar acima de cinco salários.

A outra instituição que participou da pesquisa foi à agência do Banco do Brasil no mesmo município que busca promover mudanças para a melhoria da qualidade de vida da população por meio da formulação de estratégias ou planos de desenvolvimento que consistem na elaboração, implantação ou como no caso da associação de melhoria para o aumento da produção.

O Banco do Brasil dispõe em todo o país de 4.223 Planos de Negócios DRS em implementação, na região Norte são 30 planos com 120.988 beneficiários, na região Nordeste são 1.477 com 534.554 beneficiários, na região Sudeste são 1.357 com 479.985 beneficiários, na região Sul são 744 com 292.448 beneficiários e na região Centro-Oeste são 345 com 130.357 beneficiários. Com um total de 4.104 municípios atendidos, disponibilizando 16.352 funcionários devidamente treinados para efetuar esta tarefa (BANCO DO BRASIL, 2012, p. 2).

3.3 População participante da pesquisa

O enfoque deste trabalho foi dado à Associação dos Criadores de Abelha do Município de Petrolina – ASCAMP por ser a principal beneficiada do projeto e a agência do banco do Brasil de Petrolina, por ser a principal condutora desse Plano de Negócios.

A entrevista foi realizada com quatro (dois dirigentes e dois associados) dos 37 associados da ASCAMP, esse número embora pequeno representa toda a associação. A decisão da quantidade não partiu do investigador, mas dos dirigentes ao receberem o convite. Visto que a gestão consiste na participação ativa de todos e as decisões são do conhecimento e do consentimento de todos e ainda, devido as famílias trabalharem em outras atividades para ajudar na renda não foi possível contatá-los, ficando a carga de esses representantes responderem a entrevista.

A agência do Banco do Brasil em Petrolina disponibilizou e treinou quatro funcionários para trabalhar no desenvolvimento das estratégias de DRS, as entrevistas foram realizadas com dois funcionários envolvidos diretamente com este Plano de Negócio da Casa de Mel dos associados da ASCAMP, os outros dois estavam envolvidos em outros DRS da Agência.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 55) pesquisa objetiva “recolher informações e conhecimentos acerca de um problema para a qual se procura resposta”. Assim, a pesquisa exploratória foi desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca da estratégia de sustentabilidade do Banco do Brasil e proporcionar maiores informações sobre o assunto que se apresentou, facilitando a delimitação do tema de pesquisa e orientando a fixação dos objetivos.

Neste trabalho foi evidenciada também uma pesquisa bibliografia, haja vista que é por meio dela que se toma conhecimento sobre a produção científica existente sobre o tema abordado, neste sentido analisou-se relatórios, publicações, e normas internas referentes à estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável

(DRS) do Banco do Brasil, incluindo a Agenda 21 do Banco publicada em 2008, e o Relatório Anual 2009, entre outros documentos.

Ao verificar os relatórios anuais corporativos do Banco do Brasil perceberam-se evidências qualitativas dos programas socioambientais implantados, assim com indicadores numéricos da efetividade do DRS. Os documentos estão disponíveis no site do Banco do Brasil, na intranet corporativa e no Livro de Instruções Normativa do Banco, bem como em publicações feitas pela Diretoria de Desenvolvimento Sustentável.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para balizamento desse trabalho foram utilizadas técnicas de pesquisas de campo na forma de investigação empírica, que para Vergara (2009), é uma técnica de investigação realizada no local da ocorrência aplicada de entrevistas. A técnica aqui escolhida foi através de entrevista grupal com quatro dos associados participantes da ASCAMP realizada na sede da Associação.

O procedimento realizado para a entrevista grupal ocorreu em três etapas:

- O primeiro encontro entre associados da ASCAMP e o pesquisador consistiu em apresentações entre ambos, em seguida os associados passaram a apresentar o local da sede, os registros das reuniões e de onde surgiu a ideia para procurar o banco na busca por melhorias.
- O segundo encontro consistiu na apresentação das perguntas que serviram de roteiro para a entrevista, elas foram entregues aos dirigentes, que na oportunidade já repassaram algumas informações ao investigador como, por exemplo: o número dos associados, nível escolar, renda econômica e a faixa salarial.
- O terceiro encontro foi realizado com a presença dos quatro associados que participaram da conversa respondendo as indagações do pesquisador, sendo neste momento referenciada a entrevista grupal, ou seja, o investigador lança a indagação aos quatro associados e estes de forma livre expõem suas opiniões que são anotadas cuidadosamente pelo investigador para posterior análise.

A entrevista semiestruturada permite que o informante sinta-se à vontade para se expressar, usando sua criatividade e espontaneidade, a linha de

pensamento pode ser alternada com as intercalações feitas pelo investigador na busca de mais informações com relação ao assunto que se explana em devido momento (BEUREN, 2006, p. 132).

Esta técnica de obtenção de informações consiste na apresentação pessoal do investigador aos participantes, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada. Funciona como uma forma de diálogo em que o pesquisador busca coletar dados e os outros participantes servem de fonte de pesquisa, ou seja, há uma intercalação de ideias, e o roteiro é apenas uma base, mas podem surgir outras indagações à medida que a conversa se desenrola. Para Triviños (1987) a entrevista parte de questionamentos básicos, apoiados nas informações existentes, que podem sofrer alterações no decorrer da entrevista, fruto de novas indagações na tentativa de obter o maior número possível de dados.

Em seguida, todas as falas transcritas pelo investigador no momento da coleta foram analisadas no trabalho de pesquisa, onde o pesquisador confrontou a realidade enfrentada pelos associados com a descrição de estratégia de DRS apresentada pelo Banco do Brasil.

Foram efetuadas entrevistas com roteiros distintos. Um para os funcionários do Banco do Brasil, cujas perguntas consistiram do seguinte núcleo:

1. Qual a importância desse Plano de negócios –DRS – do mel para o BB?
2. Quantos funcionários da agência estão envolvidos nesse plano de DRS?
3. Como serão rateados os valores a serem aplicados, e onde serão alocados?
4. Como está o encaminhamento desse Plano?
5. Esse plano de DRS tem recebido apoio da administração da agência do BB de Petrolina?
6. Na sua visão o que está impactando o andamento desse Plano?
7. Você acha que esse Plano ainda tem possibilidade de ter continuidade e dar certo? Por quê?

E o segundo roteiro dirigido aos associados da ASCAMP:

1. Como vocês tiveram conhecimento do DRS e como nasceu o interesse pela parceria?
2. Vocês têm conhecimento de outro (os) DRS que deu ou deram certos? Cite-o (os)
3. Qual a importância desses DRS para a ASCAMP?
4. Com quantos associados à ASCAMP conta hoje? E se o DRS estivesse funcionando vocês acham que teria alteração nesse número?
5. Quais seriam os principais benefícios trazidos pelo DRS para a comunidade assistida?
6. Vocês acham que a implantação do DRS trará contribuições benéficas para o meio ambiente? Por quê?
7. Porque esse plano de DRS está parado?
8. Quais as ações que devem ser tomadas para seu revigoramento?
9. Você ainda acredita que esse Plano vá à frente?
10. O que você acha da atuação do Banco do Brasil nesse plano? E os outros parceiros?

As entrevistas foram efetuadas na cidade de Petrolina-PE nos dias 10, 15 de Março e 10 de abril de 2012. Os apicultores foram entrevistados num casa simples usada de sede para a associação deles e os funcionários do Banco nas dependências da agência do referido município nos dias 07 e 08 de Maio de 2012.

Os dados obtidos foram compilados e foi efetuada uma análise de conteúdo, com o objetivo de responder a pergunta formulada no problema. Para Triviños (1987) explica que essa técnica tem por objetivo estudar as comunicações entre as pessoas, com maior ênfase no conteúdo das mensagens que possibilita interferências do investigador.

Richardson (1999, p. 224) infere que a análise de conteúdo busca compreender melhor um discurso, aprofundar suas características ideológicas e extrair os momentos mais importantes e, é composta pelas seguintes etapas:

- a) Pré-análise: estabelecimento de contatos com os documentos a disposição do pesquisador para análise;
- b) Definição de Categorias: exclusão mútua (“diferentes níveis de análise devem ser separados em outras tantas análises sucessivas”); pertinência (adaptada ao material

de análise escolhido e ao quadro teórico); objetividade e fidedignidade (mesma codificação por diferentes pesquisadores); produtividade (resultados produtivos).

Os resultados da análise serão apresentados no próximo capítulo.

4 RESULTADOS E DISCURSSÃO

4.1 Análise Documental

Inicialmente o pesquisador foi até a associação ASCAMP e conversou com um dos dirigentes e expôs sua necessidade de obter informações sobre o Plano de Negócios da Casa de Mel por meio da estratégia de desenvolvimento sustentável empreendida pelo Banco do Brasil do município de Petrolina, cuja iniciativa visa o melhoramento da qualidade de vida de seus associados.

Posteriormente foram marcadas reuniões com dirigentes da associação que resultou em entrevistas. As respostas foram expostas pelo investigador para que o mesmo pudesse inferir com o conhecimento teórico adquirido nos meses equivalente a pesquisa em documentos do banco, livros e artigos.

A análise documental disponível no referencial teórico possibilitou o mapeamento da Estratégia de DRS do Banco do Brasil S/A, no contexto geral, o pesquisador apresentou também os pilares da estratégia e o processo de implantação do DRS numa associação do município de Petrolina-PE.

A estratégia negocial DRS apresentou um crescimento satisfatório com 4.223 planos de negócios DRS em implementação e 988 em elaboração, atendendo uma demanda de 4.104 municípios, do qual Petrolina está incluído, refletindo sua importância para a Agência.

4.2 Análise da entrevista realizada com os dirigentes da ASCAMP

O quadro número 3 apresenta o resultado da indagação feita aos dirigentes quanto ao Nível de escolaridade dos associados.

Segundo esses dados, somando adultos e jovens 40% são analfabetos, e 80% da soma de adultos e jovens frequentaram o ensino fundamental, 65% dos jovens e adultos frequentaram o ensino médio e apenas 15% cursaram o ensino superior.

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	JOVENS	ADULTOS
Analfabeto	10%	30%
Ensino Fundamental	40%	40%
Ensino Médio	45%	20%
Ensino Superior	5%	10%
TOTAL	100%	100%

QUADRO 3: Nível de escolaridade dos associados

FONTE: Dados extraídos da entrevista com os dirigentes da ASCAMP

Visto que o diferencial competitivo das empresas compreende uma preparação de todos os níveis atuantes nela, ou seja, do dirigente ao simples colaborador da portaria, todo esse processo produtivo depende do conhecimento de todos os envolvidos e segundo os dirigentes quanto menor for o número de cooperados instruídos maior será a *“dificuldade no processo de aceleração da associação, principalmente porque as pessoas analfabetas e as que concluíram apenas o ensino fundamental tornam-se dependentes daqueles que são mais instruídos”*

Do ponto de vista de Kraemer (2005) a educação estimula a atitude de múltiplos sujeitos: individuais, coletivos e institucionais quanto à conservação de seu ambiente e incita-os a adquirir condições e habilidades para enfrentar o desafio e repensar o modelo de desenvolvimento sustentável como no caso da Associação ASCAMP que busca desenvolver a cultura do mel e seus derivados como meio de aumentar a renda familiar por meio de uma atividade que prejudica o meio ambiente.

Afinal, os associados estão participando de uma estratégia que visa à exploração de condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos, ou seja, precisam entender que o Desenvolvimento de Sustentabilidade para o Banco do Brasil consiste em estratégias de atividades produtivas visando à promoção da inclusão social e à inserção de pessoas nos mercados de trabalho, para tanto a escolaridade contribui para assimilação de informações.

Outro fator relevante que exige conhecimento dos associados, tanto para produzir, quanto comercializar é a necessidade de conhecer o produto, o mercado que se deseja alcançar, as leis, como se trabalhar em equipe e todo esse processo exige conhecimento adquirido por meio acadêmico.

Quando indagados sobre a forma em que obtiveram conhecimento do DRS e como nasceu o interesse pela parceria, os dirigentes da associação, responderam que *“o incentivo ocorreu devido às boas notícias em relação à parceria realizada em outro estado, entre produtores e o banco. A notícia de resultados positivos animou os associados a buscar também essa parceria. Acreditando no papel do banco de ir além do crédito, confiando num apoio técnico”*.

Munidos dessa ideia acionaram o banco na tentativa de expandir seus negócios, obtendo um aval positivo da agência de Petrolina que os assegurou que o Desenvolvimento Regional Sustentável é concebido pelo banco como uma estratégia que busca impulsionar as cadeias produtivas economicamente viáveis como no caso da associação.

A notícia de sucesso de outros Planos funcionou como fator motivacional para a associação buscar parceria com o Banco *“foi o conhecimento de que outros produtores de mel na região de Simplício Mendes no estado do Piauí fizeram essa parceria e estavam sendo bem sucedidos”*.

Embora, o contexto atual prime pelo consumismo, o “desenvolvimento do modo de produção capitalista operou uma mudança de valores e de ideologia”, remetendo a um comprometimento individual e de certa forma de vigilância quanto à exploração dos recursos naturais. Neste cenário, os negócios aceitáveis são àqueles que prezam pela preservação o meio ambiente (MENEGUZZO, CHAICOUSKI, MENEGUZZO, 2009, p. 4).

Neste respeito, o Banco do Brasil, ao iniciar um projeto, leva em conta às questões ambientais, sociais e culturais, ou seja, trabalha com os princípios de sustentabilidade que, corresponde a economicamente viáveis, socialmente justos e ambientalmente corretos.

Ao serem indagados sobre a importância desses DRS para a ASCAMP, os dirigentes responderam que *“procuraram o banco para obter informações sobre o DRS, visando aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos produtos, reduzir custos, desenvolver novos produtos/serviços, agregar valor aos produtos, implementar tecnologia, abrindo possibilidade para exportação de nossos produtos”*.

Mas, conforme informação dos associados *“essa parceria não ganhou forma e todo o processo está parado”*, atrasando o crescimento da associação e,

consequentemente da região que perde com a falta do incentivo, principalmente pela falta da contribuição social pela geração de emprego.

Essa afirmação está em conformidade com as palavras de Leff (2000, p. 67) ao afirmar que a implementação de ações objetivas tem sido muito lenta, em grande parte “devido aos interesses políticos e econômicos das grandes corporações dos setores produtivos que acabam sobrepondo-se aos interesses socioambientais coletivos”. Vale lembrar, que o desenvolvimento sustentável constitui-se num projeto social e político que aponta para o ordenamento ecológico e a descentralização territorial da produção.

Os dirigentes foram enfáticos ao serem questionados sobre a quantidade atual de associados e o que mudaria nesse número caso o DRS estivesse funcionando, *“à ASCAMP conta hoje com 37 associados, se o DRS estivesse funcionando, esse número seria bem maior devido às melhorias que certamente ocorreriam após a implementação do plano”*.

Se o objetivo é aumentar a participação social através de estratégias sustentáveis que gerem a produção de bens e serviços, a falta de interesse do banco justifica a insatisfação e a indignação dos associados quanto à falta de iniciativa do Banco em apressar os processos para o andamento do crescimento do negócio, principalmente por suas atividades não produzirem riscos para a natureza, e ainda, prezar, por uma forma de organização de pessoas em seu território.

Neste sentido, Kraemer (2005) diz que qualquer negócio deve focalizar os impactos ambientais e sociais, empenhando-se para construir uma forma de produção que respeite o meio ambiente, a associação se enquadra devidamente nesta colocação.

Os dirigentes revelaram que os principais benefícios trazidos pelo DRS para a comunidade assistida, *“seriam vários, os dois principais benefícios seriam fixação do associado na terra e o fortalecimento do cooperativismo no seio da comunidade”*.

Visto que o cooperativismo, segundo a Cartilha DRS (2012, p. 22) propõe melhorar o aspecto social por meio do econômico, cultivando o profissionalismo e a competência para alcançar o êxito, por meio da “capacitação técnica dos cooperados, a gestão ágil e a capacitação eficiente”.

Mas ao que parece, embora seja o papel da estratégia DRS apoiar atividades produtivas com potencial para gerar oportunidades de melhoria de vida para todos, principalmente para as camadas mais pobres da população, ampliando as oportunidades de geração de trabalho e renda e a inclusão social desse público, esse discurso não saiu do papel, prejudicando os associados da ASCAMP.

Segundo os dirigentes a implantação do DRS trará contribuições benéficas para o meio ambiente, *“pois no vale do São Francisco a agricultura irrigada é principal fonte de renda, é também uma das principais causadoras de ameaça ao meio ambiente pelo grande volume de agrotóxico usado nas lavouras”*. Hoje já existe área de fruticultura consorciada com criação de abelhas onde os resultados são bastante positivos por várias razões. *“Entre elas está o fato da polinização ser mais eficaz e para isso faz se necessário à redução de agrotóxicos nas lavouras para que as abelhas possam trabalhar livremente. Certamente o manejo aumentar em 30% a produção de frutas, devido ao eficiente trabalho das abelhas”*.

Segundo Oliveira Filho e Xavier (2008) o produtor deve ser eficiente, adotar técnicas modernas de irrigação, ter cuidados com tratos culturais: “selecionar frutos, embalagens, escolher formas de resfriamento, armazenamento e sempre que possível investir em pesquisas de novas variedades e produtos orgânicos”. Esse fato é importante porque o Vale do São Francisco, formada pelo polo Petrolina/Juazeiro constitui o mais expressivo exemplo dos impactos modernizantes da agricultura irrigada nordestina, pois é uma área pioneira na implantação dos grandes projetos públicos e privados.

Uma prova disso são os dados fornecidos pelo CEPEA (2011) que acusou um crescimento de 3% do agronegócio brasileiro no primeiro semestre de 2011, uma diferença crescente de 1,2% em relação ao mesmo período no ano de 2010 em que a taxa alcançou 1,8%.

Lourenço e Lima (2009) afirmam que o “agronegócio tem sido um fator que minimizou os desequilíbrios das contas externas do Brasil”. A agricultura apresentou respostas positivas para a economia do país, por meio das exportações, da ordem de US\$ 40,18 bilhões de dólares em 2006 e de 49,7 bilhões em 2007, “um crescimento espetacular do setor” e o vale do São Francisco é uma das regiões que mais contribuem para esse crescimento.

Quando os dirigentes foram indagados sobre o porquê esse plano de DRS está parado, *“o banco afirma que o motivo principal é pelo fato de que está faltando à legalização da documentação do terreno onde será construída a casa de mel, que é uma das prioridades, para que possa dar seguimento ao financiamento do projeto”*.

Para Ashley (2006) uma organização que prisma o compromisso para com a sociedade, e que traz no seu bojo atos e atitudes que afetem positivamente a comunidade adotando um comportamento ético e contribuindo para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente, a qualidade de vida de todos os envolvidos e de suas famílias, merece a devida atenção.

Ao serem indagados sobre as ações que devem ser tomadas para seu revigoramento, responderam que *“conforme orientação do pessoal do BB consiste na legalização da documentação junto aos órgãos responsáveis”*. Os dirigentes acreditam que o *“Plano vai à frente, e, estamos seguindo instruções do BB, e providenciando a legalização do terreno junto à CODEVASF que é o órgão que fez a doação. Esta etapa está bem adiantada e acreditamos que em breve o documento estará legalizado”*.

Ao serem indagados sobre a atuação do Banco do Brasil nesse plano os dirigentes da associação responderam que *“falta empenho de seus membros nesse DRS. Nunca mais nos chamaram para dar notícias sobre outros encaminhamentos, como, por exemplo, o encaminhamento dos cadastros dos associados que pediram a documentação e até agora não foram efetivados”*.

Essa falta de atenção dos funcionários do Banco do Brasil responsáveis por esse Plano de negócio não condiz com a missão do Banco apresentado na Cartilha DRS (2012, p. 13) que tem como premissa para balizar a estratégia corporativa *“promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência”*.

Na verdade a tradução da palavra eficiência no dicionário significa a capacidade de produzir um efeito, neste processo, observa-se que o Banco difere suas ações da teoria, prejudicando os associados da ASCAMP.

4.3 Análise da entrevista realizada com os Funcionários do Banco do Brasil

Ao serem indagados sobre a importância do Plano de Negócios –DRS – do mel para o BB, os funcionários responderam que *“o Banco estar realizando o compromisso social que, prefigura a ajuda à associação de produtores objetivando alavancar seus negócios, possibilitando a geração de negócios para o banco”*.

Embora, na sua Cartilha (2012, p. 15) o Banco assuma que o DRS é uma estratégia negocial que visa impulsionar o desenvolvimento sustentável, a partir do “apoio às cadeias produtivas economicamente viáveis, socialmente justas, ambientalmente corretas”, o comportamento apresentado pelo banco não estar em conformidade, nem com seus objetivos que englobam a geração de negócios, nem tão pouco com as afirmativas descritas na cartilha.

E, essa postura tem dificultado os associados da ASCAMP no desenvolvimento, bem como no aumento de suas atividades, pois visto que o plano está estacionado, e o dinheiro para o investimento não chega, os associados ficam impossibilitados de aumentar suas atividades.

A agência de Petrolina, segundo os funcionários entrevistados, *“disponibilizou três funcionários, sendo dois técnicos que são envolvidos diretamente com o processo e que são treinados para atuarem em planos de DRS e o gerente da agência”*.

Embora teoricamente esteja tudo certinho, os dirigentes da ASCAMP não estão satisfeitos com a atuação da agência, pois o processo está parado e isso significa falta de interesse em avançar. Resultando na falta de apoio as famílias associadas e impedindo que outras sejam cadastradas, pois no momento a associação não comportaria o ingresso de novos.

As palavras de Santos (2003, p. 11) são pertinentes quando afirma que a “atuação baseada em princípios éticos e na busca de qualidade nas relações são manifestações de responsabilidade social”, assim, pode-se afirmar que esse comportamento do Banco vai contra as etapas da metodologia para colocar a estratégia DRS em prática, pois já que a atividade foi escolhida, a agência disponibiliza funcionários para efetuar o Plano de negócios, não justificando a demora na sua implementação.

A indagação seguinte foi sobre como serão rateados os valores a serem aplicados, e onde serão alocados, os valores na ordem de R\$ 123.972,00 para o incremento da produção de mel no município de Petrolina, serão rateados, segundo os funcionários entrevistados, da seguinte maneira:

- *Banco do Brasil: R\$ 106.667,00 em forma de investimento para o aumento de 1.670 colmeias das 1.530 existentes;*
- *SENAI: R\$ 13.392,00 para a capacitação técnica dos associados em forma de cursos e de pesquisas para o desenvolvimento na área de beneficiamento dos produtos;*
- *PLANTEC: R\$ 3.913,00 para a capacitação gerencial e elaboração de projetos.*

Os valores para investimento somam um total significativo, mas precisam ser repassados à ASCAMP, pois no papel não representam nada para os associados. A liberação do dinheiro para a associação representa investimentos que proporcionarão o aumento da produção de mel com a criação de mais 140 colmeias. Essa demora do Banco do Brasil em agilizar a documentação e a liberação não condiz com o perfil de colaborador no Desenvolvimento Sustentável da região.

Quanto ao encaminhamento desse Plano, os funcionários responderam *“que está parado há algum tempo. Agora, parece que está sendo retomado. Mas, as chances desse Plano ainda ter continuidade e dar certo é grande, pois, o sucesso de qualquer projeto depende do direcionamento que são repassados pelos superiores”*.

A serem indagados sobre o apoio da administração da agência do BB de Petrolina para esse plano de DRS, os funcionários participantes da entrevista responderam que *“sinceramente, a administração da agência não está apoiando”*.

No entanto, percebe-se que, recentemente aconteceram algumas mudanças de níveis gerenciais, inclusive com a permuta de superintendentes e com criação de um núcleo regional de superintendência aqui na cidade de Petrolina. Tem-se a notícia de que o novo superintendente estadual valoriza e prioriza muito a área de DRS. Então, com essa nova direção, o setor de DRS, o que tudo indica terá nova motivação e bons horizontes.

Na indagação seguinte sobre os motivos que estão impactando o andamento desse Plano, os funcionários responderam que a *“falta de atitude da agência e a falta de conhecimento dos associados no sentido de provocar a continuidade do Plano”*. São os principais fatores de estacionamento do mesmo.

Essa resposta remete ao importante papel do conhecimento; se os associados não apresentassem um nível de escolaridade baixo certamente à melhoria das condições de vida pautada neste Plano tomaria rumo diferente, pois munidos das informações necessárias poderiam recorrer ao Banco para exigir a implementação o mais rápido possível, uma vez que estão observando todas as diretrizes necessárias para preservação ambiental e para a melhoria das condições de trabalho e aumento de renda para as famílias associadas.

Neste sentido, as palavras de Kraemer (2005) embasam o cuidado que à ASCAMP demonstra ao expandir seu negócio assumindo responsabilidades que “valorizam os bens naturais e as comunidades locais”, já que o cultivo do mel não agride o meio ambiente.

A pergunta seguinte consiste em saber se do ponto de vista dos funcionários esse Plano ainda tem possibilidade de ter continuidade e dar certo. Os funcionários responderam que *“sim. Sabemos que o sucesso de qualquer projeto depende do direcionamento que são repassados pelos superiores. Notadamente, aqui no Estado de Pernambuco, os projetos de DRS nunca foram marca registrada de sucesso. Isso se deve ao fato de que a superintendência do BB nesse Estado nunca se dedicou aos Planos de DRS.*

Infelizmente esse processo não depende apenas da boa vontade dos funcionários, existem outros fatores por parte da gerencia que precisam avançar, mas visto que um novo superintendente assumiu, a esperança renasceu.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O socioambientalismo brasileiro é resultado de um processo conquistado pela sociedade civil brasileira possibilitando novas estratégias dos movimentos sociais que consideram os princípios ambientalistas. E que fomenta no seio das iniciativas regionais que visam à criação de negócios que priorizem a ética e sua amplitude societária caracterizada pela adoção de princípios de Responsabilidade Social, comprometida com um modelo de desenvolvimento sustentável das comunidades por meio das limitações dos recursos naturais.

Surge neste processo o desafio para empresas continuar produzindo, mas com responsabilidade, pois presta contas do seu desempenho em usar os recursos naturais à sociedade. Esta deve ser mantida informada das ações, decisões, planejamento e estratégias quanto a visão ambiental e seu comprometimento social.

Neste trabalho foi analisado o DRS para a atividade do mel em Petrolina/PE, excelente exemplo de conservação ambiental, bem como geração de renda para as famílias envolvidas. Embora, esta atividade produtiva esteja respeitando o tripé da sustentabilidade que se preocupa não só com o resultado econômico, mas também com a qualidade e a conservação do meio ambiente e a promoção da qualidade social dos envolvidos, verificou-se que a Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil estacionou impedindo dessa forma que esse Plano fosse regulamentado e atrapalhando o Desenvolvimento Regional Sustentável da região de Petrolina/ PE, indo inclusive contra seus princípios.

A expectativa dos associados da ASCAMP com a implementação desse Plano é que além da criação da Casa de Mel, que aumentaria significativamente a produção de mel durante o ano todo, devido à potencialidade da região, proporcionada pelo clima e vegetação, propícios para a execução dessa atividade, viabilizaria a diversificação dos produtos, sua comercialização para outros estados do Brasil, posteriormente exportando-os e, também a profissionalização dos associados. Esses fatores certamente elevaria o aumento nas vendas que, proporcionaria uma renda digna para suas famílias.

Assim, a falta de apreço da instituição por esse Plano de Negócios prejudica as famílias envolvidas, a comunidade, o meio ambiente e principalmente cria uma imagem negativa do banco perante todos.

Os desafios a serem vencidos pela agência em questão inicialmente é averiguar o porquê desse plano não está funcionando, quando dois funcionários foram designados exclusivamente para cuidar desse DRS, estes devem urgentemente encontrar uma forma de acionar esse processo, pois se sabe que a Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil é uma porta para novos e bons negócios, além de contribuir para o desenvolvimento do país de forma sustentável e ambientalmente correta.

Assim, a situação problema e os objetivos deste trabalho foram respondidos, no entanto a literatura sobre este tema é vasta e constantemente recebe incrementos, longe de ser esgotado.

É recomendável analisar cuidadosamente o DRS pesquisado comparando-o ao DRS de Simplício Mendes e dos produtores de Picos no estado do Piauí como sendo um plano de DRS bem sucedido, a fim de buscar informações sobre as técnicas aplicadas a estes dois casos considerado um modelo de sucesso pela instituição.

REFERÊNCIAS

- AMBIENTE BRASIL. **Agenda 21 Brasileira**. Disponível em: <<http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./gestao/index.html&conteudo=./gestao/agenda.html>>. Acesso em: 20 abr. 2012.
- AMBIENTE BRASIL. **Aspecto geral da ISO 14000**. Disponível em: <<http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./gestao/index.html&conteudo=./gestao/iso.html>>. Acesso em: 15 abr. 2012.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BANCO DO BRASIL. **Metas e Resultados – Resultados por Região**. Disponível em: <<http://www50.bb.com.br/drs/jsp/consultas/consultaResultadosDPNRegiaoGeografica/resultadosDPNRegiaoGeografica.drs>>. Acesso em: 13 mai. 2012.
- BANCO DO BRASIL. **Metas e Resultados – Resultados por UF**. Disponível em: <<http://www50.bb.com.br/drs/jsp/consultas/consultarResultadosDPNPais/resultadosDPNPais.drs>>. Acesso em: 13 mai. 2012.
- BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 2009**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2009/index.html>>. Acesso em: 20 mai. 2012.
- BANCO DO BRASIL. **Responsabilidade Socioambiental**. Brasília, 2006.
- BANCO DO BRASIL. **Ações de Sustentabilidade – Desenvolvimento Regional Sustentável**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/home1,8368,8368,0,0,1,6.bb>>. Acesso em: 5 mai. 2012.
- BANCO DO BRASIL. **Agenda 21**. Brasília, 2008.
- BANCO DO BRASIL. **Cartilha DRS**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/pv_obj_cache/pv_obj_id_6C1F2D6F572CD5DB34570D952BFEA54B88012200/filename/CartilhaDRS.pdf>. Acesso em: 6 mai. 2012.
- BALANÇA COMERCIAL DO AGRONEGÓCIO (CEPEA) 2011**. Disponível em: www.economia.estadao.com.br › Negócios. Acesso em: 3 mai. 2012.
- BARBOSA, Gisele Silva. **O desafio do desenvolvimento sustentável**. Revista Visões 4ª Edição, Nº4, Volume 1 - Jan/Jun 2008.
- BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução de Celso A Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRANCO, Samuel Murgel. **O meio ambiente em debate**. 26 ed. São Paulo: Editora Moderna. Coleção Polêmica, São Paulo 1997.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. 2a ed. Tradução de *Our common future*. 1a ed. 1988. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CAVALCANTI, Clovis. **Desenvolvimento e natureza; estudos para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Cortez, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1993.

COLLIS, Jill. HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORREA, Lindanalva da V. P, et al. **Responsabilidade social: voluntariado na Alumar – gestão da participação cidadã**. Monografia de conclusão de curso (graduação em administração, habilitação em análise de sistemas). São Luís: FAMA, 2004.

CHERQUES, Hermano Roberto Thiry; Responsabilidade moral e identidade empresarial. Janeiro; **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, vol. 7, edição especial, 2003.

DUARTE, Gleuso Damasceno, DIAS, José Maria Martins. **Responsabilidade Social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e científicos S.A.,1996.

FERREIRA, Leila da Costa. **A questão ambiental: sustentabilidade e políticas públicas no Brasil**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1998.

FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão social e desenvolvimento territorial**. MBA DRS II. Inepad, 2009.

GIANSANTI, R. **O desafio do desenvolvimento sustentável**. 5. ed. São Paulo: Atual. 1998.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Responsabilidade social – uma alavanca para sustentabilidade**. 2005. Disponível em:
<<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/resocial.htm>>. Acesso em: 20 mai. 2012.

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. Brasília, 2002 (**Coleção Educação para o consumo sustentável**).

LEFF, H. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade e poder**. Petrópolis: Vozes. 2001.

LOURENÇO, Carlos; LIMA, Barbosa de. **Evolução do agronegócio brasileiro, desafios e perspectivas**. 2009. Disponível em:

<<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/>> Acesso em: 5 mai. 2012.

MATTOS, Katia Maria da Costa et al. **Sustentabilidade**. Revista Visões, 4 ed, n. 4, vol. 1, jan/jun, 2008.

MENEGUZZO Isonel Sandino; CHAICOUSKI, Adeline; MENEGUZZO, Paula Mariele. **Desenvolvimento sustentável**: desafios à sua implantação e a possibilidade de minimização dos problemas socioambientais. Rev. eletrônica Mestr. Educ. Ambient. ISSN 1517-1256, v. 22, janeiro a julho de 2009.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de (2005), "Uma Avaliação dos Balanços Sociais das 500 Maiores", **Revista de Administração de Empresas - RAE – Eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 2, jan./jul.

OLIVEIRA FILHO, Silvio Fernando Santana; XAVIER, Leonardo Ferraz. **A fruticultura irrigada do polo Petrolina-Juazeiro e a possibilidade de acesso a novos mercados**. Disponível em: <www.mesteco.ufba.br/scripts/arquivos/1742009213229.pdf> Acesso em: 5 jun. 2012.

PEREZ-WILSON, M. Seis Sigma: **Compreendendo o conceito, as implicações e os desafios**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SACHS, Ignacy. **Estratégia de transição para o século XXI: Desenvolvimento e Meio Ambiente**. São Paulo: Studio Nobel: Fund. do Desenv. adm., 1993.

SACHS, Ignacy. Desenvolvimento sustentável: desafio do século XXI. **Ambient. soc.**, Campinas, v. 7, n. 2, Dec. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2004000200016&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 9 mai. 2012.

SANTOS, Mário Augusto dos. **Empresas, meio ambiente e responsabilidade social**: um olhar sobre o Rio de Janeiro. Monografia de Bacharelado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia. 2003.

SATTERTHWAITE, David. **Como as cidades podem contribuir para o Desenvolvimento Sustentável**. In: MENEGAT, Rualdo e ALMEIDA, Gerson (org.). **Desenvolvimento Sustentável e Gestão Ambiental nas Cidades, Estratégias a partir de Porto Alegre**. Porto Alegre: UFRGS Editora, pp. 129-167, 2004.

SANTILLI, J. **Socioambientalismo e novos direitos**. São Paulo: Peirópolis, 2005.

TINOCO, J. E. P. **Balço Social:** uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

TOLDO, M. **Responsabilidade social empresarial.** Prêmio Ethos Valor. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

TORRES, Ciro. Capítulo 2. Responsabilidade social das empresas. In: **Fórum Responsabilidade e balanço social: Coletânea de textos.** SESI, 2003.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA C. Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro da entrevista com os dirigentes da ASCAMP

Prezados (as) senhores(as),

Tendo em vista o término do meu curso de Graduação em Administração à Distância e com o objetivo de embasar o meu Trabalho de Conclusão desse Curso, que tem como tema o “ Plano de Negócios de Desenvolvimento Regional Sustentável para a produção de mel na cidade de Petrolina – PE”, venho solicitar de Vsas. Exas a expressiva colaboração, dando respostas às perguntas dessa entrevista, as quais serão de suma importância para o propósito desse trabalho.

Dede já agradeço suas participações e em tempo, saliento que os dados aqui coletados não será revelada a identificação do entrevistado, a não ser por livre e espontânea vontade do mesmo e serão utilizadas apenas exclusivamente como parâmetros para essa pesquisa a que se destina.

Aos associados da ASCAMP:

- 1- Como vocês tiveram conhecimento do DRS e como nasceu o interesse pela parceria?
- 2- Vocês têm conhecimento de outro (os) DRS que deu ou deram certos? Cite – o (os)
- 3- Qual a importância desses DRS para a ASCAMP?
- 4- Com quantos associados à ASCAMP conta hoje? E se o DRS estivesse funcionando vocês acham que teria alteração nesse número?
- 5- Quais seriam os principais benefícios trazidos pelo DRS para a comunidade assistida?
- 6- Vocês acham que a implantação do DRS trará contribuições benéficas para o meio ambiente? Por quê?
- 7- Porque esse plano de DRS está parado?
- 8- Quais as ações que devem ser tomadas para seu revigoramento?
- 9- Você ainda acredita que esse Plano vá à frente?
- 10- O que você acha da atuação do Banco do Brasil nesse plano? E os outros parceiros?

Apêndice B - Roteiro da entrevista com os Funcionários do Banco do Brasil

Prezados (as) senhores(as),

Tendo em vista o término do meu curso de Graduação em Administração à Distância e com o objetivo de embasar o meu Trabalho de Conclusão desse Curso, que tem como tema o “ Plano de Negócios de Desenvolvimento Regional Sustentável para a produção de mel na cidade de Petrolina – PE”, venho solicitar de V.sas. Exas a expressiva colaboração, dando respostas às perguntas dessa entrevista, as quais serão de suma importância para o propósito desse trabalho.

Dede já agradeço suas participações e em tempo, saliento que os dados aqui coletados não será revelada a identificação do entrevistado, a não ser por livre e espontânea vontade do mesmo e serão utilizadas apenas exclusivamente como parâmetros para essa pesquisa a que se destina.

1. Qual a importância desse Plano de negócios –DRS – do mel para o BB?
2. Quantos funcionários da agência estão envolvidos nesse plano de DRS?
3. Como serão rateados os valores a serem aplicados, e onde serão alocados?
4. Como está o encaminhamento desse Plano?
5. Esse plano de DRS tem recebido apoio da administração da agência do BB de Petrolina?
6. Na sua visão o que está impactando o andamento desse Plano?
7. Você acha que esse Plano ainda tem possibilidade de ter continuidade e dar certo? Por quê?