



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**ESTRATÉGIA NEGOCIAL DE DESENVOLVIMENTO
REGIONAL SUSTENTÁVEL DO BANCO DO BRASIL
UMA UTOPIA PRAGMÁTICA**

CURITIBA 2007



JULIO CESAR HAHN

**ESTRATÉGIA NEGOCIAL DE DESENVOLVIMENTO
REGIONAL SUSTENTÁVEL DO BANCO DO BRASIL
UMA UTOPIA PRAGMÁTICA**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Desenvolvimento Regional. Departamento de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná. Orientador: Prof. José Chotguis.

CURITIBA 2007

Sumário

1 INTRODUÇÃO	5
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
2.1 TEORIAS E PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO.....	11
2.1.1 DESENVOLVIMENTO COMO PROGRESSO.....	11
2.1.2 DESENVOLVIMENTO COMO BEM ESTAR SOCIAL.....	11
2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	12
2.2.1 HISTÓRICO DO DEBATE SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	13
2.2.2 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO BRASIL.....	16
2.3 DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	16
2.4 ÉTICA, SUSTENTABILIDADE E SOCIEDADE SUSTENTÁVEL.....	19
2.5 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL.....	20
2.6 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO BANCO DO BRASIL.....	21
2.7 PRINCÍPIOS DE RSA NA ESTRUTURA E NORMATIVOS DO BB.....	22
3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL (DRS)	24
3.1 A CRIAÇÃO DA METODOLOGIA DRS.....	25
3.2 CONCEITOS ADOTADOS PELO BANCO DO BRASIL.....	29
3.3 ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO	31
3.4 PRIMEIROS RESULTADOS.....	32
4. CONCLUSÃO	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
5.1 UM OLHAR CRÍTICO.....	38
5.2 UM OLHAR PARA O FUTURO.....	40
6 BIBLIOGRAFIA	42

RESUMO

O tema desenvolvimento sustentável está cada dia mais presente nas informações que recebemos através dos mais diversos meios de comunicação. A expressão surgiu, quando da publicação do Relatório Brundtland, em 1987, com a seguinte definição: “desenvolvimento sustentável é aquele desenvolvimento, capaz de suprir as necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades.” Este assunto tem sido amplamente discutido, em especial no meio acadêmico, tendo recebido diversas contribuições dos mais renomados pesquisadores. Fruto de uma tentativa de encontrar um meio termo entre as necessidades de crescimento e a finitude de recursos, o desenvolvimento sustentável é muitas vezes visto como uma utopia, em função da dificuldade de aplicar, na prática, os seus conceitos. Muitas são as iniciativas em prol do desenvolvimento sustentável. As dificuldades são sempre bastante expressivas e os resultados muitas vezes desanimadores. A estratégia negocial DRS (Desenvolvimento Regional Sustentável) do Banco do Brasil é a maneira como o BB encara o desafio de atender os ditames do desenvolvimento sustentável, de uma forma bastante pragmática.

Palavras-chave: desenvolvimento sustentável, Banco do Brasil.

1 INTRODUÇÃO

A expressão desenvolvimento sustentável tem sido citada nos últimos anos, nos mais diversos meios de comunicação, sendo assunto corrente no meio acadêmico, empresarial e em diversos segmentos da sociedade.

O assunto é uma unanimidade. Aparentemente todos sabem o que significa e todos são favoráveis à idéia de que este é o modelo de desenvolvimento almejado para a sobrevivência do planeta.

A história da humanidade sempre foi marcada por uma série de conflitos, onde a diferença de interesses e a luta de classes sempre foram uma constante. Não parece fácil acreditar na unanimidade em torno de um modelo de desenvolvimento.

O conceito de desenvolvimento sustentável remete a uma idéia conciliadora entre as teses daqueles que consideram o crescimento econômico imprescindível para o futuro da humanidade e aqueles que acreditam que o homem ultrapassou ou está ultrapassando os limites do meio ambiente, o que pode impossibilitar a sobrevivência das gerações futuras.

Embora louvável, esta idéia traz uma série de limitações práticas, muitas vezes beirando a utopia. A valorização equilibrada das dimensões que envolvem o desenvolvimento sustentável não é uma questão trivial. Tanto do lado dos desenvolvimentistas quanto dos ambientalistas, percebe-se a existência de uma visão facetada da realidade.

Este trabalho foi desenvolvido tendo em mente estes paradoxos e objetiva apresentar e analisar a estratégia negocial DRS (Desenvolvimento Regional Sustentável) do Banco do Brasil e a sua aderência aos conceitos de desenvolvimento sustentável.

O trabalho é um estudo descritivo e comentado sobre o DRS, a partir da visão do autor do trabalho, que foi participante da criação e implantação da estratégia.

É proposta uma discussão sobre as dificuldades e contradições que cercam a aplicação dos conceitos de desenvolvimento sustentável em situações reais.

A expressão: “utopia pragmática”, constante no sub-título é uma provocação do autor, apresentando claramente uma déia de contra senso, uma vez que a palavra utopia traz a idéia do intangível, do sonho, da não realização, ao contrário de pragmatismo que dá a noção de realização, de concretude.

O sub-título “Uma Utopia Pragmática” foi utilizado justamente para mostrar o desafio de trazer para o mundo prático conceitos de desenvolvimento sustentável, que na maioria das vezes só estão disponíveis em bibliografias, modelo teóricos e em alguns casos pequenos e isolados espalhados pelo planeta.

O objetivo geral deste trabalho é mostrar que embora a expressão desenvolvimento sustentável seja conhecida de muitos, a sua efetiva implantação é uma tarefa difícil, quando não utópica, enquanto que o objetivo específico é apresentar e analisar o modelo desenvolvido pelo Banco do Brasil.

O trabalho está dividido nos seguintes capítulos:

- Revisão bibliográfica, contendo:
 - a visão de desenvolvimento durante o período intitulado “milagre brasileiro”, durante os governos militares pós-64;
 - Teorias e práticas de desenvolvimento, conforme texto de Carlos Renato Mota¹;
 - Desenvolvimento Sustentável. Adaptado de César Munari², apresenta o histórico do desenvolvimento sustentável, desde as conclusões do Clube de Roma, na década de 60, passando pela Conferência de Estocolmo, em 1972, pela publicação do Relatório Brundtland na década de 80, pela Rio 92 e a Conferência de Johannesburgo, também conhecida como Rio+10 e um breve histórico do desenvolvimento sustentável no Brasil;
 - Desafios do Desenvolvimento Sustentável, onde a partir de informações de James Lovelock³, Ignacy Sachs⁴ e Marcel Bursztyn

1 BURSZTYN, M. et al..**A Dificil Sustentabilidade**. Editora Garamond, Brasília, 2001.

2 MUNARI, C. **A Ambientalização da Análise Econômico-Financeira de Projetos no Banco do Brasil**, Centro de Desenvolvimento Sustentável UNB, Brasília, 2005.

3 LOVELOCK, J. **A vingança de Gaia**, Editora Intrínseca, Rio de Janeiro, 2006.

4 SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**, Editora Garamond, Brasília, 2002.

são colocadas questões para reflexão sobre o quão complexa é a questão do desenvolvimento sustentável.

- Ética, Sustentabilidade e Sociedade Sustentável, que fala dos princípios de ética e sustentabilidade, baseado em textos de Leonardo Boff.
- Responsabilidade Socioambiental⁵ Empresarial (RSE), onde são expostos conceitos gerais sobre RSE;
- Responsabilidade Socioambiental Empresarial no Banco do Brasil, apresenta a realidade de RSE dentro do BB, histórico e práticas, a presença deste princípios dentro da estrutura e normativos da Empresa.
- Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS. A partir deste capítulo é apresentada a estratégia DRS, seus motivadores, suas crenças. Há uma descrição da experiência pessoal do autor, das dificuldades, desafios, vitórias, fracassos e outros fatos relevantes. São citados conceitos que já constam dos normativos do BB, a implantação da estratégia e os resultados obtidos.
- Conclusão.
- Considerações finais, onde o autor faz uma reflexão sobre o que já foi feito e aquilo que vislumbra, com um pouco de otimismo para o futuro do DRS no BB e no país.

MATERIAL E MÉTODOS

O material utilizado é baseado principalmente na leitura e pesquisa em mídias impressas (livros) e em mídia magnética, no caso da dissertação de Cezar Luiz Munari e pesquisas na Internet.

Foram realizadas pesquisas e consultas informais, através de telefone, e-mail e, em algumas ocasiões em que o autor viajou para Brasília (onde está instalada a Gerência de DRS) foram discutidos vários pontos do trabalho com colegas que trabalhavam ou ainda trabalham com a Estratégia DRS.

5 A expressão Socioambiental foi adotada pela área de marketing e comunicação do BB, sem a utilização do hífen (sócio-ambiental), rotineiramente encontrada nas bibliografias – Nota do Autor.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Em 1970 o Brasil vivia um ciclo de crescimento inédito na história nacional e singular até os dias de hoje. No ano de 1969 o crescimento do PIB foi de 9,5% e em 1970 chegou a fantásticos 10,4%. A taxa de poupança bruta foi de 21,3%, índice jamais repetido na história nacional⁶.

O Brasil tornara-se a décima economia do mundo, oitava do ocidente e a primeira do hemisfério sul.

Um em cada dois brasileiros achava que o seu nível de vida estava melhorando e sete em cada dez achava que 1971 seria ainda melhor. Era o Milagre Brasileiro.

O governo anunciava a descoberta de fantásticas jazidas de urânio e a construção de uma grande usina atômica.

O então presidente Emílio Garrastazu Médici determinara a construção da Transamazônica, a rodovia de 2280 quilômetros que interligaria o Acre ao Maranhão, integrando a região amazônica à próspera nação brasileira.

Bens de consumo, energia, construção civil, tudo prosperava de maneira grandiosa. Aparentemente o Brasil vivia um momento perfeito de prosperidade e desenvolvimento.

De acordo com os dados do censo de 1970 os 5% mais ricos aumentaram a sua participação na renda nacional em 9%, enquanto que os 80% mais pobres diminuíram a sua participação, também em 9%⁷. Considerando a expansão da economia, não havia um empobrecimento expressivo dos mais pobres, apenas um grande crescimento na renda dos mais ricos. Em função deste não empobrecimento expressivo, o então Ministro da Fazenda, Antônio Delfim Netto rechaçava as reivindicações de distribuição da riqueza dizendo: “primeiro precisamos fazer o bolo crescer, para depois dividir...”

O impacto ambiental da construção de uma rodovia como a Transamazônica, naquela época, não impressionava a população. Mal começava a despontar no

6 GASPARI, E. *As Ilusões Armadas - A Ditadura Derrotada*, Companhia das Letras, São Paulo, 2004.

7 Idem.

cenário mundial a idéia da finitude dos recursos naturais e o valor inestimável de ecossistemas complexos como a Amazônia.

Na grande Conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente, realizada em Estocolmo, em 1972, enquanto os países mais desenvolvidos debatiam a criação de mecanismos de controle para empresas consideradas poluidoras, o representante brasileiro, senhor Roberto Campos, anunciava que tais empresas seriam muito bem vindas ao Brasil, onde muitas delas vieram se instalar, algum tempo depois, na região de Cubatão⁸.

Conforme cita o jornalista Elio Gaspari⁹, “a mãe de todas as encrencas começou em outubro de 1973, quando em menos de três meses os países produtores de petróleo subiram o preço do barril de 2,90 para 11,65 dólares, causando um imenso impacto mundial. O Brasil utilizava óleo para 44% do seu consumo de energia elétrica, importava mais de 80% dos combustíveis fósseis que queimava e o consumo crescia a uma média de 16% ao ano”.

A imagem do Milagre Brasileiro não podia ser abalada. Com subsídios monstruosos o país continuou na sua marcha de crescimento. Segundo a revista *Veja*, de 23 de janeiro de 1974¹⁰, tal subsídio custava 150 milhões de dólares ao mês e o crescimento do PIB atingiu estratosféricos 11,4%.

Em 1974 o governo esperava por uma inflação de 20%, que acabou atingindo 35%. O déficit comercial foi coberto por 18% das reservas internacionais e um crescimento da dívida externa de 37%¹¹.

O período do chamado “milagre brasileiro” foi marcante pelas taxas de crescimento do PIB impensáveis nos dias de hoje, pelo arrojo no desenvolvimento do país e pelo custo que este modelo de desenvolvimento trouxe para as gerações futuras.

O modelo desenvolvimentista do período militar brasileiro caracterizou-se pela visão de que desenvolvimento é sinônimo de crescimento econômico, de Produto Interno Bruto. Ainda hoje percebe-se que os conceitos utilizados pelos governos

8 Notas de aulas, professor Aroudo Mota, UNB/CDS, 2004.

9 GASPARI, E. **As Ilusões Armadas - A Ditadura Derrotada**, Companhia das Letras, São Paulo, 2004.

10 Citada por Elio Gaspari.

11 GASPARI, E. **As Ilusões Armadas - A Ditadura Derrotada**, Companhia das Letras, São Paulo, 2004.

brasileiros não mudaram muito, embora toda uma consciência sobre sustentabilidade esteja sendo criada em todo o mundo. O Banco do Brasil, como empresa de capital misto, cujo principal acionista é o governo federal não poderia ter pensamentos muito distintos.

De acordo com Cezar Luiz Munari¹², “o Banco do Brasil, maior agente financeiro da América Latina, tem servido ao governo federal como poderosa instituição na aplicação de políticas e programas de desenvolvimento econômico e social e isso se deve, em grande parte, à estrutura orgânica do Banco, que dispõe de imensa capilaridade na sua rede de dependências, bem como ao histórico de engajamento dos seus funcionários na luta pela redução das desigualdades sociais em todo o Brasil.”

No entanto, a transformação do BB em Banco Múltiplo e o novo papel assumido a partir da década de 90, com uma postura típica de banco comercial, totalmente voltado à venda de produtos e serviços, trouxe uma insatisfação do funcionalismo e da sociedade. Embora seja notório que a presença do BB em pequenos municípios do país seja indispensável para o desenvolvimento local, os lucros auferidos por estas agências, em algumas situações foram motivo para desconforto e constrangimento. O próprio Vice-Presidente do BB, Luiz Oswaldo Sant'Iago declarou a necessidade de que os bancos de um modo geral, deveriam deixar de agir como Robin-Hood às avessas, que captam nas cidades pobres do Nordeste para investir nas grandes cidades do Sul e Sudeste do Brasil.

Visando reverter esta tendência, o Banco do Brasil lançou uma estratégia, cujo principal objetivo é o desenvolvimento de localidades carentes, a partir do trabalho em torno de uma atividade produtiva.

Esta estratégia, chamada DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável é uma experiência ousada, cheia de desafios, vitórias e revezes que poderá a longo prazo revolucionar o papel das empresas do ramo financeiro no desenvolvimento do país. Para melhor compreender estas questões, torna-se indispensável entender as diferenças entre crescimento econômico, desenvolvimento e desenvolvimento

12 MUNARI, C. **A Ambientalização da Análise Econômico-Financeira de Projetos no Banco do Brasil**, Centro de Desenvolvimento Sustentável UNB, Brasília, 2005.

sustentável.

2.1 TEORIAS E PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO

Segundo Carlos Renato Mota¹³, pode-se considerar a existência de três modelos de desenvolvimento, que são o desenvolvimento como progresso, o desenvolvimento como bem estar social e o desenvolvimento sustentável.

2.1.1 DESENVOLVIMENTO COMO PROGRESSO

A curta história do auge e derrocada do Milagre Brasileiro, apresentada acima, a qual pode ser conhecida com informações muito mais ricas e detalhadas na obra de Elio Gaspari¹⁴, é um forte exemplo do modelo de desenvolvimento proposto por Adam Smith no Século XVIII, onde evoluir significa produzir mais, ou seja, desenvolvimento é igual a progresso. Trata-se da idéia de expansão e desenvolvimento associada ao aumento da produção material. Este projeto liberal clássico levou a enormes transformações econômicas e políticas, como a substituição do modelo absolutista dos reis, mas por outro lado trouxe em seu interior tensões e contradições manifestas principalmente nas condições precárias de vida da população inglesa, na primeira metade do século XIX.

2.1.2 DESENVOLVIMENTO COMO BEM ESTAR SOCIAL

O conflito progresso X distribuição de renda foi, via de regra, mediado pelo estado, que estruturou sistemas de seguridade social, sistemas públicos de educação, assistência social, etc. Depois da Segunda Guerra Mundial a idéia de desenvolvimento, anteriormente ligada apenas à produção de bens e aos conceitos de mercado passa a estar associada ao bem-estar social, pois o desenvolvimento passa a ser identificado com direitos sociais, segurança e políticas redistributivas de renda. Tal modelo entrou em declínio a partir dos anos 70, com o surgimento do modelo neo-liberalista, que busca a redução do tamanho e da participação do estado na economia.

13 BURSZTYN, M. et al..**A Dificil Sustentabilidade**. Editora Garamond, Brasília, 2001.

14 GASPARI, E. **As Ilusões Armadas - A Ditadura Derrotada**, Companhia das Letras, São Paulo, 2004.

2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL¹⁵

Há cerca de quatro décadas, alguns segmentos da sociedade vêm se manifestando contrários aos métodos que têm prevalecido nas relações econômicas e sociais e na forma como nosso planeta tem sido tratado. Essas práticas, segundo os críticos, têm contribuído para o crescimento das injustiças sociais no mundo, pois tem prevalecido uma postura essencialmente econômica. O crescimento populacional e econômico desenfreado estaria causando sérios danos sociais e ambientais, talvez irreparáveis, projetando um cenário cada vez mais desolador para o mundo.

Nesse contexto, acreditam haver necessidade de uma nova ordem mundial, com mudança, principalmente, nos paradigmas político e comportamental do ser humano. A aplicação dos princípios do que chamamos de desenvolvimento sustentável poderia colaborar para a criação de uma sociedade mais justa e igualitária, preservando o meio ambiente.

O tema desenvolvimento sustentável tem sido amplamente discutido com maior intensidade a partir das duas últimas décadas, quando foram realizados importantes eventos para tratar do assunto. Inúmeras são as definições já elaboradas para definir esse conceito, porém, nenhuma atende plenamente a todos os interessados.

A mais famosa destas definições, de acordo com Munari¹⁶ surgiu em um documento chamado *Nosso Futuro Comum*, também conhecido como *Relatório Brundtland*¹⁷, publicado em 1987, pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Unced), da ONU.

Segundo aquele trabalho, a prática do desenvolvimento sustentável pressupõe ***suprir as necessidades do presente, porém sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias***

15 Todos os dados deste capítulo foram extraído de: MUNARI, C. **A Ambientalização da Análise Econômico-Financeira de Projetos no Banco do Brasil**, Centro de Desenvolvimento Sustentável UNB, Brasília, 2005.

16 MUNARI, C. **A Ambientalização da Análise Econômico-Financeira de Projetos no Banco do Brasil**, Centro de Desenvolvimento Sustentável UNB, Brasília, 2005.

17 BRUNDTLAND, G. H. **Nosso Futuro Comum**: Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1991.

necessidades. Dessa forma, o *Relatório Brundtland* propõe que a idéia de desenvolvimento sustentável não diz respeito somente ao impacto da atividade econômica no meio ambiente, mas também à qualidade de vida e ao bem-estar da sociedade, ou seja, a essência do desenvolvimento sustentável é estimular a harmonia entre os seres humanos e desses com a natureza.

A idéia de um desenvolvimento efetivamente sustentável vem evoluindo no sentido mais amplo do conceito, ou seja: procurar solucionar as questões ambientais juntamente com as sociais, tornando necessária uma releitura das demais teorias de desenvolvimento, que são calcadas essencialmente na variável econômica.

Segundo o *Relatório Brundtland* (1991), para que possamos reverter o crescente quadro de destruição do meio ambiente e de injustiça social, deveremos adotar uma série de medidas, tais como:

a) aumento da produção industrial, nos países em desenvolvimento, por meio de tecnologias ecologicamente adaptadas;

b) limitação do crescimento populacional;

c) garantia de alimentação no longo prazo;

d) preservação da biodiversidade e dos ecossistemas;

e) diminuição do consumo de energias tradicionais (petróleo, carvão, gás natural e hidrelétrica) e desenvolvimento de tecnologias que admitem o uso de fontes energéticas renováveis (eólica, solar, álcool);

f) controle da urbanização dos grandes centros (metrópoles), mediante criação de mecanismos de estímulo ao “êxodo urbano” (direcionamento para as áreas com menor densidade demográfica), procurando integrar o campo e os pequenos municípios;

g) a satisfação das necessidades básicas da população deve ser considerada como essencial para qualquer projeto de desenvolvimento humano.

Considerando os fatores acima apontados, verifica-se que, para colocar em prática um amplo programa de desenvolvimento sustentável, é necessário que haja, o engajamento de governos, da iniciativa privada e da sociedade civil.

2.2.1 HISTÓRICO DO DEBATE SOBRE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL¹⁸

A questão ambiental tem sido discutida com maior intensidade nas últimas três décadas, conseqüência da grande preocupação que resultou da constatação dos efeitos causados pelo crescimento descontrolado do planeta, particularmente no período pós-Segunda Guerra Mundial. Em decorrência dessas discussões, várias instituições, tanto públicas como não-governamentais, iniciaram movimentos para analisar a situação e encontrar saídas para um desenvolvimento menos agressivo ao meio ambiente e que promova maior justiça social.

Segundo Munari¹⁹, um dos primeiros passos para reverter o quadro ocorreu em 1968, na Itália, com a criação do Clube de Roma, organização que encomendou uma pesquisa para discutir o futuro do homem. Nesse trabalho, foram analisados os cinco pontos considerados críticos para compreender a situação e propor soluções:

- o crescimento demográfico;
- a produção de alimentos;
- o ritmo do crescimento industrial;
- os níveis de poluição gerados pela atividade econômica e;
- o consumo de recursos naturais não-renováveis.

O resultado desses estudos, publicado em 1972, gerou um dos documentos considerados mais importantes e chocantes sobre o tema: o relatório *The Limits of Growth (os limites do crescimento - 1975)*²⁰, também conhecido como *Relatório Meadows*, alusão ao nome de Dennis Meadows, um dos dois coordenadores do trabalho.

No mesmo ano da criação do Clube de Roma (1968), a ONU agendou, para 1972, a promoção daquele que seria considerado um dos eventos mais importantes da história do ambientalismo: a *1ª Conferência Internacional para o Meio Ambiente Humano*. Realizado em Estocolmo, na Suécia, este evento contou com a participação de 113 nações e 19 agências governamentais. Foram discutidos pela

18 Todos os dados deste capítulo foram extraídos de: MUNARI, C. **A Ambientalização da Análise Econômico-Financeira de Projetos no Banco do Brasil**, Centro de Desenvolvimento Sustentável UNB, Brasília, 2005.

19 MUNARI, C. **A Ambientalização da Análise Econômico-Financeira de Projetos no Banco do Brasil**, Centro de Desenvolvimento Sustentável UNB, Brasília, 2005.

20 Citado por Munari.

primeira vez, em caráter oficial e intergovernamental, os problemas políticos sociais e econômicos do meio ambiente terrestre. Como resultado desse encontro, que utilizou como subsídio o *Relatório Meadows*, foi criado, no mesmo ano, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma)

Em dezembro de 1983 é criada a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED – World Commission on Environment and Development). No ano de 1984 esse organismo reuniu-se para discutir o tema sustentabilidade e, como consequência, surgiu, em 1987, o documento chamado *Nosso Futuro Comum*, também conhecido por *Relatório Brundtland*.

Em junho de 1992 foi realizada, no Rio de Janeiro, a Segunda Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como Conferência da Terra, Conferência do Rio, ECO-92 e Rio-92, com o propósito de discutir e aprovar uma agenda comum a todos os países. Nesse evento, considerado o mais importante do século XX, foi reafirmada a declaração de Estocolmo (1972) e foram discutidos os principais desafios sociais e ambientais da humanidade no limiar do século XXI, bem como o futuro das próximas gerações.

Como resultado da Rio-92, foram elaboradas a Carta da Terra, o Tratado de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis e Responsabilidade Global e criaram-se as convenções sobre Biodiversidade e Alterações Climáticas, além de um plano de ação da comunidade internacional para o cumprimento dos objetivos fixados nesse evento. Esse documento, com 598 páginas, 4 seções e 40 capítulos, – a Agenda 21 – foi assinado por 176 países.

Em 14 de dezembro de 1997, foi assinado o Protocolo de Kyoto, na cidade de mesmo nome, no Japão. Nesse acordo, os países industrializados se comprometem a reduzir até 5,12% (com base em 1990) da emissão de gases causadores do efeito estufa até o ano de 2012. Atualmente, 122 países já adotaram o tratado. Os EUA, responsáveis por 36,1% do gás carbônico produzido no mundo, não assinaram o acordo, sob a alegação de que ele seria prejudicial à economia do país. O protocolo só entrará em vigor (transformado em lei) se for ratificado por pelo menos 55 países, incluídos os países desenvolvidos responsáveis por 55% das emissões.

Em 2002 foi realizada pela ONU, em Johannesburgo, na África do Sul, a

Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável. Também conhecida por Cúpula da Terra, Cúpula do Milênio ou Rio+10, esse evento visava avançar nas propostas da Rio-92, porém, foi considerado um fracasso pois, além de não ocorrer o avanço, ficou evidenciada a falta de interesse dos países ricos em assumir responsabilidade pelos danos ambientais causados, bem como de se comprometerem com a redução dos impactos ao meio ambiente. O Brasil apresentou propostas, não aceitas, de aumentar de 5% para 10% a participação das energias renováveis no mundo até 2010, e de criar centro latino-americano de pesquisa de biodiversidade.

2.2.2 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO BRASIL

Segundo Bursztyn (2001), o grande marco político inicial da história das lutas ambientais no Brasil, foi o caso Borregaard²¹, ocorrido em Porto Alegre (RS) no início da década de 1970, primeira grande vitória da população brasileira contra as agressões ambientais. Naquela época (1971) foi criada a Associação Gaúcha de Proteção ao Ambiente Natural (Agapan), instituição pioneira no Brasil na luta pela preservação do meio ambiente, e que sempre atuou com destaque naquele estado.

Em agosto do mesmo ano, realizou-se em Brasília (DF), o I Simpósio sobre Poluição Ambiental, promovido pela Comissão Especial sobre Poluição Ambiental da Câmara dos Deputados. Outra situação que alavancou as lutas dos movimentos ambientalistas foi a degradação ambiental na região de Cubatão (SP) e os sérios problemas causados àquela população.

Em 1992 o Brasil sedia, no Rio de Janeiro aquela que talvez tenha sido a mais importante conferência sobre meio-ambiente de desenvolvimento, a Eco-92.

Em 2001 é realizado o Primeiro Fórum Social Mundial, em Porto Alegre, evento que discutiu as disparidades sociais e protestou contra as injustiças do modelo econômico mundial.

O Brasil é, atualmente, uma das nações com maior número de organismos de proteção ambiental e um dos mais engajados nos movimentos mundiais sobre o tema. As características de nosso país, que apresenta dimensões continentais,

21 Indústria norueguesa de celulose que despejava no ar mais de 8 toneladas diárias de poluentes, com destaque para o gás sulfídrico que, devido ao enxofre na sua composição, apresenta cheiro insuportável e irrita os olhos. Uma CPI estadual determinou a suspensão das atividades da empresa para aperfeiçoamento dos mecanismos de controle de poluição e, em 1975 o controle acionário da empresa foi nacionalizado.

fauna e flora extremamente diversificadas e a maior floresta tropical do planeta, vêm despertando o interesse e a cobiça de vários grupos econômicos e organizações internacionais. Nossa legislação é das mais avançadas do mundo, porém, com inúmeras dificuldades para se fazer cumprir²².

2.3 DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Até os meados da década de 70, havia uma clara distinção e, porque não dizer, oposição de pensamento entre os desenvolvimentistas e o movimento ambientalista.

Os efeitos devastadores nas florestas européias, da revolução industrial são aceitos de forma quase unânime entre os governos do primeiro mundo. Foram necessários mais de dois séculos de industrialização para que se tornasse evidente a necessidade de criar controles para o consumo de bens naturais, tendo em vista a sua finitude. Apesar da criação desta consciência, conforme Bursztyn²³, “nenhum país desenvolvido da modernidade sacrificou seu desenvolvimento original em função da consciência da finitude dos recursos naturais”.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável traz uma idéia conciliadora entre as teses dos desenvolvimentistas que consideram o crescimento econômico imprescindível para o futuro da humanidade e os ambientalistas que acreditam que o homem ultrapassou ou está ultrapassando os limites do meio ambiente, o que pode impossibilitar a sobrevivência das gerações futuras.

Embora louvável, esta idéia traz uma série de limitações práticas, muitas vezes beirando a utopia. A valorização equilibrada das dimensões que envolvem o desenvolvimento sustentável não é uma questão trivial. Tanto do lado dos desenvolvimentistas quanto dos ambientalistas, percebe-se a existência de uma visão facetada da realidade.

Será que o Desenvolvimento Sustentável de fato existe? É bastante interessante observar que a expressão ganhou o “status” de unanimidade. Pessoas dos mais variados matizes políticos, estudantes secundaristas, mestres, doutores, profissionais liberais, empresários, etc, são defensores do Desenvolvimento

22 INEPAD, **Responsabilidade Socioambiental**, Brasília - 2006

23 BURSZTYN, M. et al..**A Dificil Sustentabilidade**. Editora Garamond, Brasília, 2001.

Sustentável (muitas vezes usando os termos desenvolvimento sustentável e desenvolvimento sustentado como sendo sinônimos). Mas será que todos defendem a mesma idéia? Será que todos entendem desenvolvimento sustentável, da mesma forma? O que se percebe é que há várias formas de “puxar a brasa para o seu assado”. Ambientalistas continuam buscando a preservação do meio ambiente, mas admitem que exista um certo desenvolvimento, controlado e fiscalizado. Empresários concordam plenamente que é necessário preservar o meio ambiente, desde que dê para ganhar algum dinheiro com isto. Os lucros não podem ser afetados. Os governos e boa parte da população querem emprego e qualidade de vida. Se der para evitar danos ao meio ambiente, muito bem, desde que possam continuar consumindo os recursos naturais necessários a manutenção do seu padrão.

Não bastasse a dificuldade, para não dizer impossibilidade de que alguém abra mão de alguma coisa, a complexidade do modelo pode levar a discussões eternas sobre qual é o melhor caminho a trilhar.

Quando Rachel Carson publicou o seu célebre livro intitulado Primavera Silenciosa (1962), denunciando o dramático efeito do DDT sobre as aves, a resposta da sociedade e dos governos foi avassaladora, culminando na proibição da fabricação e comercialização daquele agrotóxico. Do ponto de vista ambiental, foi um marco importante, mas o que se pode dizer em relação ao mesmo tema na ótica do desenvolvimento sustentável? Segundo Lovelock²⁴, tal medida teve profundo impacto negativo para os países do terceiro mundo. De acordo com ele, o DDT foi criado para combater os insetos responsáveis pela disseminação da malária, febre amarela e outras doenças. A sua grande eficácia, aliada ao baixo custo levaram ao uso abusivo de tal produto no agronegócio, com a utilização de aviões e outras técnicas de pulverização que causaram a contaminação do solo, águas e plantas.

A medida tomada foi a proibição da fabricação daquele defensivo, que foi rapidamente substituído, nos países desenvolvidos, por outros produtos mais caros, não tão eficientes, mas o suficiente para evitar uma queda significativa da produção e aumento de preços.

24 LOVELOCK, J. A **vingança de Gaia**, Editora Intrínseca, Rio de Janeiro, 2006.

Por outro lado, países do terceiro mundo perderam a principal arma de que dispunham para a erradicação das doenças acima citadas e sofreram um alto custo social e econômico com a degradação das condições de saúde pública e da produtividade de suas lavouras.

Ignacy Sachs (2002)²⁵ também nos traz uma série de considerações que deixam claro o quão difícil é a sustentabilidade. Segundo ele a História nos pregou uma peça cruel. Para Sachs “o desenvolvimento sustentável é, evidentemente, incompatível com o jogo sem restrições das forças de mercado. Os mercados são por demais míopes para transcender os curtos prazos e cegos para quaisquer considerações que não sejam lucros e a eficiência smithiana de alocação de recursos.” Diz ainda que o papel dos governos é primordial e que há uma necessidade clara de ação dos países desenvolvidos do hemisfério norte. No entanto acha improvável que ocorra “enquanto não surgirem sinais claros de mudanças no Norte em relação ao efeito de seus padrões de consumo sobre a população do Sul, maximizados pelos processos de globalização em âmbito cultural. Além disso, o Norte deveria assumir os esforços para a provisão dos recursos necessários ao financiamento da transição do planeta para um desenvolvimento sustentável, principalmente porque o total de recursos envolvidos é relativamente limitado. Seria suficiente que os países industrializados transferissem, por meio de assistência social o equivalente a 0,7% de seu PIB.” No entanto, nada indica que isto será feito. Sachs ainda conclui: “a separação Norte-Sul é tão enorme como sempre e as perspectivas são sombrias”.

2.4 ÉTICA, SUSTENTABILIDADE E SOCIEDADE SUSTENTÁVEL

O impasse entre os citados desenvolvimentistas e ambientalistas continua tão ou mais vivo do que no século passado. Passados mais de 30 anos da publicação do Relatório Brundtland, a Ciência e a Tecnologia ainda não proporcionaram todas as soluções para viabilizar o desenvolvimento sustentável, o qual parece precisar mais do que vontade política, se é que um dia tal vontade existirá, de fato.

25 SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**, Editora Garamond, Brasília, 2002.

De acordo com Leonardo Boff(2004)²⁶, *cresce mais e mais a convicção de que a crise não poderá ser resolvida com medidas somente políticas e técnicas. A solução demanda uma coalisão de forças mundiais ao redor de uma nova sensibilidade ética. É aqui que ganha corpo a questão da ética. Como nunca antes na história do pensamento, a palavra “ethos” em seu sentido originário ganha atualidade. “Ethos em grego significa a morada humana e hoje significa não apenas a morada que habitamos ou a cidade onde vivemos. Ethos é o nosso planeta Terra.*

No preâmbulo da Carta da Terra (2000) consta a mensagem de que devemos somar forças para gerar uma sociedade sustentável global baseada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na justiça econômica e numa cultura da paz. Para chegar a este propósito, é imperativo que todos os povos da Terra declarem a responsabilidade de uns para com os outros, com a grande comunidade da vida e com as futuras gerações.

2.5 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

O movimento ambientalista teve, na sua história, uma série de batalhas com empresas que agrediam o meio ambiente, quando da execução de suas atividades. Em muitos casos, estas empresas transformaram-se em exemplo de preservação da natureza e de desenvolvimento sustentável. No caso da Borregard, anteriormente citado, a empresa multinacional norueguesa que se instalou no Rio Grande do Sul, no final dos anos 60, pagou um alto preço por não saber adotar uma postura adequada. Por causa do mau cheiro provocado pelo ácido sulfídrico, próprio da produção de celulose, a fábrica sofria constantes ataques da mídia. E acabou sendo alvo da “maior e mais bem organizada campanha contra uma empresa empreendida pela mídia desde que a poluição se tornou uma preocupação da sociedade”, como costuma dizer o consultor jurídico da empresa desde que ela se instalou no Brasil Armando José Farah²⁷. As críticas e acusações na imprensa redundaram na abertura de uma CPI – a primeira no RS que teve uma organização privada no banco de réus. A Borregaard chegou a ser fechada por 100 dias. A medida obrigou

26 BOFF, L. **Ecologia: grito da Terra, grito dos Pobres**, Editora Sextante, Rio de Janeiro, 2004.

27 Extraído de <http://amanha.terra.com.br/edicoes/198/especial5.asp>, publicado em maio de 2004. Pesquisa realizada em junho de 2007.

os estrangeiros a vender a fábrica alguns anos depois. Em 1975, após ser nacionalizada e trocar de nome para Riocell, a companhia iniciou um amplo programa de implementação de projetos ambientais. O ambientalista José Lutzenberger, um dos principais críticos da companhia, apoiou a iniciativa e se tornou consultor da Riocell. “Mesmo antes de ser comprada pela Aracruz, em 2003, a Riocell já era considerada a fábrica de celulose mais limpa do mundo”²⁸

A transformação de uma empresa poluidora em uma empresa limpa demanda grandes investimentos, afetando drasticamente os lucros no curto prazo. No entanto, tal projeto pode trazer grandes ganhos a médio e a longo prazo. No caso da Borregaard/Riocell, foi uma questão de sobrevivência. A população não permitiria a reabertura da empresa nos moldes tradicionais, ou seja, era mudar ou fechar definitivamente as portas.

A opção das empresas pela responsabilidade socioambiental envolve uma série de custos, mas em contrapartida pode trazer ganhos de imagem expressivos que potencializam os seus resultados. Além disto, muitas empresas já descobriram que a ecoeficiência pode lhe trazer reduções de custos com a diminuição do desperdícios, compensando desta forma gastos com a implementação e manutenção de políticas voltadas à proteção do meio ambiente.

2.6 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO BANCO DO BRASIL

O histórico do Banco do Brasil revela muitas ações e programas direcionados para as questões sociais.

A partir de meados da década de 80, até a metade da década seguinte, o Banco do Brasil passou por uma grande transformação, tornando-se um banco tipicamente comercial, com foco no lucro, competindo em igualdade de condições com quaisquer outros bancos brasileiros. Esta mudança causou desgosto para uma parcela significativa do funcionalismo que enxergava o banco muito mais como um agente do desenvolvimento econômico e social do que como uma empresa inserida dentro do “capitalismo selvagem”.

A nova postura trouxe resultados econômicos indiscutíveis, no entanto, o

28 idem.

funcionalismo passou a conviver com uma realidade um tanto desagradável, convivendo com o financiamento de atividades poluidoras, o aumento do endividamento de clientes e outras situações que lhe causavam um nó na garganta.

Esta ânsia dos funcionários refletiu-se em uma série de ações sociais. O corpo funcional do BB teve destacada atuação em prol do movimento “Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida”, também conhecido como o “Movimento do Betinho”.

Muitos comitês de cidadania foram espalhados pelas dependências do Banco do Brasil em todo o país. A postura da empresa era principalmente, não atrapalhar e valorizar o espírito do seu funcionalismo.

Nos últimos anos o BB incrementou o seu compromisso com a Responsabilidade Socioambiental Empresarial. O BB teve atuação destacada no projeto Fome Zero, com a criação de uma grande e elaborada estrutura de arrecadação de alimentos, com sistemas informatizados e ações variadas e eficazes. Do ponto de vista da educação social o banco criou a Oficina Pão e Beleza para capacitar mobilizadores sociais. Esta oficina foi montada com educadores formados dentro da empresa, com turmas mistas de funcionários e pessoas da comunidade, em especial por pessoas ligadas a movimentos sociais.

O BB montou um Grupo de Trabalho, na metade do ano de 2003, para definir criar e implantar uma estratégia de atuação da empresa nas ações estruturantes do Fome Zero, de forma alinhada, não conflitante, com os princípios de obtenção de resultados econômicos.

Nascia o DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil.

2.7 PRINCÍPIOS DE RSA NA ESTRUTURA E NORMATIVOS DO BB

Segundo César Munari²⁹, os normativos do BB trazem a marca da preocupação com a questão socioambiental, conforme segue.

ESTATUTO

A exemplo do Banco Mundial, os estatutos do BB não fazem qualquer menção a questões ambientais ou a práticas de desenvolvimento sustentável.

29 MUNARI, C. *A Ambientalização da Análise Econômico-Financeira de Projetos no Banco do Brasil*, Centro de Desenvolvimento Sustentável UNB, Brasília, 2005.

Apesar disso, percebe-se que o Banco incorporou aspectos socioambientais tanto na sua missão, como em outros instrumentos de gestão.

CÓDIGO DE ÉTICA

O Código de Ética do BB congrega os valores essenciais praticados pelo conglomerado e destina-se à orientação dos funcionários para a condução dos negócios e o relacionamento com os segmentos públicos e privados da sociedade que tenham alguma interveniência com a empresa. De maneira geral, verifica-se que o Código do BB reflete grande preocupação no que diz respeito à postura dos seus funcionários na atuação com a sociedade, de maneira que os negócios sejam realizados de forma justa e legal, atendendo a requisitos essenciais de civilidade.

Essa postura pode ser observada no item 4.1 do Código de Ética, que trata do relacionamento com a comunidade, quando afirma que “O Banco do Brasil e seus funcionários defendem os direitos humanos, os princípios de justiça social e o ecossistema”. Da mesma forma, o item 4.2 reforça essa visão, ressaltando que o BB e seus funcionários respeitam os valores culturais e reconhecem a importância das comunidades para o sucesso da Empresa, bem como a necessidade de retribuir à sociedade parcela do valor agregado aos negócios. Além disto, apóiam ações desenvolvimentistas e participam de empreendimentos direcionados à melhoria das condições sociais da população.

No que diz respeito às relações com o governo, o item 5.1, do mesmo código, afirma que o Banco, como principal agente financeiro da União, atua conjuntamente “na implementação de políticas, projetos e programas socioeconômicos voltados para o desenvolvimento do País”.

VISÃO DE FUTURO DO BANCO DO BRASIL

Vale destacar, na Visão de futuro do BB (como o Banco se vê no futuro): “Nossos resultados asseguram um desempenho auto-sustentável...” e “Somos percebidos e reconhecidos como empresa socialmente responsável.”

A CRIAÇÃO DA GERÊNCIA DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Com a intenção de reforçar a imagem de um dos principais agentes de desenvolvimento econômico e social do País, o Banco do Brasil incorpora às suas

decisões estratégicas e operacionais princípios de responsabilidade socioambiental. Em fevereiro de 2003, foi criada a Unidade Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental (RSA).

Posteriormente à criação dessa nova estrutura, foram desenvolvidos, em agosto de 2003, o conceito e a Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental do BB.

O Conceito de RSA do Banco do Brasil afirma a necessidade de “Ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, acionistas, concorrentes, comunidade e meio ambiente”.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A Universidade Corporativa do BB, que tem o papel de desenvolver a *excelência humana e profissional de seus funcionários* tem desenvolvido e implantado vários treinamentos, partindo de pressupostos, onde considera que o funcionário do BB é, dentre outros pressupostos:

- *ser situado histórica e culturalmente, capaz de compreender e transformar a realidade;*
- *ser de consciência, com capacidade de apreensão e análise crítica, capaz de lidar com a complexidade de seu mundo.*

Dentre estes treinamentos destacam-se, além dos treinamentos voltados para o DRS, oficinas como a de Ecoeficiência, que visa a implantação da filosofia e de práticas de conservação ambiental e a Oficina Pão e Beleza, que busca o desenvolvimento de uma nova ética para uma sociedade mais igualitária e justa, na busca do atingimento dos Objetivos do Milênio.

3 DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL (DRS)

Para intensificar sua participação nas ações que visem a melhorar as condições de vida das classes menos favorecidas no Brasil, o Banco do Brasil estabeleceu estratégia de atuação que direciona o crédito para atividades produtivas de localidades que sejam potenciais geradoras de emprego e renda.

Para desenvolver essas atividades, o BB criou, em agosto de 2003, o Grupo Técnico Desenvolvimento Regional Sustentável, com a atribuição de elaborar e implementar estratégias de atuação nas comunidades, envolvendo agentes políticos, econômicos e sociais locais, permitindo catalisar esforços para superar as dificuldades e carências existentes nessas localidades. Em 2005 este grupo foi incorporado à estrutura organizacional da empresa, sendo transformado em uma Gerência Executiva, subordinada diretamente ao Presidente do BB.

A encomenda recebida por este grupo era bastante ousada. O DRS seria uma estratégia que permearia toda a empresa e deveria ser aplicada em todo o país.

Era condição indispensável que esta estratégia não prejudicasse, ao contrário, potencializasse os resultados da empresa. Dentro desta lógica o DRS foi criado com objetivos comerciais e também com objetivos de desenvolver o país, dentro dos ditames do desenvolvimento sustentável.

Do ponto de vista comercial o DRS parte da visão de que localidades desenvolvidas são mais lucrativas, assim sendo, se o BB propiciasse o desenvolvimento de localidades pouco desenvolvidas, elas passariam a ser mais lucrativas.

O discurso institucional era de que o DRS proporcionaria o aumento da base de clientes, já que pessoas “desbancarizadas”³⁰, isto é sem acesso ao sistema financeiro tornar-se-iam clientes, com potencial de lucro para a instituição.

Somado a isto, tais ações fatalmente trariam ganhos de imagem para a empresa e resgatariam o orgulho do funcionalismo, que se sentiria mais realizado, conseqüentemente trabalharia melhor.

3.1 A CRIAÇÃO DA METODOLOGIA DRS

A criação da metodologia valeu-se da experiência do BB em ações de desenvolvimento, associado ao estudo de cases de sucesso em desenvolvimento regional e sustentável. A metodologia DLIS (Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável), do Sebrae, teve forte influência na elaboração da metodologia DRS. Experiências e erros anteriores foram objeto de estudo e reflexão. Experiências

³⁰ Os termos bancarização, bancarizados, etc. foram amplamente utilizados na Empresa, naquele período (2003/2004).

anteriores de bancos envolvidos em projetos de desenvolvimento causaram sérios problemas de endividamentos e inadimplência.

Havia uma clara visão de que uma empresa do ramo financeiro deveria ter o cuidado de não enxergar o crédito como uma panacéia para a resolução de todos os problemas. Na ocasião, repetidas vezes foi dito que: “não se pode correr o risco de transformar pessoas desesperançadas e excluídas em pessoas desesperançadas, excluídas e endividadas”.

A Metodologia DRS baseia-se no conceito de desenvolvimento de comunidades a partir do desenvolvimento de uma determinada atividade econômica realizada pela comunidade.

De acordo com pesquisa realizada pela área de marketing do Banco do Brasil, a empresa é vista como um agente de desenvolvimento e o gerente da agência goza de um status de autoridade, o que permite acreditar na participação do gerente da agência como líder natural deste processo.

Atualmente a Estratégia Negocial DRS³¹, é conhecida por praticamente todos os funcionários da Empresa, em função de um trabalho de divulgação e conscientização de larga escala. O DRS é assunto obrigatório nas reuniões de administradores (Gerentes de Agência, Direção Geral e Órgãos de Apoio), é assunto rotineiro nos programas da TV Corporativa do Banco do Brasil (canal interno de televisão). Existem cursos presenciais e à distância e está em andamento o primeiro MBA DRS, treinando 2.000 funcionários.

A metodologia, para as agências que desenvolvem projetos³² de Desenvolvimento Regional Sustentável está descrita nas fases abaixo.

A primeira fase é a conscientização e sensibilização dos funcionários da Agência. Esta fase engloba o treinamento presencial de pelo menos dois funcionários, sendo que um deles, obrigatoriamente, é o Gerente da Agência. Cabe a estes funcionários treinados replicar os conhecimentos e envolver todos os

31 Institucionalmente o DRS é considerado uma “Estratégia Negocial”. Não se trata de um projeto ou programa, visto que estes trazem a idéia de início, meio e fim, ao passo que o DRS está sendo incorporado à Empresa e deve acompanhá-la por tempo indefinido. (Nota do Autor)

32 O termo: “projeto de DRS” aplica-se a cada um dos casos conduzido por uma agência, assim sendo, pode-se falar do projeto DRS de Caprinocultura da Agência de Monteiro, na PB ou ainda no projeto DRS de Bovinocultura de Leite da Agência de Taquara, no RS. (Nota do Autor)

funcionários daquela Agência. Para isto existe todo um material disponível para estudo, normativos, apresentações, etc.

Uma vez que os funcionários de uma determinada Agência estejam sensibilizados e compromissados com o DRS, inicia-se a fase de identificação da atividade produtiva. Obs.: uma Agência só é considerada habilitada para atuar em DRS se o gerente e pelo menos mais um funcionário tenham participado do Curso Presencial DRS.

A segunda fase, identificação da atividade produtiva é caracterizada por um trabalho de reconhecimento da região, identificando-se comunidades com potencial para desenvolvimento e atividades econômicas que sejam vocação da comunidade/região ou que tenham grande potencial para elevar os padrões socioeconômicos da comunidade. Nesta fase a Superintendência Estadual, previamente articulada com o Governo Estadual e com outras entidades interessadas no desenvolvimento da região discutirá com a Agência, buscando uma indicação de consenso, aumentando desta forma a probabilidade de sucesso.

A terceira fase é a mais importante. Trata-se da Concertação³³. Nesta fase, o pessoal da Agência se articula (concertação interna) e identifica na região, parceiros potenciais para o desenvolvimento da estratégia DRS. Uma vez identificados os parceiros, os funcionários entram em contato com eles, visando apresentar a estratégia e buscar o envolvimento destes parceiros na idealização e realização do projeto. Após a apresentação da estratégia e da realização de reuniões e debates, é criada a equipe DRS, que conduzirá as ações. Esta equipe é formada por pessoas e entidades, ou seja, cada componente da equipe representa uma entidade e buscará nela o apoio que o projeto necessita.

Na fase de concertação os parceiros assumem o projeto, que deixa de ser um projeto do Banco do Brasil, passando a ser um projeto de todos, com a divisão da responsabilidade pelo bom andamento dos trabalhos e pelo sucesso da iniciativa. OBS.: de fato, a concertação é uma tarefa contínua que se estenderá por todo o projeto. A quarta fase é a elaboração do diagnóstico. A Gerência DRS desenvolveu

³³ A expressão “concertação” evoca a idéia de um concerto musical, onde regidos por um maestro, pessoas com habilidades diferentes, tocando instrumentos diferentes atingem a harmonia e geram um trabalho conjunto, onde todos são muito importantes. (Nota do Autor).

um amplo questionário que permite identificar as características da comunidade envolvida, as características locais da atividade produtiva, as carências da comunidade, os pontos fortes e fracos para o desenvolvimento daquela atividade, riscos, ameaças e oportunidades. A equipe DRS faz o levantamento das informações necessárias e preenche em conjunto este diagnóstico. Como resultado, ficam evidentes pontos fracos que precisam ser contornados e oportunidades ainda não aproveitadas.

Com o diagnóstico concluído, inicia a quinta fase que é a elaboração de um Plano de Negócios. Tal plano é um conjunto de ações que serão realizadas visando eliminar ou minimizar os pontos fracos e aproveitar oportunidades existentes. Para cada ação é definido um responsável (dentro da Equipe DRS), que executará a tarefa de forma voluntária, sem receber nenhum tipo de pagamento por isto. As entidades representadas assumirão totalmente os custos envolvidos na sua participação. Considerando um exemplo onde a prefeitura esteja representada na equipe e torne-se necessária a abertura de uma estrada, caberá à prefeitura executar este trabalho sem nenhum ônus para a equipe. Eventualmente alguma empresa/entidade que faça parte da equipe poderá pagar o combustível para as máquinas, porém sem repassar o custo para o projeto.

Um vez concluída a elaboração do Diagnóstico e do Plano de Negócios, tais documentos são submetido à análise/aprovação, que é a sexta fase. Esta análise é feita com a expertise do Banco do Brasil e consiste em uma análise prévia dos profissionais da Agência e da Superintendência, passando pelo crivo de um Analista Técnico Rural, no caso de projetos de agropecuária, pela análise de aderência à estratégia DRS e análise de risco pelas áreas competentes do BB.

Uma vez que o projeto seja considerado aderente à estratégia DRS, ou seja que se mostre viável do ponto de vista econômico, justo do ponto de vista social e ambientalmente correto, considerado tecnicamente viável, com riscos aceitáveis, ele é aprovado e enviado à Agência de origem para a sua implantação.

O aceite da equipe DRS é a sétima fase. Neste momento, o projeto aprovado, eventualmente com sugestões das área de análise é submetido a todos os participantes e os responsáveis pela ação assinam um documento de

comprometimento e responsabilização pela condução de suas ações, dentro de prazos e metas acordadas.

Após o aceite, inicia a oitava fase que é a Implantação. As ações são implantadas, dentro do cronograma definido, com rígida fiscalização dos funcionários do BB e dos demais participantes da equipe. Em paralelo com a Implantação inicia-se a nona fase que é monitoramento/avaliação/correção de rumos, onde eventuais dificuldades são equacionadas com a participação de toda a equipe.

Ao concluir a implantação das ações inicia a décima fase, que é a Avaliação dos Resultados. Esta é uma fase que pode significar um fechamento por parte da equipe, entregando a condução do processo para a comunidade envolvida, pode significar a necessidade de criação de acompanhamentos temporários ou mesmo significar a necessidade de realização de um projeto corretivo, com novo diagnóstico, plano de negócios e assim por diante.

3.2 CONCEITOS ADOTADOS PELO BANCO DO BRASIL

Segundo o LIC³⁴ os conceitos definidos pelo BB para a Estratégia DRS são:

- Estratégia Negocial DRS: a Estratégia Negocial DRS é uma nova forma de fazer negócios, alicerçada nos conceitos de desenvolvimento e sustentabilidade;
- Desenvolvimento: desenvolvimento é resultante da presença dos seguintes elementos:
 - Capital humano: conhecimentos, habilidades, competências e condições propícias para sua disseminação;
 - Capital social: confiança, cooperação, reciprocidade, organização, participação social, empoderamento e capacidade gerencial;
 - Capital produtivo: empreendimentos, serviços e tecnologia;
 - Cultura empreendedora: iniciativa, atitude pró-ativa, auto-estima, auto-confiança e capacidade de realização.
- Sustentabilidade: a sustentabilidade é alcançada na medida que a

34 Livro de Instruções Codificadas (LIC) do Banco do Brasil - 2007.

atividade produtiva respeite a diversidade cultural da região onde estiver inserida e seja economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta para que as ações de hoje atendam as necessidades presentes sem comprometer as necessidades das futuras gerações.

- Objetivos: a Estratégia Negocial DRS visa:
 - otimizar a participação do Banco do Brasil em soluções para o desenvolvimento sustentável, por meio de ações adequadas às diferentes potencialidades regionais, favorecendo:
 - o aprimoramento de atividades produtivas, com visão de cadeia de valor;
 - o desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora;
 - a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercados de trabalho e consumo;
 - a democratização do acesso ao crédito e demais produtos e serviços financeiros;
 - a atuação em consonância com políticas governamentais.
 - gerar novas oportunidades de negócios com o seu público-alvo;
 - minimizar riscos e maximizar resultados, pelo comprometimento dos agentes, parceiros e intervenientes da atividade produtiva, com a realização das ações de desenvolvimento propostas;
 - contribuir com as ações para atração e fidelização de clientes dos níveis de relacionamento de maior valor dos pilares varejo, atacado e governo, por meio do uso da imagem de empresa sócio-ambientalmente responsável, atributo valorizado pelo segmento;
 - contribuir para a geração de negócios com clientes e potenciais clientes pessoas físicas e jurídicas, que comprem ou forneçam produtos e serviços para as atividades vinculadas à estratégia negocial DRS.
- Requisitos: a estruturação das atividades produtivas deve-se basear em

cinco visões, como segue:

- Visão Participativa: o envolvimento de parceiros internos e externos, obtido com o processo de concertação, é condição básica para o sucesso da estratégia, na medida que agrega em torno de um objetivo comum todos os principais agentes e intervenientes das atividades, cada qual com seus conhecimentos e sua competência, propiciando a realização de ações, que resultarão no salto de qualidade da atividade e de seus agentes;
- Visão Territorial: a menor célula a ser considerada para implementação da estratégia comercial DRS é a jurisdição da Agência, contemplado todos os agentes envolvidos nas atividades. Essa abrangência pode ser ampliada para envolver mais de uma Agência, num processo de integração, visando otimizar recursos, obter ganhos de escala e potencializar resultados;
- Visão de Cadeia de Valor: é um conjunto de atividades e operações econômicas, técnicas, comerciais e logísticas, que visam agregar valor ao produto e vão desde a obtenção de matéria-prima, passando pelos fornecedores de insumos, até o produto final entregue nas mãos do consumidor. Abrange as cadeias produtivas (da matéria-prima até o produto/serviço pronto e tratamento dos resíduos) e de distribuição (do produto/serviço até o consumidor final), bem como todos os elementos de influência direta e indireta, como instituições públicas, financeiras, cooperativas, etc;
- Visão de Futuro: a estratégia DRS pressupõe ações de curto, médio e longo prazos, para que seja efetivamente capaz de mudar a realidade dos agentes envolvidos e promover o desenvolvimento sustentável das atividades;
- Visão Negocial: além do potencial de crescimento da própria atividade e de seus agentes, deve-se considerar a convergência dos objetivos traçados com as expectativas dos parceiros e

intervenientes, bem como a contribuição da estratégia para que cada um alcance os objetivos inerentes ao seu negócio, seja na forma de ganho financeiro direto ou indireto, ganho de imagem pelo cumprimento de seu papel, ou outro valor percebido.

3.3 ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

O projeto de implantação da estratégia, elaborado em 2003, previa a realização de um “piloto”, o qual seria realizado em 6 Agências do BB, as quais estariam localizadas nas regiões Norte e Nordeste.

O Conselho Diretor da empresa, no entanto, resolveu fazer uma aposta de risco. O projeto seria implantado sem um piloto de testes e verificação. Era novembro de 2003 e, a partir de dezembro deveria iniciar o trabalho para viabilizar a realização de um projeto de DRS em cada uma das Agências do BB nos estados da Paraíba, Piauí e Rio Grande do Norte, além de uma Agência em cada um dos demais estados do Nordeste e em cada um dos estados da região Norte, além de um projeto no Vale do Jequitinhonha e outro no Vale do Mucuri.

Esta posição do Conselho Diretor trouxe uma posição clara da empresa de que o DRS ocupava um posto fundamental na estratégia corporativa e de que não havia tempo a perder. Por outro lado, trouxe o risco de colocar na rua uma estratégia que ainda estava em elaboração. Este pragmatismo da empresa mostrou-se fundamental para sedimentar a idéia de que o DRS não seria apenas mais um modismo, mas sim uma estratégia para levar o BB rumo ao Desenvolvimento Sustentável, no entanto deixou “seqüelas” que ainda hoje se fazem sentir.

Em duas semanas foi desenvolvido um curso de sensibilização, conscientização e instrumentalização, chamado Encontro DRS, o qual começou a ser ministrado em dezembro de 2003. O sistema informatizado foi entregue em menos de dois meses, no entanto, cheio de falhas. Foi desta forma, sem a existências de condições ideais que o DRS começou a dar seus primeiros passos .

3.4 PRIMEIROS RESULTADOS

As primeiras turmas foram treinadas, no Piauí, antes do encerramento do ano de 2003. O treinamento foi desenvolvido, dentro da mais perfeita “filosofia

construtivista”, ou seja, era construído pelos participantes, a cada encontro.

Mesmo com uma equipe reduzida, o GT-DRS conseguiu treinar algumas centenas de funcionários no primeiro trimestre de 2004. No início de abril já havia 155 Agências habilitadas para trabalhar com DRS (uma Agência era considerada habilitada quando o Gerente da Agência e pelo menos mais um funcionário tivessem participado do Encontro DRS). Este número saltou para 255 agências em maio, superando a barreira do milhar ainda em 2004. Tudo indicava que o Banco do Brasil estava dando mostra clara e evidente de que fazer desenvolvimento sustentável era apenas uma questão de decisão e boa vontade.

No entanto, em maio, os primeiros Diagnósticos e Planos de Negócios DRS foram submetidos para análise. Foi uma grande decepção. Tornou-se claro que o treinamento não fora suficiente para passar a mensagem do que se pretendia com o DRS. De uma maneira geral as Agências apresentaram projetos muito assemelhados aos projetos de investimento e de solicitação de crédito que estavam acostumados a apresentar. Antes de serem submetidos à análise do GT-DRS, estes projetos foram submetidos à análise da Superintendência Estadual e como todos eram de agronegócios, foram analisados também pelos técnicos em agronegócio da superintendência. Tanto as Superintendências como os Analistas Técnico Rurais aprovaram os projetos.

Todos os 15 primeiros projetos apresentados foram devolvidos, com uma infinidade de recomendações. Eles estavam muito longe do que o GT-DRS esperava. Somado a isto, havia uma grande expectativa por parte do Conselho Diretor da empresa, que queria resultados e eles ainda não estavam aparecendo.

Ficou muito claro que havia uma grande diferença entre o entendimento e a aplicação dos princípios do desenvolvimento sustentável. No momento em que os funcionários foram a campo, fizeram aquilo que sempre souberam fazer: negócios.

Foi interessante constatar que os funcionários das Superintendências e os Analistas Técnicos Rurais também haviam sido treinados e aprovaram na íntegra aqueles projetos.

Era necessário repensar o projeto de implantação da estratégia. Havia consenso de que os treinamentos eram um sucesso, no entanto os resultados

práticos não eram nada animadores.

O GT precisava apresentar resultados e não adiantava reclamar da queima de etapas e da falta de tempo.

Dentre todos os projetos apresentados, o que mais parecia maduro era o projeto de Ovinocaprinocultura da cidade maranhense de Chapadinha. Todas as atenções foram voltadas para Chapadinha. Funcionários da Superintendência do Maranhão e do GT-DRS deslocaram-se para Chapadinha, estudaram o caso “in loco” e revisaram o Diagnóstico e Plano de Negócios, conjuntamente com os funcionários da Agência do BB em Chapadinha. Foi o primeiro projeto aprovado no âmbito do DRS, no dia 22 de junho de 2004³⁵.

Não era viável enviar analistas para cada cidade onde havia projeto DRS em desenvolvimento, então definiu-se um novo foco, capacitar os funcionários das Superintendências e os Analistas Técnico Rurais, para que eles, mais próximos das Agências, pudessem replicar o conhecimento e fazer a análise com mais propriedade. O mecanismo usado foi o envio de analistas do GT para as superintendências, para fazer estudo de casos.

A partir de julho de 2004, foram enviados analistas do GT para as Superintendências Estaduais, para trabalhar conjuntamente com os funcionários das Superintendências e Agências envolvidas. Da primeira visita ao Piauí resultaram a remodelagem de três projetos, que foram aprovados pelo GT-DRS nas semanas seguintes.

Tanto o projeto de Chapadinha, como os projetos do Piauí eram bastante simples, focando-se basicamente na melhoria do processo de produção. Chamá-los de projetos de “desenvolvimento sustentável” era um exagero, no entanto, estes projetos traziam a marca do compromisso do BB com o desenvolvimento e não apenas com operações de crédito.

O projeto de produção de galinhas caipiras na cidade piauiense de José de Freitas podia ser taxado de simplório, mas foi marcante para aquela comunidade. Até então, a produção de galináceos era feita por várias famílias, todas elas em situação de pobreza, praticando agricultura e avicultura de subsistência. De um

35 Fonte – Aplicativo DRS – Sistemas Corporativos do Banco do Brasil

modo geral as galinhas eram criadas para alimentar a família e eram vendidas, quando havia algum excedente. A aplicação do Diagnóstico do DRS trouxe resultados surpreendentes: enquanto que uma galinha viva era vendida com uma média de preço de R\$ 9,00, o custo atingia a casa dos R\$ 10,00. Era uma atividade deficitária que ao invés de colaborar, consumia os já tão escassos recursos daquelas famílias. As galinhas eram vendidas vários meses após atingir o peso ideal e eram tratadas com ração industrializada. O simples fato de vender a galinha mais jovem e a substituição da ração industrializada por restos da produção agrícola de subsistência diminuiu o custo de produção para R\$ 3,50, tornando o negócio rentável e viabilizando o investimento em galinheiros e o aumento da quantidade produzida.

Embora o projeto de José de Freitas tenha mostrado a importância do DRS em regiões carentes do Brasil, ainda não havia surgido nenhum projeto mais robusto de DRS.

Ainda no mês de julho de 2004 o GT-DRS aprovou o projeto de caprinocultura desenvolvido pela Agência de Monteiro, na Paraíba. Desta vez surgiu um projeto mais robusto, envolvendo vários parceiros e aproveitando várias iniciativas já existentes na região. O projeto de Monteiro trouxe melhorias expressivas nos processos produtivos de leite de cabra, viabilizando o beneficiamento do produto e o surgimento de novos produtos, tais como achocolatados e até mesmo licores à base de leite de cabra. Somado a isto houve uma série de ações como cursos de qualificação dos produtores, noções de economia doméstica, alfabetização de adultos, creches para os filhos dos produtores e criação de tele-centro para inclusão digital. Houve também o envolvimento dos órgãos ambientais estaduais, reduzindo impactos ambientais na atividade.

O processo de acompanhamento do GT foi repetido em outras Superintendências, com destaque para o estado do Pará, Rio Grande do Norte e Ceará. A partir de então, começaram a chegar para avaliação do GT-DRS dezenas de projetos, bem formulados, oriundos de vários estados. Era setembro de 2004 e os resultados estavam aparecendo.

Com o DRS engrenando nas regiões Norte e Nordeste e nos vales do

Jequitinhonha e Mucurí, começaram a surgir ações visando a expansão do DRS para todo o país. Primeiro foi o vale do Itabapoana, envolvendo os estados do Espírito Santo e Rio de Janeiro, em função de uma parceria com a Universidade Federal Fluminense. A partir do final de 2004, começaram a surgir pressões das Superintendências do BB em outras regiões, em especial no Rio Grande do Sul e Paraná. A partir de 2005 o DRS começou a expandir para todo o país.

Em 2007 o BB deu um grande passo no sentido de impulsionar o DRS com a criação de 110 cargos entre Gerentes Regionais e Agentes de Desenvolvimento Regional Sustentável para atuar, em todo o país, exclusivamente no desenvolvimento da estratégia.

No início de 2007 o Conselho Diretor do BB definiu que, até dezembro de 2007, cerca de 3.781 agências deveriam estar trabalhando com foco em DRS em pelo menos uma atividade produtiva, projetando atuação em 4.200 municípios e envolvendo 1 milhão de famílias. Isto significa aproximadamente 75% dos municípios brasileiros.

Atualmente³⁶ o DRS conta com 2766 projetos, sendo que destes 1292 estão implantados ou em fase de implantação, beneficiando em torno de 300 mil famílias, envolvendo mais de um bilhão de reais em créditos programados.

³⁶ Sistema de Monitoramento do DRS, posição de 12/06/2007.

4. CONCLUSÃO

O tema Desenvolvimento Sustentável, proposto no Relatório Brundtland, na década de 80, continua vivo e instigador, trazendo consigo a marca da ambiguidade que o acompanha desde seu nascimento. Se por um lado existe uma unanimidade em torno da importância e da necessidade de sua existência, por outro lado a sua imensa complexidade traz a eterna dúvida sobre a sua aplicabilidade.

Fica bastante claro que a sua implantação passa por uma forte mudança de cultura, na criação de uma nova ética, baseada em novos princípios e valores com a criação de um novo paradigma de convivência entre a natureza e a humanidade, onde a visão da natureza como um rico manancial, uma verdadeira cornucópia³⁷ de benesses, além de ser um depósito infinito e auto-depurador dos resíduos exista apenas nos livros de história, numa página que já foi virada.

Esta nova cultura será válida para todos, pois hoje, até mesmo pessoas que não buscam a sua realização pelo consumismo mostram dificuldades de enxergar o seu papel na preservação da natureza. James Lovelock³⁸ cita uma expressão de Madre Teresa de Calcutá, que dizia: “não cabe ao homem preocupar-se com a natureza, deixe isto para Deus, ao homem cabe cuidar de seus irmãos.”

Em toda a minha pesquisa, encontrei vários autores falando de como deveria ser o desenvolvimento sustentável, mas nenhum deles conseguiu dizer como fazer para torná-lo realidade. Aliar viabilidade econômica, justiça social, preservação da natureza e valorização da cultura local não é nada fácil.

Atender todas as dimensões, com equilíbrio pode levar a negociações sem fim, sem nenhum resultado prático.

Dentro deste panorama o BB criou o DRS com uma visão voltada para o pragmatismo. O objetivo claro é atender todas as dimensões do desenvolvimento sustentável, no entanto, os projetos não podem ser abandonados quando o atingimento de alguma dimensão não se torna viável. A exigência do DRS é que os projetos apresentem um passo em direção à sustentabilidade e vislumbre-se que novos passos serão dados no futuro.

³⁷ Vaso mitológico, em forma de chifre, com frutas e flores que simboliza a fertilidade e a riqueza - Wikipédia

³⁸ LOVELOCK, J. A **vingança de Gaia**, Editora Intrínseca, Rio de Janeiro, 2006.

Com esta visão, o BB está desenvolvendo comunidades até então desassistidas, disseminando a cultura do desenvolvimento sustentável interna e externamente e realizando excelentes negócios.

É interessante ressaltar é que o DRS já é uma realidade no atual estágio cultural em que vivemos e que o BB não está deixando de lado os esforços para o desenvolvimento de uma nova cultura, o que pode ser percebido pelos seus projetos de Responsabilidade Socioambiental e de Educação Corporativa, onde se destaca a Oficina Pão e Beleza.

Talvez a minha pesquisa não tenha sido suficientemente ampla para identificar casos semelhantes. Independente disto, ao meu ver a estratégia DRS pode tornar-se um marco na história do desenvolvimento sustentável, pois desconheço outras ações com tamanha abrangência. O que encontrei na literatura foram ótimos trabalhos, do ponto de vista conceitual muito mais aproximados aos ditames do desenvolvimento sustentável, mas com aplicação limitada a uma comunidade ou no máximo a uma cidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 UM OLHAR CRÍTICO

A própria escolha do nome da estratégia foi bastante pretensiosa. Propiciar desenvolvimento, numa visão endógena regional, seguindo os preceitos do desenvolvimento sustentável é uma tarefa de imensas proporções.

O Banco do Brasil tem a seu favor uma série de quesitos, como a competência do seu corpo funcional, a capilaridade, atingindo praticamente todos os municípios brasileiros, a força de sua marca, o apoio do Governo Federal e a legitimidade de uma instituição que chega aos 200 anos com muita solidez e com um ativo total superior a R\$ 300 bilhões.

A estratégia DRS me parece muito sábia quando valoriza a parceria e busca aprender com os próprios erros e com os erros de quem antes do BB aventurou-se nos caminhos do desenvolvimento sustentável. Em função do porte da empresa e do investimento que vem sendo feito, o BB ambiciona resultados expressivos, com

projeção internacional.

No entanto, esta realidade ainda está bastante distante. O BB contratou a consultoria externa do IICA - Instituto Interamericano de Cooperação Agrícola, dentre outras coisas para criticar a metodologia DRS. O IICA expressou o seu entendimento de que o que o BB está fazendo não é exatamente desenvolvimento sustentável, mas sim estimulando “negócios sustentáveis”, já que o foco principal é a atividade econômica, mitigando riscos sociais e ambientais associados às atividades.

Considerando que a análise do IICA esteja correta, o DRS já está superando o atual patamar de requisitos negociais do BB. De acordo com informações do Sebrae, aproximadamente 90% das empresas criadas no Brasil fecham no primeiro ano, assim sendo, a criação de negócios sustentáveis já é uma excelente notícia para a economia brasileira e também para as comunidades envolvidas.

Não causa estranheza o forte viés econômico dos projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável que foram e estão sendo criados. O Banco do Brasil especializou-se na dimensão econômica nos últimos 200 anos, enquanto que trabalha institucionalmente com desenvolvimento sustentável há menos de 4 anos.

Percebe-se, dentro da empresa uma certa euforia, que reflete a esperança dos funcionários de que o BB realmente está alinhando-se aos ditames da sustentabilidade, mas também é fruto do alavancamento de negócios que a estratégia está proporcionando, quer sejam negócios sustentáveis ou não.

Eu acredito que o DRS já trouxe imensos ganhos de governança negocial, motivação e capacitação dos funcionários, onde os projetos foram ou estão sendo aplicados, o que por si só já justifica tudo o que foi feito.

O Banco do Brasil tem uma “mina de ouro” nas mãos e ainda está tentando vislumbrar tudo o que o futuro reserva.

Quando da criação do embrião do DRS, dentro do então GT-DRS, especulava-se sobre o risco de imagem que havia ao utilizar-se de expressões tão pretensivas como “desenvolvimento”, “regional” e “sustentável”. Temia-se a repercussão de projetos com a chancela DRS em atividades de bovinocultura ou de

fábricas de farinha de mandioca que não conseguissem eliminar a totalidade dos seus rejeitos, sendo taxados de anti-ecológicos por ambientalistas que acusariam o BB de vilipendiar a expressão desenvolvimento sustentável.

Hoje percebe-se que cada passo dado em direção à sustentabilidade é um passo importante. O DRS ainda está muito longe de proporcionar desenvolvimento sustentável, mas com o pragmatismo que é peculiar ao Banco do Brasil está ousando ultrapassar as barreiras da teoria e está levando a sua utopia pragmática a cada um dos municípios jurisdicionados por suas Agências, o que pode significar em poucos anos a existência de projetos DRS em todos os municípios do Brasil. Hoje, estados como o Maranhão já possuem pelo menos um projeto de DRS aprovado para execução em cada uma das suas Agências.

5.2 UM OLHAR PARA O FUTURO

Proporcionar o desenvolvimento sustentável, com uma visão territorial endógena é um desafio de proporções imensas. Se a análise dos resultados for baseada no purismo acadêmico e conceitual, poderia se dizer que o Banco do Brasil ainda está muito longe dos seus objetivos.

Em 2003 numa reunião envolvendo representantes do GT-DRS com representantes do Governo Federal, o então Assessor Especial da Presidência da República, Frei Betto, falava do projeto do Governo Federal chamado: “Um Milhão de Cisternas para o Semi-Árido”. Segundo ele, havia um questionamento de que o o projeto era um fracasso e o máximo que conseguiria, até o final do mandato do governo, seria a construção de 150 mil cisternas. Frei Betto dizia: “ e se o projeto fosse chamado 100 Mil Cisternas? Ele deixaria de ser um fracasso para ser um sucesso?”

Implantar a cultura de desenvolvimento sustentável necessita de muito tempo e trabalho. Na minha visão o DRS é um sucesso. A mudança cultural necessária para mudar a cultura de todos os envolvidos levará mais do que uma década. Os primeiros passos estão sendo dados e o caminho é longo.

Paralelamente ao DRS, existe uma série de trabalhos, dentro do BB, que num futuro convergirão. O Banco do Brasil lançou, no dia 30 de maio de 2007 a sua

Agenda 21. O BB é a primeira empresa do país a construir um documento contendo um roteiro de implementação de práticas administrativas e negociais com base em princípios de Responsabilidade Socioambiental³⁹.

Outra cartada importante que o BB está conseguindo fazer é o estabelecimento de parcerias em nível nacional, o que pode permitir a criação de um grande projeto nacional, extrapolando os limites da empresa. Hoje existem parcerias com a Codevasf, Sebrae e o Ministério do Desenvolvimento Agrário, além da existência de protocolos com diversas entidades, podendo-se destacar o protocolo de colaboração com o Ministério do Meio Ambiente.

Os grandes bancos brasileiros, com seus lucros colossais, com suas políticas agressivas de vendas de produtos e serviços aparece para grande parte da população como uma espécie de máfia do dinheiro. Todos precisam deles e pelo tamanho dos lucros, parece que a parte do leão sempre ficará com os banqueiros.

O sucesso do DRS pode quebrar, pelo menos parcialmente esta imagem enquanto traz desenvolvimento sustentável (ou quase) para o nosso país.

No futuro, quando o DRS estiver sedimentado, com soluções para os problemas hoje encontrados, haverá um grande incremento da base de clientes do Banco do Brasil. Pessoas que não tinham acesso ao sistema financeiro tornar-se-ão clientes do BB, com alto grau de fidelidade. O BB conseguirá desta forma impulsionar de tal forma o desenvolvimento destas comunidades a ponto de proporcionar a elevação dos indicadores sociais dos municípios envolvidos.

Dependendo do resultado alcançado, fatalmente os outros bancos criarão os seus DRS, multiplicando os resultados para níveis impensáveis nos dias atuais. Quem sabe a estratégia pragmática do BB de hoje será o embrião da utopia do desenvolvimento sustentável no futuro.

São José dos Pinhais, 23 de setembro de 2007.

³⁹ Fonte: Agência de Notícias do Banco do Brasil – Maio, 2007.

6 BIBLIOGRAFIA

- Agência de Notícias do Banco do Brasil – Maio 2007.
- Aplicativo DRS – Sistemas Corporativos do Banco do Brasil – 2007.
- BOFF, L. **Ecologia: grito da Terra, grito dos Pobres**, Editora Sextante, Rio de Janeiro, 2004.
- BRUNDTLAND, G. H. **Nosso Futuro Comum**: Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1991.
- BURSZTYN, M. et al..**A Dificil Sustentabilidade**. Editora Garamond, Brasília, 2001.
- Código de Ética do Banco do Brasil – 2007;
- GASPARI, E. **As Ilusões Armadas - A Ditadura Derrotada**, Companhia das Letras, São Paulo, 2004.;
- INEPAD, **Responsabilidade Socioambiental**, Brasília – 2006.
- MAY, P. H. et al, **Economia do Meio Ambiente**, Editora Campus, 2003, Rio de Janeiro;
- LIC – Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil – 2007;
- LOVELOCK, J. **A vingança de Gaia**, Editora Intrínseca, Rio de Janeiro, 2006.
- MUNARI, C. **A Ambientalização da Análise Econômico-Financeira de Projetos no Banco do Brasil**, Centro de Desenvolvimento Sustentável UNB, Brasília, 2005.
- SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**, Editora Garamond, Brasília, 2002.
- Site amanha.terra.com.br/edicoes/198/especial5.asp, publicado em maio de 2004. Pesquisa realizada em junho de 2007.
- Universidade Corporativa do Banco do Brasil, Intranet BB.