

LETICIA MELLACI DE MATOS

**SUSTENTABILIDADE: A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

**CURITIBA
2014**

LETICIA MELLACI DE MATOS

SUSTENTABILIDADE: A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Trabalho apresentado para obtenção parcial do título de especialista em Economia e Meio Ambiente no curso de Economia e Meio Ambiente do dep. de Economia Rural e Extensão, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. Alexandre Muzy Bittencourt.

**CURITIBA
2014**

RESUMO

O Banco do Brasil, um dos maiores bancos da América Latina e um dos principais agentes na execução da política de desenvolvimento do governo federal, está investindo na área de sustentabilidade com programas e projetos que visam à melhoria na qualidade de vida, não somente de seus funcionários e consumidores, mas do ambiente como um todo. Assim, o presente estudo teve como objetivo identificar a possibilidade do Banco do Brasil promover e fomentar o desenvolvimento econômico e social de forma sustentável, por meio da metodologia DRS. Para tanto, realizou-se pesquisa bibliográfica contextualizando sistema de gestão ambiental, desenvolvimento sustentável, e desenvolvimento local, bem como analisar a estratégia comercial DRS do Banco do Brasil S/A ilustrado por um estudo de caso. A Estratégia Comercial DRS hoje abrange quase 3.423 municípios já possui mais de 6,7 bilhões de reais em recursos programados a serem aplicados. O estudo da metodologia empregada pelo banco descreve os vários enfoques destacados pela estratégia, dentre eles os pilares da sustentabilidade da estratégia: econômico, ambiental e social, todo o legado que os compõem, e tem conseguido sucesso na geração de emprego e renda e conseqüentemente gerando desenvolvimento em várias localidades.

Palavras-chave: Responsabilidade socioambiental. Desenvolvimento sustentável. Banco do Brasil.

ABSTRACT

The Bank of Brazil, one of the largest banks in Latin America and one of the main actors in the implementation of development policy of the federal government is investing in the sustainability area with programs and projects aimed at improving quality of life, not only of their workers and consumers, and the environment as a whole. Thus, this study aimed to identify the possibility of the Bank of Brazil to promote and foster economic and social development in a sustainable manner, through the methodology DRS. To do so, we performed a literature search contextualizing environmental management, sustainable development and local development system as well as analyze the DRS business strategy of the Bank of Brazil S / A illustrated by a case study. The Business Strategy DRS now covers nearly 3,423 counties already have over 6.7 billion dollars in planned resources to be applied. The study of the methodology employed by the bank describes the various highlighted by the strategy, including the pillars of sustainability strategy approaches: economic, environmental and social, to the legacy that compose them, and has been successful in creating jobs and generating income and therefore development in various locations.

Keywords: Social and environmental responsibility. Sustainable development. Bank of Brazil.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1: SUSTENTABILIDADE	15
Figura 2: ATUAÇÃO INTEGRADA DA ESTRATÉGIA NEGOCIAL DRS	21
Figura 3: CADEIA DE VALOR.....	22
Figura 4: CONCERTAÇÃO	23
Figura 5: ETAPAS DE METODOLOGIA DRS	24
Tabela 1: POSIÇÃO EM 31/01/2014	34
Tabela 2: RESULTADOS POR REGIÃO	34

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
2 OBJETIVOS	09
2.1 Objetivo Geral	09
2.2 Objetivos Específicos	09
3 REVISÃO DE LITERATURA	10
3.1 Conceitos	10
3.1.1 Sistema de Gestão Ambiental (SGA)	11
3.1.2 Desenvolvimento Sustentável	12
3.1.3 Desenvolvimento Local	15
3.2 Banco do Brasil	18
3.2.1 Estratégia DRS do Banco do Brasil.....	19
3.2.2 Metodologia da Estratégia DRS do Banco do Brasil	23
4 MATERIAL E MÉTODOS	28
4.1 Material	28
4.2 Métodos	28
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
5.1 Implantação do DRS: criação de tilápias na região de Mato Grande (RN)	30
5.2 Balanço do Programa DRS	33
7 CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	37

INTRODUÇÃO

Com a crise mundial, os países procuram de algum modo contornar as dificuldades sem muitas despesas. A evolução no complexo mundo dos negócios e a constante busca pela maximização de receitas e lucratividade bem que pareceria contrastar com temas como meio ambiente sustentabilidade e/ou eco eficiência, se não fosse por um entroncamento entre tais variáveis: a cobrança cada vez maior do governo e sociedade por menores impactos, aliados a práticas mais responsáveis sob o ponto de vista ambiental (SOUZA, 2009).

Uma das questões fundamentais no século XXI é: como compatibilizar a globalização, o crescimento econômico e o tecnológico com a equidade, o desenvolvimento humano e a sustentabilidade ambiental? O propósito central de uma proposta sustentável consiste na implementação de iniciativas e ações que gerem, ao mesmo tempo elevando a conservação ambiental e maior racionalidade econômica. Nesse contexto, o mundo dos negócios tem incorporado em suas práticas de gestão das empresas não somente a preocupação com o resultado econômico ou a geração de valor para o acionista, mas também, simultaneamente, a qualidade e a preservação do ambiente, promovendo a justiça social (BANCO DO BRASIL, 2014).

As pressões de âmbito legal, a concorrência, os clientes, os empregados e a comunidade em geral esperam que as empresas ajam de maneira ambientalmente responsável e transparente, levando em conta sua política e seus objetivos ambientais e preocupação com o desenvolvimento sustentável.

A importância das instituições financeiras na causa ambiental vai além da redução e racionalização no uso de seus materiais ou na sua co-responsabilidade por danos ambientais causados por clientes seus que se valeram da concessão de crédito. A parceria com órgãos ambientais fiscalizadores, a abrangência territorial inerente à própria atividade bancária, o próprio financiamento e crédito direcionado às atividades e questões socioambientais e de desenvolvimento sustentável demonstram algumas cores na aquarela de possibilidades que as instituições financeiras podem pintar quando o tema é meio ambiente e sustentabilidade (BANCO DO BRASIL, 2014).

Uma amostra de como é importante o papel das instituições financeiras nesse cenário se materializou com a assinatura do Protocolo Verde em 1995 pelos bancos federais: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, BNDES, Banco do Nordeste, Banco da Amazônia e Ministério do Meio Ambiente. Neste documento, reiterado em agosto de 2008, os bancos signatários se comprometeram a financiar o desenvolvimento com sustentabilidade, por meio de linhas de crédito e programas que promovessem a qualidade de vida da população, o uso sustentável dos recursos naturais e a proteção ambiental. O documento ainda possui como diretrizes (BNDES, 2014):

- Considerar os impactos e custos socioambientais na gestão de ativos (próprios e de terceiros) e nas análises de risco de clientes e de projetos de investimento, tendo por base a Política Nacional de Meio Ambiente;
- Promover o consumo sustentável de recursos naturais, e de materiais deles derivados, nos processos internos; e
- Informar, sensibilizar e engajar continuamente as partes interessadas nas políticas e práticas de sustentabilidade da instituição.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Caracterizar a metodologia de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil

2.2 Objetivos Específicos

Revisar conceitos da sustentabilidade como Desenvolvimento Sustentável e Desenvolvimento Regional;

Apresentar as etapas para implantação da Estratégia de DRS usada pelo Banco do Brasil e como um plano regional pode contribuir para a sustentabilidade;

Apresentar um estudo de caso de aplicação da metodologia DRS na Região de Mato Grande (RN).

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Conceitos

Na década de 60, segundo Jara; et al (2011), um grupo de estudiosos das mudanças planetárias estimou que o mundo entraria em colapso se o crescimento da população e os meios de produção continuassem a crescer na mesma progressão, dando origem a um trabalho que se tornou marco na discussão sobre o ambiente, assim estimulando, na década de 70, a criação de várias organizações ao redor do mundo com o foco de estudar o ambiente e suas modificações, despertando também o Estado e outros setores da sociedade para a questão de preservação ambiental.

Com a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo, em 1972, a preocupação com o meio ambiente tem sido crescente e para Ferreira (2012) de lá para cá, diferentes setores do conhecimento vêm se preocupando cada vez mais em assegurar a melhoria da qualidade de vida no planeta. Uma série de encontros e relatórios internacionais seguiu, culminando 20 anos depois na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD) ou simplesmente ECO 92 no Rio de Janeiro (RJ).

Segundo Sachs (2000), é necessária uma combinação viável entre economia e ecologia, pois as ciências naturais podem descrever o que é preciso para um mundo sustentável, mas compete às ciências sociais a articulação das estratégias de transição rumo a este caminho.

O conceito de desenvolvimento sustentável, seria uma resposta à necessidade de harmonizar os processos ambientais com os socioeconômicos, maximizando a produção dos ecossistemas para atender as necessidades humanas de hoje e do futuro (PIVA, 2008).

3.1.1 Sistema de Gestão Ambiental (SGA)

O Sistema de Gestão Ambiental é o conjunto de diretrizes adotadas para a implementação de uma política ambiental que especifica competências, comportamentos, procedimentos e exigências a fim de avaliar e controlar os impactos ambientais de suas atividades (BANCO DO BRASIL, 2014).

Santana (2013) afirma em seu estudo que:

Há muito tempo a competitividade entre as empresas em relação à preservação do meio natural vem aumentando, não deixando espaço para outras que não estão acompanhando essa evolução, antes fatores considerados não muito importantes ressurgem, e uns desses fatores seriam: Gestão Ambiental, Responsabilidade Social ou Ambiental e Desenvolvimento Sustentável.

Para Dias (2010), o nível de competitividade dentro de uma empresa depende de uma série de fatores, como: custos, qualidade de produtos e serviços, controle de qualidade, capital humano, tecnologia e inovação. Porém, nos últimos anos a gestão ambiental tornou-se fundamental quando o assunto é competitividade, devido a seus benefícios.

A gestão ambiental é reconhecida como uma função organizacional independente e necessária, possuindo características próprias que a distinguem das demais funções, passando a fazer parte da qualidade total e ocupando uma posição de destaque entre essas outras funções (VALLE, 2000).

Abordando alguns conceitos encontrados, pode-se dizer que segundo Silva Junior (1998), a gestão ambiental é a forma como uma organização administra as relações entre suas atividades e o meio ambiente. Porém, seu foco não é o meio ambiente, e sim a melhoria contínua de seus processos de forma a diminuir os impactos ambientais por eles causados.

No conceito acima se percebe que o autor tem uma visão voltada à administração da empresa em primeiro lugar e como consequência da boa administração é que os possíveis impactos ambientais serão reduzidos.

Segundo Valle (1995) a gestão Ambiental consiste de um conjunto de medidas e procedimentos bem definidos e adequadamente aplicados que visam a

reduzir e controlar os impactos introduzidos por um empreendimento sobre o meio ambiente. A visão de Valle é voltada para o meio ambiente exigindo um planejamento direcionado ao controle dos impactos causados.

Segundo Almeida (2000), gestão ambiental é a forma pela qual a empresa se mobiliza, interna e externamente, na conquista da qualidade ambiental desejada. Para que ocorra um processo de Gestão Ambiental, é necessário levar em consideração diversos aspectos, que se bem planejados e elaborados, podem ser o ponto de partida para um desenvolvimento sustentável.

Nos últimos anos, para Piva (2008) o conceito de gestão se tornou muito mais abrangente, incluindo ações e programas utilizados para administrar suas atividades dentro dos princípios adequados ao meio ambiente.

Pensado nas empresas Winter (1987, apud DONAIRE, 1995) afirma que sem gestão ambiental: a empresa perderá oportunidades no mercado, pondo em perigo o futuro da empresa e dos postos de trabalhos; os executivos verão sua responsabilidade aumentada em relação aos danos ambientais acarretados pelas suas atividades; e as empresas perderão oportunidades de redução de custos.

3.1.2 Desenvolvimento Sustentável

O conceito do Relatório Brundtland é o mais usado para a idéia de desenvolvimento sustentável: a procura por satisfazer as necessidades da atual geração sem comprometer a capacidade das gerações futuras.

A Declaração Final da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável Rio+20 (2012), ressalta o termo desenvolvimento sustentável, reconhecendo a importância para a humanidade. Este documento que os povos estão no centro do desenvolvimento sustentável e, nesse sentido, trabalhamos por um mundo justo e equitativo para todos, e nos comprometemos a trabalhar juntos, por um crescimento econômico sustentável que beneficie a todos, pelo desenvolvimento social e pela proteção do ambiente favorecendo o interesse de todos.

O desenvolvimento sustentável para Buarque (1999):

Se difunde como uma proposta de desenvolvimento diferenciada e, ao mesmo tempo, torna-se uma alternativa viável e não mais apenas uma utopia ou fantasia organizadora da sociedade, precisamente pelas condições do paradigma de desenvolvimento emergente, principalmente os avanços científicos e tecnológicos.

Camargo (2003 apud Estender, Pitta 2007) define o termo desenvolvimento sustentável como um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas.

A conceituação de desenvolvimento sustentável segundo Dias (2010) é a procura por uma relação harmônica do homem com a natureza.

Sustentabilidade significa a possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em todo ecossistema (CAVALCANTE, 2003).

O desenvolvimento sustentável vai além da preservação dos recursos naturais e da viabilidade de um desenvolvimento sem agressão ao meio ambiente. Ele implica em um equilíbrio do ser humano consigo mesmo, com o planeta, e com o universo (PIVA, 2008).

Os conceitos, conforme López (2006, apud KNOPP, 2008), foram se ampliando ao longo dos anos para dar conta das variadas dimensões que ele engloba, tendo como principais definições: o desenvolvimento humano (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e medido através do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)), desenvolvimento sustentável (conceito introduzido pelas Nações Unidas que o considera como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações para satisfazer às suas próprias), desenvolvimento endógeno(cujo postulado é que todas as comunidades dispõem de um conjunto de recursos que constituem seu potencial de desenvolvimento e que podem servir de base para a melhoria da qualidade de vida da população. Além disso, um aspecto que está intimamente ligado a essa noção de desenvolvimento é o capital social. Acredita-se que a coesão social é um fator crítico para o sucesso de um processo de desenvolvimento local

integral), e dimensão institucional de desenvolvimento (as instituições são entendidas como as regras que pautam as interações entre indivíduos e organizações. São consideradas como principais articuladoras e promotoras da interação social).

Como espécie inteligente e com altíssima capacidade de adaptação aos mais diferentes fatores, deveríamos ser capazes de criar uma *economia de permanência* na forma proposta por Kumarappa *apud* Sachs (2000, p.69), onde “nesta economia, a satisfação das necessidades humanas auto-limitadas por princípios em que a ganância é evitada, anda de braços dados com a conservação da biodiversidade.”

Nesse processo, se busca o envolvimento de vários atores (*stakeholders*) como população local, autoridades, subsidiado por cientistas, associações civis e agentes econômicos. Um ponto comum entre os envolvidos deve ser alcançado, independentemente dos interesses antagônicos que normalmente dificultam o processo (SOUZA, 2009).

Para o alcance destes objetivos é indispensável garantir que, efetivamente, a população local receba uma fatia dos benefícios resultantes do aproveitamento de seus saberes e dos recursos genéticos por ela coletados, que devem ser protegidos (SACHS, 2000).

Para Franco (2001) desenvolvimento sustentável é aquele que leva à construção de comunidades humanas sustentáveis, ou seja, comunidades que buscam atingir um padrão de organização em rede dotado de características como interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade. O desenvolvimento deve ser economicamente eficiente, ecologicamente suportável, politicamente democrático e socialmente justo (PIVA, 2008).

Para o Banco do Brasil (2014) o desenvolvimento sustentável é a busca pelo padrão de organização em rede, com características sócio-responsáveis, economicamente viáveis, socialmente justas, ambientalmente corretas, culturalmente diversificadas dentro de comunidades.



Figura 1: SUSTENTABILIDADE

Fonte: Banco do Brasil, 2014.

Como a estratégia não busca resultados apenas econômicos, resultados sociais e ambientais são igualmente valorizados e mapeados de forma a garantir o equilíbrio entre os pilares da sustentabilidade (BARROS, 2007).

Também é importante ter claro o conceito de sustentabilidade ou sustentabilidade corporativa, como também é conhecido.

Para o Instituto Ethos (2014):

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

3.1.3 Desenvolvimento Local

O desenvolvimento de uma localidade depende da gente que vive naquela localidade, depende também de muitos outros determinantes e condicionantes que os economistas em geral tendem a desprezar ou a julgar como externalidades. Para uma visão do desenvolvimento local, deve se ter uma estratégia que posicione vantajosamente espaços sócio territoriais delimitados frente ao mercado globalizado (FRANCO, 2001)

Wellerstein (1991 *apud* Franco, 2001) relata que:

[...] a globalização aponta para o local não apenas por motivos econômicos *stricto sensu*, pela acentuação da importância atribuída agora à diferenciação entre as localidades, como mercados e como âmbitos produtivos capazes de se articular em rede. Em termos culturais, por exemplo, ela tem desencadeado o aumento da diferenciação e da complexidade, em vez, como se poderia supor à primeira vista, de reforçar somente a homogeneidade ou a uniformidade.

Para Franco (2001) o desenvolvimento local é um modo de promover o desenvolvimento que leva em conta o papel de todos esses fatores para tornar dinâmicas potencialidades que podem ser identificadas quando olhamos para uma unidade sócio territorial delimitada.

Buarque (1999) descreve o desenvolvimento local como um processo endógeno, registrado em unidades territoriais e agrupamentos humanos, capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população.

Várias contribuições apontam que o desenvolvimento em seu conceito mais amplo não depende apenas do fator econômico, mas de outras variáveis conforme Ferreira (2012) o crescimento econômico é parte do desenvolvimento e nem sempre traz desenvolvimento a todos os setores econômicos e à população. Dessa maneira questionam o atual padrão de desenvolvimento, considerando a necessidade de repensar este padrão de desenvolvimento a partir do local.

Segundo Zapata (2008), socióloga/consultora do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD o desenvolvimento local/regional acontece quando há uma movimentação dos moradores de uma comunidade, bairro ou cidade em busca da melhora da qualidade de vida. Assim, a estratégia busca estimular a solidariedade e um desenvolvimento mais integrado.

A consolidação de visões assim se deu por várias experiências como as das comunidades alternativas, movimentos socioambientais e a chamada ação cidadã. As comunidades alternativas, que surgiram do movimento hippie na década de sessenta, embora tenham permanecido por um curto período de tempo deixaram um legado que hoje, segundo Franco (2001) se materializa em empreendimentos comunais, cooperativas, agricultura orgânica, saúde holística, espiritualidade, entre outros.

Outro grupo de peso na mudança do panorama desenvolvimentista é a sociedade civil organizada que nas últimas décadas, seja por meio de ONGs, seja

por voluntariado vem demonstrando o potencial do global agindo no local (SOUZA, 2009).

Para Piva (2008) uma sociedade sustentável pode ser definida como a que vive e se desenvolve integrada a natureza, considerada um bem comum.

Diante das necessidades de uma população carente não só de necessidades básicas, como também de informações sobre como e quando atuar na preservação do ambiente, o mundo globalizado focado no crescimento econômico, nas duas últimas décadas, passou a pensar em proteção ambiental, integração da sociedade e transformação de seus atos e atitudes em relação ao meio ambiente e seu cotidiano. Ressalta-se que as diversidades culturais e sociais e os valores nacionais passaram a ser considerados no enfrentamento das necessidades regionais e circunstanciais do País (BANCO DO BRASIL, 2014).

No Brasil, a partir da década de 90, verificou-se um grande impulso ao desenvolvimento local/regional, vindo de diversas frentes. Como exemplo, podemos destacar: Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável - DLIS - é um novo modo de promover o desenvolvimento que possibilita o surgimento de comunidades mais sustentáveis, capazes de suprir suas necessidades imediatas; descobrir ou despertar suas vocações locais e desenvolver suas potencialidades específicas; e fomentar o intercâmbio externo aproveitando-se de suas vantagens locais. Assim, O DLIS está sendo considerado como uma via possível para a melhoria da qualidade de vida das populações e para a conquista de modos de vida mais sustentáveis (FRANCO, 2001).

O impulso para a prática do DLIS pode ser realizado através de projetos, que podem ser viabilizados tanto por instituições privadas, pelo poder público ou pela incitativa das próprias pessoas da região, girando em torno normalmente de uma atividade produtiva específica

3.2 Banco do Brasil

Há mais de 200 anos, o Banco do Brasil, trabalha pelo desenvolvimento do país. A responsabilidade socioambiental faz parte da tradição bicentenária da

empresa e está expressa em suas políticas e estratégias corporativas. O crédito, concedido de forma responsável aos mais diferentes setores produtivos da economia - agricultura familiar, agronegócio, comércio exterior, micro e pequenas empresas, entre outros - impulsiona o progresso dos municípios onde atua. Como um dos principais agentes financeiros do Governo, o BB se transformou em um parceiro no apoio e desenvolvimento de programas e incentivos, divulgando conhecimentos, metodologias, tecnologias sociais e promoção da cidadania, buscando a inclusão social (BANCO DO BRASIL, 2014).

Algumas iniciativas governamentais e acontecimentos que marcaram a história da organização merecem destaque: na década de 80 o desenvolvimento do FUNDEC, FIPEC e MIPEM, a criação da Fundação Banco do Brasil, e a inauguração do primeiro centro cultural BB; na década de 90 a criação do PRONAF, BB RURAL RÁPIDO, PRONAF AGREGAR e o BB AGRICULTURA ORGÂNICA, a comercialização de produtos agropecuários por meio do leilão eletrônico e o balcão de agronegócios, bem como o CPR; no início do século XXI o BB aderiu ao *Global Impact*, criação dos segmentos de mercado DRS nas superintendências, e a criação da diretoria de menor renda.

Para incorporar a cultura de responsabilidade socioambiental, o Banco do Brasil definiu alguns documentos para direcionar as ações como a Carta de Princípios de Responsabilidade Socioambiental: a Agenda 21 Empresarial e o Código de Ética. Também firmou compromisso com o Protocolo Verde, o Pacto Global, o Pacto pela Erradicação do Trabalho Escravo e os Princípios do Equador. Outro passo importante para o sucesso dos programas e investimentos na área de sustentabilidade é a análise dos resultados de cada ação, que pode ser através da confecção dos balanços sociais, do Plano Diretor e do Acordo de Trabalho – ATB – Perspectiva Sociedade (JARA, 2011).

3.2.1 Estratégia DRS no Banco do Brasil

A missão do Banco do Brasil procura descrever de forma objetiva a razão de ser da instituição, conciliando os papéis, público e privado, de sua atuação: ser a

solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País (BANCO DO BRASIL, 2014).

Com atitudes voltada para o desenvolvimento sustentável, o Banco do Brasil incorpora e ampara a suas atividades uma Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável. Esta iniciativa, com o objetivo de implementar nova forma de trabalho junto às regiões de atuação, busca promover a geração de trabalho e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa, considerando nesse processo as características locais, regionais, de natureza econômica, social, ambiental, institucional, política e cultural (BANCO DO BRASIL, 2014).

A estratégia DRS tem como principal característica a busca do equilíbrio entre o desempenho econômico, o social e o ambiental, e está baseada em dois conceitos importantes o desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento regional (local ou territorial)

Segundo o Banco do Brasil (2014) o público alvo escolhido a ser beneficiados das ações do DRS, são pessoas físicas e jurídicas envolvidas em atividades produtivas, nos seus diversos níveis organizacionais. Dentre os objetivos do BB na estratégia DRS destacam-se a sua participação em ações que visam impulsionar o desenvolvimento sustentável do país, com conjunto com diversos parceiros, visando estruturar cadeias produtivas, expandindo o acesso ao crédito promovendo a inclusão social por meio da geração de trabalho, melhoria de renda e inserção das pessoas no mercado de trabalho.

A Estratégia DRS do Banco do Brasil envolve etapas que visam à melhoria de vida das pessoas tanto no campo pessoal como no profissional. Isto é feito por meio de propostas de documentos formulados para preservação e conservação dos recursos naturais e ambientais com respaldo da sociedade civil e das organizações empresariais (BANCO DO BRASIL, 2014).

A implementação da Estratégia Negocial DRS estrutura-se em cinco visões (BANCO DO BRASIL, 2008):

- Visão Negocial;
- Visão de Futuro;
- Visão de Abrangência;

- Visão de Cadeia de Valor;
- Visão Participativa.

Na visão negocial de Souza (2009) entende-se que em meio aos grandes problemas da atualidade, tanto governos quanto instituições internacionais tem trabalhado juntos pela busca de soluções. Assim empresas de todo o mundo tentam contribuir para a sustentabilidade do planeta e garantir a sua própria nas ações criadas, busca-se enfatizar as que beneficiem todos os envolvidos, de forma que todos obtenham retorno sobre o capital envolvido, seja ele financeiro, humano, intelectual, etc.

Para Souza (2009) na visão de futuro tenta-se estimular todos os envolvidos no processo, em especial beneficiários e parceiros da atividade, definindo onde querem chegar, procurando a consciência do ambiente em que vivem (relações sociais e ambiente natural).

Para facilitar, a Estratégia Negocial DRS estabeleceu como regra geral a jurisdição da agência como o menor território a ser considerado para abrangência dos Planos de Negócios DRS (BANCO DO BRASIL, 2008). Quando a atividade transcende as fronteiras da jurisdição, o trabalho do DRS poderá envolver outras agências circunvizinhas, no apoio a uma determinada cadeia produtiva, como expressa a Figura 2.



Figura 2: ATUAÇÃO INTEGRADA DA ESTRATÉGIA NEGOCIAL DRS

Fonte: Banco do Brasil, 2014.

Alguns fatores sempre serão determinantes para se definir a abrangência da ação em DRS como: a capacidade de gerar impacto sobre os indicadores socioeconômicos da região em que se atua; a capacidade de promover a dinamização da economia local; e a capacidade de geração de resultados que permitam uma relação custo-benefício favorável para a intervenção na localidade.

Para o Instituto Ethos (2014), o conceito de cadeia de valor é designado por:

Uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase de distribuição para o consumidor final. O gerenciamento da cadeia de valor propicia à empresa vantagens competitivas, por meio da eliminação de atividades que não adicionam valor ao produto. Ao incorporar elementos de responsabilidade socioambiental ao gerenciamento da cadeia de valor e estimular essa incorporação por parte de sua cadeia de fornecimento e de distribuição, a empresa, além de adicionar valor ao seu produto, contribui efetivamente para o desenvolvimento sustentável.

Conforme a Cartilha DRS, o Banco do Brasil utiliza a cadeia de valor para orientar o processo metodológico de elaboração do plano de negócios para a promoção das atividades produtivas selecionadas no território, como um conjunto articulado de atividades/operações econômicas, técnicas, comerciais e logísticas que se inicia com o fornecimento de insumos (matéria prima) para a produção de determinado produto até a sua entrega ao consumidor final, bem como todos os elementos de influência direta e indireta não descritos na forma de atividade (como governos, cooperativas e instituições públicas e privadas, entre outras), na forma expressa na Figura 3.



Figura 3: CADEIA DE VALOR

Fonte: Banco do Brasil, 2014.

A Estratégia DRS baseia-se nos princípios participativo e construtivista, com processo de “concertação”. A “concertação” com sentido de orquestração é uma ação conjunta que aglutina os agentes das esferas federal, estadual e municipal, sociedade civil, políticos, empresários, profissionais liberais, entidades religiosas e organizações não governamentais – ONG, entre outros, em prol de um objetivo comum e maior, que é o desenvolvimento sustentável da região e do País (BANCO DO BRASIL, 2014).

A essência do conceito de “concertação” proposta pela metodologia de DRS é exposta na figura 4:



Figura 4: CONCERTAÇÃO

Fonte: Banco do Brasil, 2014.

3.2.2 Metodologia da Estratégia DRS no Banco do Brasil

O Banco do Brasil desenvolveu a “Metodologia DRS”, uma forma própria de trabalhar para o desenvolvimento sustentável. São etapas que devem ser seguidas numa caminhada em direção à melhoria de vida das pessoas. Inserido na concepção da Estratégia DRS, a metodologia é composta de algumas etapas, como apresentada na figura 5:



Figura 5: ETAPAS DE METODOLOGIA DRS

Fonte: Banco do Brasil, 2014.

Contudo, antes da primeira etapa de sensibilização/capacitação, é necessário a análise e o diagnóstico do macro ambiente, que envolve toda a cadeia de valor da atividade produtiva que está sendo trabalhada (a sociedade, as organizações, as empresas, as comunidades com sua dinâmica sócia, relações de força).

Este diagnóstico deve permitir a identificação de tendências, oportunidades e/ou riscos/ameaças que podem ser causados por fatores positivos ou negativos no meio ambiente. O modelo dos Planos DRS desenvolvido pelo BB tem início com o retrato do cenário atual.

Segundo Silveira (2009) busca-se, nesta fase chamar a atenção de todos os envolvidos para o contexto das atividades produtivas em uma determinada região – seus pontos fortes, francos, ameaças e oportunidades, de forma a motivá-los para a ação, buscando alternativas para as ameaças ou problemas identificados.

A capacitação vai além do simples conhecimento e manejo da Metodologia DRS. De acordo com Silveira (2009) a capacitação envolve o

conhecimento da realidade e o desenvolvimento de competências que possibilitem programar ações de intervenção nessa realidade.

Uma vez sensibilizados e capacitados para ação, os diversos atores envolvidos na estratégia DRS devem escolher um ponto de partida para atuar: a escolha da atividade produtiva. Esta deve estar coerente com o objetivo da Estratégia Negocial DRS (BANCO DO BRASIL, 2008).

Andrade (2009) afirma que é a etapa mais importante do DRS e a pergunta deve ser: essa atividade promoverá melhorias na região? Segundo o Banco do Brasil (2008) toda a cadeia de valor da atividade produtiva deve ser analisada no momento da sua escolha.

Souza (2009) deve-se ponderar também os processos de distribuição, o mercado, as limitações ambientais, o fornecimento de insumos, a legislação vigente, a infraestrutura existente, deve-se pensar em toda a cadeia produtiva, da geração do insumo ao descarte do produto pelo consumidor.

Outro fator importante para o sucesso da Estratégia é o da formação de equipes de trabalho, que é formada por todos os atores da concertação, principalmente por lideranças e representantes das diversas classes de beneficiários (produtores, beneficiadores, comerciantes, consumidores etc.). Essa equipe não tem um 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 (BANCO DO BRASIL, 2008)

A fase do diagnóstico retrata essa realidade, valendo-se de dados estatísticos oficiais e considerando a visão empírica dos cidadãos do lugar e dos representantes de órgãos /entidades que influenciam o desenvolvimento daquela atividade produtiva. Tais dados devem ser precisos (BANCO DO BRASIL, 2008).

O modelo de diagnóstico desenvolvido pelo BB está estruturado de forma a considerar os seguintes aspectos: identificação da atividade; aspectos econômico-financeiros; aspectos técnicos (fluxos dos processos produtivos e tecnologias empregadas); infraestrutura; mercado; aspectos sociais (educação, saúde, mão-de-obra); aspectos ambientais; identificação de ameaças (fatores externos e

desfavoráveis à atividade sobre os quais os agentes produtivos não têm influência); identificação de oportunidades (fatores externos favoráveis à atividade sobre os quais os agentes produtivos não têm influência); identificação de pontos fortes e fracos (fatores internos à atividade sobre os quais os agentes produtivos podem exercer influência e representam diferenciais (des) favoráveis); e identificação das fontes consultadas.

No Plano de Negócios DRS, os atores sociais com a coordenação da Equipe de Trabalho DRS, embasados no diagnóstico realizado, diante das atividades produtivas projetam ações de desenvolvimento daquela atividade, sob a ótica da sustentabilidade e com visão de cadeia de valor.

As dimensões econômicas, sociais e ambientais devem estar contempladas de maneira sinérgica possibilitando que cada dimensão possa ser realimentada por outra dimensão gerando um círculo virtuoso.

O plano ainda é uma carta de intenções. Na verdade, ele é um conjunto de diretrizes estratégicas. Ainda não tem caráter executivo operacional. As etapas subseqüentes devem avançar nessa direção. Todavia, ele tem uma grande importância, pois estabelece um rumo, uma direção, que ajudará na integração dos investimentos públicos e privados para o desenvolvimento local (PAULA, 2002).

A implementação é a materialização de tudo que foi planejado nas etapas anteriores do processo e não tem momento pré-definido para começar. Uma vez que as ações podem ser iniciadas mesmo antes da conclusão do Plano de Negócios DRS. 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 modificados, caso necessário. (BANCO DO BRASIL, 2008).

O objetivo do monitoramento é acompanhar a aplicação da Estratégia DRS sob diversas perspectivas, 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 (BANCO DO BRASIL, 2008).

Na avaliação busca-se aumentar a eficiência e eficácia dos Planos de Negócios DRS em qualquer de suas fases. (BANCO DO BRASIL, 2008).

Com a confrontação dos resultados obtidos em cada uma das fases com o que foi planejado, Andrade (2009) permite identificar acerto e erros e processar eventuais ajustes na estratégia, com o objetivo de alcançar só resultados esperados.

4 MATERIAL E MÉTODOS

4.1 Material

Os materiais utilizados ao longo da elaboração deste trabalho acadêmico foram livros e artigos científicos, em sua maioria, em conjunto com artigos disponibilizados pelo Banco do Brasil, no que tange informações acerca da metodologia DRS.

O estudo de caso foi realizado com base em materiais disponibilizados, por meio da internet, pelo Banco do Brasil S/A (2014).

4.2 Método

Este estudo está pautado em pesquisa bibliográfica, sendo classificada como qualitativa – exploratória.

Classificou-se como uma pesquisa qualitativa, pois segundo Diehl, e Tatim (2004),

Caracteriza-se por poder descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento de particularidades do comportamento do indivíduo.

De acordo com Vergara (2005),

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral. A pesquisa documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas registros canais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários cartas pessoais e outros.

Segundo os autores acima citados é uma pesquisa do tipo exploratória, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, e freqüentemente envolve levantamento bibliográfico e estudos de caso.

De acordo com Gil (2001), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A pesquisa se classifica também como um estudo de caso, pois se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de determinado problema, de maneira que alcance seu detalhamento completo. (DIEHL e TATIM, 2004)

Ainda segundo os mesmos autores,

Pode ser definido como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais, quer essa unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação. (DIEHL e TATIM, 2004)

Diehl e Tatim (2004) ainda enfatizam que entre as principais vantagens do estudo de caso podem ser citadas a ênfase na totalidade e o estímulo a novas descobertas, enquanto que sua principal limitação refere-se à generalização dos resultados obtidos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Implantação do DRS: criação de tilápias na região de Mato Grande (RN)

A atividade rural de criação de tilápias, foi desenvolvida na região de Mato Grande (RN), na cidade de Ceará – Mirim em uma comunidade de ex-sem-terra assentados, que buscavam apoio na busca da melhoria de suas rendas, a fim de melhorar a qualidade de vida. A região tem menor Índice de Desenvolvimento Humano (o IDH médio da região é de 0599, bem abaixo da média do RN). O Mato Grande é a segunda região do Estado com mais assentados.

Inicialmente essas famílias de produtores viviam da plantação de mamão, financiado a partir de recursos do PRONAF (Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar). Vez por outra diversificaram a plantação com outras culturas como banana, melancia e milho. A sensibilização da comunidade se deu a partir de uma palestra sobre a Estratégia Negocial DRS apresentada à comunidade.

Em seguida, uma idéia e a escolha pela atividade de criação de tilápias ocorreram por diversos fatores. Dentre eles, podemos destacar o fato da atividade já estar implantada nos outros municípios da região. Além disso, uma indústria de beneficiamento que poderia absorver grande parte da produção estava em processo de instalação. Diante deste cenário, o engajamento e compromisso dos produtores sinalizavam como fatores positivos para a escolha da atividade.

Para a capacitação dos trabalhadores e assistência técnica, se deu início à busca pelos primeiros parceiros. Em especial destacaram-se nesse momento importantes parcerias como a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater) e Secretarias de Agricultura e Pesca (SEAPE).

Muitas informações contribuíram para desenvolvimento sustentável da atividade, por exemplo, os restos do mamão, como a semente, que antes eram jogados fora, agora poderiam servir de alimentos para os peixes, ademais os trabalhadores obtiveram muita instrução teórico - técnica por parte dos parceiros.

Partiu-se então para a formação das Equipes DRS, processo liderado por uma das idealizadoras da atividade e trabalhadora da região. O diagnóstico por sua

vez, é estruturado pelo Banco do Brasil com apoio dos parceiros como UFRN, Emater e SEAPA, além da Equipe DRS, que conduz boa parte do processo. Neste momento, foram identificadas necessidades cruciais como a construção dos viveiros para as tilápias e a constatação de que não existia infraestrutura adequada para o funcionamento da sede que centraliza as associações.

No aspecto mercado, por exemplo, o diagnóstico previa grande amplitude. O objetivo era trabalhar o mercado local e o regional. A comercialização, no mercado local, seria realizada na cidade de Ceará - Mirim com a venda do pescado *in natura*, ou seja, com vísceras e escamas. O mercado regional é carente e solicitava um produto diferenciado, ou seja, eviscerados, descamados e sem cabeça. Há de se considerar, também, a existência do mercado internacional que foi deixado de lado por ausência de estrutura adequada para o atendimento às exigências internacionais. No entanto, a indústria que já se instalara possui estrutura de beneficiamento adequada absorveria parte da produção com objetivo de exportar.

Diante desses fatores, cria-se o Plano de Negócios DRS, com muitos objetivos, metas e ações, em destaque a construção dos viveiros para a criação das tilápias, com reservatório para captação e despejo da água utilizada pelos peixes, com reaproveitamento para irrigação das lavouras.

Outras vertentes da sustentabilidade foram observadas no Plano DRS. Por exemplo, a questão do beneficiamento do peixe. Quando se passa a vender o filé, o valor agregado é muito maior do que o do peixe bruto *in natura*. Ao se retirar o filé, as demais partes da carne do peixe podem virar hambúrguer, lingüiça e almôndega. Além disso, o couro do peixe gera insumos para fabricação de bolsas e cintos, por exemplo. E as espinhas podem ser moídas e transformarem-se em ração.

O Plano de Negócios aponta, portanto, para uma imensa cadeia de valor pautada no desenvolvimento sustentável.

Partimos então para a análise e o financiamento bancário, que por sua vez direciona para a implementação do Plano de Negócios DRS. Transcorrido tudo da maneira planejada, a Estratégia vem conseguindo crescer com desenvolvimento social e econômico para a comunidade e todas as 120 famílias que aderiram e antes possuíam renda menor que um salário mínimo e agora até devolveram seus cartões de programas sociais como o Bolsa Família do Governo Federal.

Conseqüentemente, toda a comunidade torna-se mais consciente de seu papel junto ao meio ambiente e a responsabilidade que lhes cabem.

O Projeto do Pólo de Tilapicultura foi dimensionado inicialmente em 120 tanques de engorda de tilápia com produção mensal de 34.500 kg de peixe envolvendo as 120 famílias. Sua implementação divide-se em 20 módulos de produção, sendo cada módulo composto de 6 tanques de 1.725 m², com cronograma mensal de manejo. Assim, todo mês cada grupo de seis famílias faz despesca e estoca alevinos em um tanque, ou seja, cada grupo de seis famílias tem a produção de um tanque por mês para comercializar.

O planejamento, execução e acompanhamento do projeto continua sob a responsabilidade dos seguintes parceiros: Agência Regional de Comercialização do Mato Grande e Grande Natal – ARCO Mato Grande e Associações Comunitárias; Universidade Federal do Rio Grande do Norte; Banco do Brasil; Governo do RN; Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca da Presidência da República; Secretaria Estadual da Agricultura Pesca e Pecuária; EMATER, INCRA; DNOCS; IDEMA; IBAMA e Batalhão de Engenharia e Construção do Exército Brasileiro. Este plano continua em implementação, sempre monitorado e avaliado em especial pelos agentes financeiros, mas também por todos os atores envolvidos no processo.

Todas as ações desenvolvidas por este DRS são interligadas. As culturas são rodiziadas permitindo a recuperação do solo. Outra iniciativa é a implantação de unidades demonstrativas de criação de galinha caipira e de ovinocultura, que estão sendo feitas em três assentamentos, visando uma avaliação do manejo técnico-econômico desta criação e a disseminação em outros assentamentos. O adubo orgânico resultante dessas criações será utilizado para preparar a água que receberá os alevinos quando da renovação dos tanques.

A banana produzida está sendo comercializada com a CONAB/PAA – Programa de Aquisição de Alimentos - Compra Direta através da Emater, como também na Ceasa e feiras locais e da capital.

Em fevereiro de 2008, a comunidade recebeu a visita do reitor da Universidade das Nações Unidas - UNU (vinculada à ONU), Sr Konrad Osterwalder e sua comitiva. O Banco do Brasil através do convênio que mantém com a UNU

apresentou-lhes o DRS de Tilapicultura do RN como exemplo de experiências que deram certo.

Em 13.02.2009 o Assentamento Rosário, Agrovila Canudos recebeu a visita do então Presidente da República, Sr. Luiz Inácio Lula da Silva, acompanhado do Presidente do Banco do Brasil em 2009, Sr. Antônio Francisco de Lima Neto que apresentou ao Presidente da República a Estratégia DRS de Tilapicultura desenvolvida no Mato Grande como exemplo da consolidação do trabalho que o Banco do Brasil vem fazendo em todo o País. O Presidente elogiou o trabalho do Banco afirmando que essa é uma prova de que a reforma agrária é viável e que para quem quer trabalhar existe a possibilidade de desenvolvimento. Na ocasião o Presidente do Banco lançou, a nível nacional, a linha de crédito DRS que beneficiará os produtores envolvidos nos DRS. Em 2012, a região contava com 53 viveiros.

5.2 Balanço do Programa DRS

O Brasil possui 5.570 municípios (IBGE, 2014) e mais de 3 mil, já foram beneficiados com um projeto DRS e o Banco do Brasil, que possui influência na sociedade e no mercado, é capaz de exercer o papel de agente desenvolvedor e transformador nas comunidades pois está presente com diversos municípios, contando com uma rede de agências de mais 5 mil agências, sendo que 4 mil destas agências estão habilitadas para iniciar uma projeto de DRS e assim assume uma posição de importância ao mobilizar poderes locais nas regiões e nas comunidades para o um desenvolvimento mais sustentável e equitativo.

O início do ano de 2014 o Plano de Negócio DRS do Banco do Brasil apresenta os seguintes números:

Quadro 1: POSIÇÃO EM 31/01/2014

Projeto	Quantidade
Total de Planos de Negócios DRS em Implementação	3.162
Planos de Negócios DRS em Elaboração	855
Municípios Atendidos	3.404
Funcionários BB Treinados em DRS no País	16.781
Dependências Habilitadas em DRS no País	4.004
Total de Beneficiários DRS	1.238.517

Fonte: Banco do Brasil, 2014.

Quadro 2: RESULTADOS POR REGIÃO

Região	Planos de Negócios DRS	Beneficiários DRS
Norte	163	75.092
Nordeste	1.123	396.872
Sudeste	1.005	425.859
Sul	603	236.492
Centro – Oeste	268	104.202

Fonte: Banco do Brasil, 2014.

Sendo que na Região Norte 75,71% das ações estão concluídas, no Nordeste a conclusão das ações é de 70,04%, no Centro Oeste são 63,71%%, no Sul 58,37% e no Sudeste 56,30% das ações concluídas.

7 CONCLUSÃO

Pode-se dizer que o desenvolvimento sustentável não pode se ater a somente a programas ou projetos. Ele possui, caráter estratégico com perspectiva de médio e longo prazo, sendo um aliado nas mudanças socioambientais. Para alcançar o desenvolvimento sustentável, a proteção do ambiente deve-se entender como parte integrante do processo de desenvolvimento e não deve ser considerada isoladamente.

A busca pela sustentabilidade deve-se concentrar nas condições ambientais, nos problemas que realmente afetam a comunidade, propondo ações concretas e práticas para resolver os problemas e foi possível observar, por intermédio do estudo de caso, em que se aplicou a Estratégia Negocial DRS, várias atividades podem usufruir da metodologia e propiciar melhora na qualidade vida, desenvolvimento econômico de forma ambientalmente correta, criando valores para todos os parceiros e demais envolvidos.

A análise da metodologia demonstra que muitos são os desafios até a implementação da Estratégia Negocial DRS. Muitos são os atores no cenário de “concertação” A metodologia DRS, primeiramente, busca as informações locais, escolhe a atividade produtiva respeitando as vocações da região, forma a equipe de trabalho, elabora o diagnóstico, monta o Plano de Negócios DRS, depois é feita uma análise da viabilidade, para que seja possível implementar a estratégia, que será periodicamente avaliada e monitorada. Nesse contexto, a participação do Banco se dará em ações específicas para diferentes potencialidades regionais, tais como gerar trabalho e renda; promover o acesso ao crédito; estimular e aperfeiçoar a capacidade de organização social (associativismo e cooperativismo); desenvolver as atividades produtivas, agregar valor aos produtos e serviços; promover a inclusão social e a inserção das pessoas no mercado de trabalho, da produção e do consumo; e disseminar a cultura empreendedora. Após o alcance dos propósitos iniciais, percebe-se que os benefícios são cada vez maiores e crescentes. A solidez do Banco do Brasil contribui para a confiança das comunidades e dos parceiros.

Assim, a principal contribuição são as ações locais, desenvolvidas em comunidades, podem ter um impacto considerável na mudança da vida das pessoas

da comunidade, mesmo que sejam realizadas por uma pequena parcela dessas pessoas. Tais ações, desenvolvidas em certo número de comunidades com baixo índice de desenvolvimento socioeconômico, podem vir a ter um impacto considerável no desenvolvimento do país como um todo, mesmo que não sejam realizadas na maioria desses municípios.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. **Gestão Ambiental**: planejamento, avaliação, implantação, operação e verificação. Rio de Janeiro: Thex, 2000.

ANDRADE, R.; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A. **Gestão Ambiental**: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Makron Books, 2000.

BANCO DO BRASIL. Disponível em:
<<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/CartilhaDRS.pdf>>. Acesso em: 11 de jan. de 2014.

_____. <<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/Vol6AquiculturaPesca.pdf>>. Acesso em: 01 de fev. de 2014.

_____. <<http://www.bb.com.br/portalbb/portalbb/page3,8305,8369,0,0,1,6.bb>>. Acesso em: 01 de fev. de 2014.

_____. <<http://www.bb.com.br/docs/pub/sitesp/sustentabilidade/dwn/CartilhaDRS.pdf>>. Acesso em: 01 de fev. de 2014.

_____. <<http://www50.bb.com.br/drs/jsp/consultas/consultarResultadosDPNPais/resultadosDPNPais.drs>>. Acesso em: 01 de fev. de 2014.

_____. <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,8368,8370,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=4567&codigoMenu=3868>>. Acesso em: 01 de fev. de 2014.

_____. UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Programa de Certificação Interna em Conhecimentos**: Apostila Responsabilidade Socioambiental (RSA) e Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS). Brasília: 2008.

BNDES. Disponível em:
http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Hotsites/Relatorio_Anual_2011/Capitulos/atuacao_institucional/o_bndes_e_protocolo_verde.html. Acesso em 15 de fev. de 2014.

BARROS, R. **Desenvolvimento Regional Sustentável: a experiência do Banco do Brasil**. Brasília: UNB, 2007. 196p.

BUARQUE, S. C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. Brasília: junho de 1999. 105p.

CAVALCANTE, C. In **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável: breve introdução à economia da sustentabilidade**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

DECLARAÇÃO FINAL DA CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (RIO+20): O futuro que queremos. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.rets.org.br/sites/default/files/O-Futuro-que-queremos1.pdf>>. Acesso em: 15 de fev. de 2014.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2010.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2004.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

ESTENDER, A. C.; PITTA, T. **O conceito do desenvolvimento sustentável**. Disponível em <http://www.institutosiegen.com.br/artigos/conceito_desenv_sustent.pdf>. Acesso em: 11 de jan. de 2014.

INSTITUTO ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>, Acesso em: 25 jan. 2014.

FERREIRA, A. C. **Meio Ambiente e Sustentabilidade**. Apostila: UFPR.

FRANCO, A. **Por que precisamos do Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável?** 4 ed. Brasília: Instituto de Política, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/pais/com-5-novos-municipios-brasil-agora-tem-5570-cidades-7235803>>. Acesso em: 01 de mar. De 2014.

JACOBI, P. **Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade**. Cadernos de Pesquisa, n. 118, p. 189-205, março/ 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n118/16834.pdf>>. Acesso em 25 de jan. de 2014.

JARA, A.; LEMES, R.; MARQUES, F.; MIGUEL, E.; MIRANDA, A. **Indicadores de desempenho no Banco do Brasil: área de sustentabilidade, período de 2004 a 2009**. São Paulo-SP, 2011.

KNOPP, G. **Cultura e Desenvolvimento Local: Um Estudo do Programa Bairro Escola da Cidade de Nova Iguaçu**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3304/ACFE2.pdf?sequence=1>>. Acesso em 25 de jan. de 2014.

MARTINS, R.; VAZ, J.; CALDAS, E. **A gestão do desenvolvimento local no Brasil: (des) articulação de atores, instrumentos e território**. Revista de Administração Pública. Brasil, 44, dez. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6937/5504>>. Acesso em: 25 de jan. de 2014.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. Disponível em: <<http://portal.mda.gov.br/portal/saf/institucional/DRS>>. Acesso em 15 de fev. de 2014.

OLIVEIRA, L. **A responsabilidade Social e o Desenvolvimento Regional Sustentável no Banco do Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2007. 53p

PAULA, J. **DLIS passo a passo: como atuar na promoção do desenvolvimento local integrado e sustentável**. Brasília: AED, 2002.

PIVA, I. **Política Pública de Educação Ambiental no Brasil**. Brasília, 2008.

RELATÓRIO DE BRUNDTLAND. Disponível em: <
http://pt.wikipedia.org/wiki/Relat%C3%B3rio_Brundtland>. Acesso em 25 de jan. de 2014.

SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SANTANA, F. **Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Ambiental: Um estudo comparativo com o Documento Final da Rio+20**. Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2013.

SILVA JÚNIOR, E. **Meio Ambiente nas atividades financeiras: o papel dos bancos privados**. São Paulo, 2006.

SILVEIRA, G. Z. **O Modelo de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil**. Rio de Janeiro, 2009.

SOUZA, P. **Estratégia Negocial DRS**. Brasília, 2009

VALLE, C. **Qualidade ambiente: o desafio de ser competitivo protegendo o meio ambiente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **Como se preparar para as Normas ISO 14000: qualidade ambiental: o desafio de ser competitivo protegendo o meio ambiente**. 3. Ed. São Paulo: Atual, 2000.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005

VITERBO JÚNIOR, E. **Sistema integrado de gestão ambiental**. São Paulo: Aquariana, 1998.

ZAPATA, Tânia. **Marco conceitual do Desenvolvimento Regional Sustentável**. Brasília: Gerência de Desenvolvimento Regional Sustentável, Banco do Brasil, 2007.

