

**RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E GESTÃO EMPRESARIAL: O
ESTUDO DE CASO DA ESTRATÉGIA NEGOCIAL DRS DESENVOLVIDA PELO
BANCO DO BRASIL S/A EM CONDUÚBA - BA**

Jordelúcio Soares SOUTO¹

RESUMO:

O Banco do Brasil S/A foi criado em 1808 pelo príncipe regente D. João VI para financiar as despesas da Família Real no Brasil. Atualmente é organizada sob a forma de empresa pública de economia mista, como banco múltiplo e atua principalmente na concessão de crédito ao consumo e no financiamento de bens de capital. A partir de 2003 o Banco do Brasil criou o programa Estratégia Negocial DRS com a finalidade de fomentar a geração de trabalho, emprego e renda através da (re) organização econômica de arranjos produtivos locais baseados nos princípios do desenvolvimento sustentável. O presente diagnóstico do plano de ação e negócios foi elaborado com vistas a analisar a eficácia da aplicação dos princípios estabelecidos pelo DRS e a viabilidade econômica, financeira e socioambiental no apoio a cadeia da mandioca no município de Condeúba – BA.

Palavras-chaves: Desenvolvimento – Sustentabilidade – Cooperativismo – Estratégias – Negócios

ABSTRACT:

Banco do Brasil S/A was created in 1808 by the Prince Regent D. John VI to finance the expenses of the royal family in Brazil. He is currently organized in the form of public enterprise mixed economy, such as multiple bank and operates mainly in the provision of consumer credit and financing of capital goods. Since 2003 the Bank of Brazil created the program Negotiating Strategy DRS in order to promote the creation of jobs, employment and income through the (re) economic organization of local productive arrangements based on the principles of sustainable development. The diagnosis of this action and business plan was prepared in order to analyze the effectiveness of applying the principles established by DRS and economic feasibility, financial, social and environmental support in the chain of cassava in the city of Condeúba - BA.

Key-words: Development - Sustainability - Cooperative - Strategies - Business

Introdução

A importância do tema “sustentabilidade e responsabilidade socioambiental” na atualidade suscita o debate sobre o papel dos atores sociais, políticos e econômicos na formação de uma agenda de responsabilidade socioambiental, destacando-se iniciativas

¹ Especialista em Gestão Empresarial (FTC). Pós-graduando em Metodologia do Ensino de História e Geografia (FACINTER). Gerente de Serviços do Banco do Brasil S/A (BB). E-mail: luciog12@yahoo.com.br

inovadoras com o fim de catalisar as forças cooperativistas na promoção do empreendedorismo baseado nos princípios da sustentabilidade.

A sociedade encontra-se num estágio de consciência do nível de degradação da condição humana e ambiental que nos dias atuais torna-se inaceitável as enormes desigualdades existentes, sobretudo, considerando a evolução técnica-científica, os instrumentos de distribuição de renda e melhoria da qualidade de vida disponível.

Essa consciência se volta para o papel das empresas e dos governos, os quais se utilizam dos recursos coletivos (ambiental e humano) para transformá-los em capital alterando significativamente a dinâmica dos ecossistemas naturais.

Neste sentido, o presente estudo refaz os caminhos do conceito de desenvolvimento até a noção de desenvolvimento sustentável, sobretudo o papel das instituições financeiras em fomentar o ambiente necessário para uma gestão empresarial inovadora e com responsabilidade socioambiental a partir da análise do plano de diagnóstico e ação de negócios, onde se decidiu verificar a aplicação desse modelo de desenvolvimento articulado através da iniciativa empresarial, a saber, a atuação do Banco do Brasil S/A no desenvolvimento da Estratégia Negocial DRS junto à Cooperativa Mista Agropecuária dos Pequenos Agricultores do Sudoeste da Bahia Ltda. (COOPASUB), no município de Condeúba - BA.

O Banco do Brasil é uma empresa de economia mista, cujo acionista controlador é a União. Essa vinculação com a figura do estado se dá de forma contraditória tanto em relação a sua atividade-fim quanto em relação a sua função social.

Considerando a essência da atividade desenvolvida por um banco público com características ímpares, ter suas ações negociadas em bolsa de valores, equiparar-se com bancos privados e competir no mercado de capitais e no sistema financeiro como empresa de mercado com o fim último de obter lucro e rentabilizar seus acionistas, induz a percepção de minimizar a função social e econômica intrínseca à natureza de instituição pública e executora de políticas estatais.

Isto posto, verifica-se como problema central a questão da forma de atuação do Banco do Brasil (BB) através da Estratégia Negocial DRS, com base em sua política de responsabilidade socioambiental (RSA), na promoção do desenvolvimento sustentável.

A partir deste contexto, o BB procura materializar sua atuação por meio do apoio a atividades produtivas, urbanas e rurais, com certo nível de organização, tendo como premissas a convergência de interesses entre parceiros e beneficiários com as

políticas públicas e a iniciativa privada; foco prioritário em regiões carentes e mercados restritos; maior participação no mercado de baixa renda; e, minimização dos riscos e maximização dos resultados para a sociedade e para o banco.

No que se refere aos pontos de interseção entre os objetivos comerciais e sociais da Estratégia comercial DRS encontram-se a concessão de crédito para financiamento da produção, relação das atividades escolhidas com a agricultura (mandiocultura) e o público-alvo serem prioritariamente de agricultores familiares.

Um dos elementos importantes para a representatividade do agronegócio familiar foi e ainda é a concessão do crédito rural sob a égide do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), o qual viabiliza o financiamento da produção com taxas de juros subsidiadas pelo Governo Federal.

Assim, dentro deste cenário, este artigo objetiva apresentar os resultados da análise de desempenho do plano de diagnóstico e ação de negócios de apoio à mandiocultura desenvolvido pelo Banco do Brasil e a COOPASUB, no âmbito da Estratégia Comercial DRS, e, a capacidade de gestão de negócios dos beneficiários e sua relação dialógica com os pilares do desenvolvimento sustentável.

O que é o desenvolvimento sustentável?

O discurso do desenvolvimento sustentável surge oficialmente em meio às discussões governamentais e corporativas sobre as possibilidades de se fomentar o desenvolvimento de regiões deprimidas e a necessidade de minimizar os impactos ambientais.

Segundo CAMARGO (2003), a consciência ambiental foi despertada, sobretudo na comunidade acadêmica a partir da década de 1950, marcada pelos efeitos da Segunda Guerra Mundial onde os resultados da degradação ambiental até aquele momento se fizeram notáveis. Nesse intervalo entre as décadas de 1950 e 1970 a comunidade científica, as organizações não-governamentais e os governos se mobilizaram com o objetivo de construir mecanismos que mediasse o desenvolvimento econômico e a sustentabilidade ambiental.

Esse contexto de transformações ocorridas no mundo pós-guerra, principalmente a partir da década de 1970 com a crise do Estado do Bem-estar Social e do petróleo marcaram aquele período em decorrência dos danos econômicos (recessão, inflação e desemprego crescente) em praticamente todos os países. A preocupação com a

minimização dos estragos causados pela crise implicou na necessidade de promover o desenvolvimento regional e local de áreas pouco beneficiadas economicamente.

Ainda nesse período, intensificou-se o debate sobre a preservação ambiental no campo da Economia ressaltando a importância do desenvolvimento sustentável, ou seja, questões pertinentes aos impactos da atividade econômica sobre os ecossistemas que não mais poderiam ser negligenciadas como no passado tornando-se objeto de estudo das Ciências Humanas e Sociais Aplicadas.

A literatura sobre desenvolvimento sustentável é relativamente recente e evoluiu a partir da preocupação da sociedade com o fato de que os recursos naturais são finitos e, em grande parte, não-renováveis. Essa preocupação com as transformações espaciais, do meio ambiente e suas implicações sociais e econômicas levou as sociedades contemporâneas à busca de modelos de desenvolvimento pautadas na sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Tal preocupação manifestou-se com a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, no ano de 1972, com a publicação do relatório “Limites do Crescimento”, elaborado a pedido do Clube de Roma. Esse foi o primeiro fórum de caráter global, envolvendo a maioria dos países da comunidade internacional, realizado com o objetivo de estimular o debate socioeconômico e ambiental no planeta, suas problemáticas do passado, presente e futuro, suas alternativas e soluções.

Em 1974, a Organização das Nações Unidas divulgou a Declaração de Cocoyok, resultado da Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento (UNCTD) e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), apontando como causa da degradação do planeta o crescimento demográfico acelerado dos países emergentes (explosão demográfica) que gerava a pobreza e a destruição dos recursos naturais e os altos índices de consumo dos países desenvolvidos.

Nesse contexto surge o termo ‘ecodesenvolvimento’, definido como “desenvolvimento socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente prudente” (SACHS apud CAMARGO, 2003, p. 67).

Embora os pressupostos epistemológicos do termo ecodesenvolvimento sejam os mesmo de desenvolvimento sustentável, a partir da década de 1980 àquele foi substituído por este último. Assim, o conceito de desenvolvimento sustentável foi apresentado no relatório ‘Estratégias Mundiais de Conservação’, elaborado pela União

Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN) e pelo World Wildlife Fund (WWF), sob encomenda da Organização das Nações Unidas (ONU). A partir da finalização das atividades da Comissão Brundtland, em 1987, a expressão se tornou mundialmente conhecida, por meio da edição do relatório *Nosso Futuro Comum*, onde novos parâmetros para o desenvolvimento econômico são traçados sob a égide do conceito de sustentabilidade.

Em 1992, no Rio de Janeiro, realizou-se a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Cúpula da Terra, ou RIO-92, estabelecendo instrumentos de gestão e defesa do meio ambiente com o intuito de conciliar a relação desenvolvimento socioeconômico x meio ambiente (recursos naturais). O grande mote dessa Conferência foi à participação da comunidade internacional, governos, iniciativa privada e a sociedade civil.

Segundo BUARQUE (2008), a Rio-92 foi um dos acontecimentos políticos mais importantes do final do século XX, postulando a divulgação, incentivando a multiplicação de iniciativas e modelos de desenvolvimento sustentável e a aprovação da Agenda 21.

A Agenda 21 foi o instrumento mais abrangente que resultou dessa conferência e selou um compromisso entre as nações participantes. Apresentou-se, tanto para o poder público quanto para a sociedade civil e os setores econômicos como um grande guia para a promoção de ações que estimulem a integração entre o crescimento econômico, a justiça social e a proteção ao meio ambiente.

Assim, a consolidação e evolução do conceito de desenvolvimento sustentável foi resultado do aprimoramento das discussões acerca do tema desde a Comissão Brundtland, na década de 1980, sendo apresentado como “aquele que satisfaz as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades” (GUIMARÃES, 2006, p. 30).

[...]. O desenvolvimento sustentável 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. (BUARQUE, 2008, p. 58)

A capacidade técnico-científica e informacional que a sociedade se encontra possibilita a remodelação do território, tanto no meio rural, quanto no meio urbano,

permitindo não apenas a transformação ou criação de formas espaciais, mas, sobretudo, a aplicação de novos modelos de gestão e desenvolvimento do território capazes de minimizar os impactos socioambientais (SANTOS, 2005).

Dessa forma, o caminho para a construção das bases do princípio da ‘sustentabilidade’ do desenvolvimento superou a face do discurso da técnica, dos avanços científicos e da limitação tecnológica.

Os pressupostos para a efetivação de um novo modelo de desenvolvimento humano e sustentável dependem de cumprir uma agenda que considere a equidade social, um novo estilo de desenvolvimento e, sobretudo, uma nova ética de crescimento que demandam um esforço de solidariedade entre Estado, iniciativa privada e a sociedade.

[...]. Os pilares de vida civilizada que irão outorgar governabilidade aos sistemas políticos em escala mundial ou local requerem, por isso mesmo, a materialização de um novo paradigma de desenvolvimento. Com efeito, a crise dos atuais paradigmas supõe que esta se refere ao esgotamento de um estilo de desenvolvimento ecologicamente depredador, socialmente perverso, politicamente injusto, culturalmente alienado e eticamente repulsivo. (GUIMARÃES, 2006, p. 30)

As vias de implementação do desenvolvimento sustentável parte do pressuposto ético, de forma a garantir as liberdades substantivas ao enriquecimento da vida humana, tendo o crescimento/desenvolvimento econômico como instrumento/meio para a sustentabilidade e não mais o contrário, como finalidade daquela (SEN, 2000).

A partir dessa perspectiva o desenvolvimento sustentável apresenta-se viável e “encontra, atualmente, condições favoráveis que permitem considerar uma referência concreta para o desenvolvimento” (BUARQUE, 2008, p. 62). A consciência social da insustentabilidade do atual modelo, os impactos da realidade gerada pelas inúmeras desigualdades sociais e a fragilização da condição humana em benefício do capital e de interesses político-econômicos fomentam o ambiente necessário para as discussões, mobilização social e legitimação da proposta de desenvolvimento sustentável.

Além disso, o desenvolvimento sustentável tem um caráter pedagógico ao criar a necessidade implícita de auto-regulação e auto-organização das comunidades envolvidas gerando o compromisso e a responsabilidade socioambiental pelos efeitos da relação sociedade x natureza.

Nesse sentido, segundo GUIMARÃES (2006), o estilo de desenvolvimento que pretende ser adequada a atual conjuntura política, econômica e social é

[...] que seja ambientalmente sustentável no acesso e uso dos recursos naturais e na preservação da biodiversidade; que seja socialmente sustentável na redução da pobreza e das desigualdades sociais e que promova a justiça e equidade; que seja culturalmente sustentável na preservação do sistema de valores, práticas e símbolos de identidade que determinam a integração nacional através dos tempos; e que seja politicamente sustentável ao aprofundar a democracia e garantir o acesso e a participação de todos na tomada de decisões. (GUIMARÃES, 2006, p. 30-3)

Para o cumprimento desses pré-requisitos ao desenvolvimento sustentável faz-se necessário acessar as bases a partir da visão de totalidade. Assim, altera-se a dinâmica homogeneizante do espaço quando a coletividade atinge à consciência e ocorre a inversão dos cenários de atuação migrando para escalas menores, ou seja, a mobilização dos atores sociais e suas ações políticas e socioeconômicas repercutindo do local para o global.

A dimensão dos arranjos territoriais e a dinâmica capitalista do desenvolvimento sustentável

A dimensão e os objetivos do desenvolvimento sustentável nem sempre está alinhada ou compatível com a dinâmica capitalista do modo de produção. Os conflitos e contradições dessa relação entre os objetivos da sustentabilidade ambiental (conservação e preservação ambiental e equidade social) e os princípios econômicos tradicionais (racionalidade e eficiência econômicas) para o desenvolvimento deparam em dificuldades estruturais, culturais e nas relações de poder.

A proposta de desenvolvimento sustentável, endógena, contribui para um ambiente de construção de um projeto local, a convergência de atores e agentes locais em prol de um objetivo comum. Esse processo de concertação entre atores e agente sociais locais se impõe ou mesmo se insere (isto é, agrupamento de atores sociais organizados sinergicamente com o objetivo de obter vantagem competitiva frente à dinâmica de mercado) como foco de resistência à dinâmica do capital globalizante que diferencia o território segundo seus próprios interesses.

Dessa forma, as estratégias de desenvolvimento sustentável buscam superar as limitações de inserção no sistema produtivo e do mercado a partir da conformação de arranjos territoriais e na combinação de redes formais e informais que favoreçam o desenvolvimento da atividade produtiva, quer seja no campo, quer seja na cidade.

É preciso um esforço dialógico e sinérgico com vistas à formação de conhecimento que favoreça a capacidade inovadora de geração de valor rompendo com o isolamento dos agentes ligados a atividade produtiva. Dessa forma, criando uma rede de solidariedade de maneira a facilitar a circulação de informação, a utilização de tecnologias e a modernização das estruturas econômicas e sociais.

Assim, a organização econômica é fruto da relação dialética entre novas realidades (modernização) e a já existente (tradicional), ou seja, a produção e a distribuição acompanham a capacidade de consumo e desoneração do capital. Os fluxos de produção e distribuição desenham sobre o território redes que se comunicam entre si, os circuitos econômicos que são responsáveis pela organização espacial e o processo econômico.

Embora seja possível identificar a mobilidade do capital nos circuitos econômicos, a dinâmica territorial não é estática, mas acompanha a evolução das mudanças impressas pela força do mercado.

Dessa forma, a dinâmica dos arranjos territoriais se traduz no espaço econômico entre as empresas tanto concorrencialmente quanto solidariamente, isto é, elas reorganizam-se de maneira a aproveitar o possível potencial impresso na memória coletiva que viabilize o desenvolvimento local.

As ações que potencializam esse desenvolvimento endógeno dos arranjos territoriais somente são possíveis com a participação de atores públicos e privados, pois tal interação resulta na aplicação de recursos locais otimizando as condições de produção ou mesmo o alinhamento e desenvolvimento de políticas públicas locais direcionadas para o aperfeiçoamento desses arranjos e sua articulação em toda a cadeia de valor e com outros territórios (arranjos).

[...] pode-se distinguir dinâmicas dos territórios dirigidas por todos os atores em torno de poderes públicos e de estratégias de empresas, que podem ou não utilizar os recursos locais comunitariamente. Esses dois processos não se opõem e podem mesmo se combinar, expressando os interesses comuns do território através de instituições formais. (PIRES, 2006, p. 54)

De outro modo, a compreensão desse fenômeno demonstra que as empresas não concorrem apenas entre si, mas associadas competem com outros arranjos produtivos localizados em outros territórios. Persiste assim, a necessidade de modernizarem-se constantemente adequando seus fluxos e sua capacidade de gerir informações à demanda de amoldarem-se as exigências evolutivas do mercado.

As empresas passam a transcender as limitações territoriais se inserindo numa rede de relações dialógicas com outros territórios e escalas aumentando a circulação das informações, pois tais arranjos produtivos (APL)

[...] busca enfatizar o vínculo das unidades produtivas com o território, seja na relação específica de produção e distribuição, seja nas externalidades (interação com agentes públicos e privados na capacitação tecnológica, gerencial, financeira etc.). (LIMA; LOPES, 2003, p. 26)

Uma das características dos APL é a mobilidade propiciada pela integração com as redes estabelecidas territorialmente, ou seja, sua atuação não está restrita a sua localização física podendo interagir com outros arranjos econômicos e até mesmo inserindo-se nos fluxos de redes de escalas territoriais maiores.

Ao lado da territorialidade, a especialização aparece como aspecto recorrente nas discussões sobre APL, seja porque os arranjos são inicialmente identificados pelo seu principal produto de exportação, seja porque a noção de APL encontra-se assentada em uma visão economicista de que a aglomeração de atores tem como mote o processo produtivo. (LIMA; LOPES, 2003, p. 27)

O incentivo à consolidação de arranjos produtivos locais em bases sustentáveis, que devem agregar valor às atividades geradas localmente, devem apoiar-se em estruturas deliberativas e democráticas, devidamente institucionalizadas, atemporais, estar acima de posições partidárias, equânimes, entre sociedade civil, empresas e instituições governamentais.

Um dos entraves aos arranjos produtivos locais é a sua inserção dependente na cadeia produtiva, uma vez que sua expansão e sobrevivência estão intrinsecamente ligadas ao tipo de mercado consumidor que em alguns casos podem ser uma grande empresa, ou mesmo a necessidade de se criar um mercado. Em muitos casos o desenvolvimento de um APL depende da capacidade de financiamento, tanto de investimento próprio quanto de fontes externas, a exemplo do financiamento estatal para se criar infraestrutura e interligar-se aos fluxos de rede da cadeia produtiva.

Assim, “o produto do APL é diferenciado e para sua obtenção é necessária uma combinação quase que única de processos produtivos, atores econômicos, políticos e sociais” (LIMA; LOPES, 2003, p. 28). Enquanto ferramenta das cadeias produtivas que resultam da crescente divisão do trabalho e da integração entre diversos agentes econômicos, submetendo-se às determinações impostas verticalmente, quer seja pelo abuso

do poder econômico, quer seja pela falta de investimentos e políticas inclusivas dos diversos governos, os arranjos produtivos locais tornam-se instrumentos de maior integração e inserção econômica de comunidades com baixo desenvolvimento independente de ser rural ou urbana.

A agricultura familiar: um caminho para o desenvolvimento local e sustentável

A agricultura familiar tem função social significativa ao proporcionar a inclusão de segmentos da população, sobretudo rural, na geração de trabalho e distribuição de renda. Ela é caracterizada pelo trabalho essencialmente familiar na produção, no tamanho da propriedade (entre 4 e 6 módulos fiscais), e na obtenção da renda pela atividade agropecuária, conforme disposto no inciso II, do artigo 4º, do Estatuto da Terra, estabelecido pela Lei nº 4.504/64, a propriedade familiar se caracteriza por ser

[...] o imóvel rural que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalho com a ajuda de terceiros; [...]

Segundo estudos publicados pelo NEAD/MDA (GUILHOTO, 2007), o setor agropecuário familiar tem sua importância na absorção de emprego e na produção de alimentos, sobretudo para o autoconsumo. Entretanto, a baixa produtividade e incorporação tecnológica denotam que o setor focaliza-se mais nas funções de caráter social do que nas econômicas, além de camuflar a enorme demanda (mercado x produtividade x tecnologias x crédito) existente no setor.

O que é desfavorável ao crescimento do agronegócio familiar é a complexidade de sua constituição e a ausência de políticas públicas capazes de contemplar suas necessidades e entendê-lo como uma via para se alcançar o desenvolvimento sustentável.

O agronegócio familiar não pode concorrer ou se contrapor a agricultura comercial, uma vez que o dinamismo das economias rurais se dá pela relação simultânea de “atrair consumidores de seus atributos territoriais e vender suas produções em mercados diferenciados” (TINOCO, 2008).

A dinâmica do agronegócio familiar corrobora com os princípios da responsabilidade socioambiental e do desenvolvimento sustentável na medida em que seu caráter cooperativista e associativista procura qualificar o território/região permitindo o seu

desenvolvimento, pois quanto maior for à capacidade de diversificação da economia local impulsionada pelas características da atividade agropecuária maior será sua inserção no mercado regional, a geração de valor e a melhoria dos indicadores de qualidade de vida da comunidade.

O Banco do Brasil e a promoção do Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS)

O Desenvolvimento Regional Sustentável é um programa que visa à democratização do crédito e apuração, gestão e redução dos riscos, inclusive socioambientais, priorizando-se as cadeias produtivas e arranjos produtivos locais de forma a organizar negócios com soluções sustentáveis, inclusivas e participativas.

É a partir dessa premissa que o Banco do Brasil S/A elaborou a estratégia negocial DRS que tem por objetivo

[...] buscar impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões onde o BB está presente, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, para apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada à diversidade cultural (BANCO DO BRASIL, 2008, p. 1).

Além do que

A estratégia DRS considera o Desenvolvimento Regional Sustentável como aquele que leva à construção de comunidades humanas que buscam atingir um padrão de organização em rede, com características de interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade (BANCO DO BRASIL, 2006).

Essa postura assumida pelo BB de conciliar sua atuação comercial com o objetivo de gerar receitas concomitantemente a promoção do desenvolvimento sustentável é resultado dos ganhos de sinergia de sua política de responsabilidade socioambiental e da Agenda 21 Empresarial.

Dessa forma, para o Banco do Brasil S/A, o conceito de responsabilidade socioambiental significa “ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente” (BANCO DO BRASIL, 2005).

Em síntese, a atuação do Banco busca mediar à visão negocial com os princípios da RSA com o objetivo de desenvolver, aperfeiçoar e consolidar a estratégia

promovendo articulações com os atores intervenientes diretos ou indiretos da atividade produtiva com visão da cadeia de valor (ver figura 1), de forma a viabilizar a implementação de ações visando o desenvolvimento sustentável e a inclusão social; o uso eficiente dos capitais humano, social e financeiro do Banco disponibilizados para contribuir com o DRS; promover maior participação do Banco no mercado de baixa renda e a ampliação da base de clientes; gerar novas oportunidades de negócios; contribuir para a fidelização de clientes e perenização do Banco; disseminar a cultura de RSA em nível corporativo; e, atuar em consonância com iniciativas e políticas governamentais, bem como os indicadores de governança corporativa.

Figura 1: Fluxo de funcionamento da cadeia de valor



Fonte: Universidade Corporativa Banco do Brasil

Para atender tais requisitos e atingir o resultado esperado mediante ações como a geração de trabalho e renda, promover a bancarização e o acesso ao crédito, estimular e aperfeiçoar a capacidade de organização, além de promover a inclusão social através de desenvolvimento de atividades produtivas que agregue valor aos produtos e serviços, é preciso à mobilização dos atores envolvidos através de um processo denominado concertação.

A concertação torna-se essencial ao atingimento dos objetivos, a construção de parcerias que propiciem um planejamento inteligente; a co-responsabilidade dos parceiros em todo o processo de planejamento, monitoração e avaliação das ações executadas quanto a sua efetividade. A concertação ocorre conforme fluxo exemplificado na figura 2.

Figura 2: Dinâmica do processo de concertação



Fonte: Universidade Corporativa Banco do Brasil

A partir do processo de concertação que se inicia com a mobilização dos funcionários da agência do Banco do Brasil e, posteriormente, com os outros parceiros, identifica-se a atividade produtiva mais adequada e com possibilidades de sucesso dando prosseguimento às outras fases do programa. Com base nas diretrizes da Estratégia Negocial DRS o seu sucesso está estreitamente ligado ao processo de concertação, visto que a diversidade de parceiros, opiniões e ideologias político-partidárias que possam mostrar-se conflituosas colocam em risco o sucesso do programa.

Segundo as instruções normativas e manuais de procedimentos que estabelecem as diretrizes e condicionantes para implantação, bem como, as regras de funcionamento da Estratégia Negocial DRS, fornecidos pelo Banco do Brasil para análise, o referido programa é composto pelas seguintes etapas: 1) escolha da atividade produtiva (esse processo é resultado do entendimento entre os parceiros e o Banco, considerando variáveis como a viabilidade econômica e a predisposição dos atores envolvidos); 2) a formação da equipe de trabalho DRS; 3) A elaboração do plano de diagnóstico e negócios do DRS (o plano de negócios é resultado das informações coletadas no diagnóstico de atividade, de forma sistematizada, e é o documento base que servirá para a implementação das ações consignadas no diagnóstico).

Todas as etapas estão suscetíveis a modificações, são monitoradas e avaliadas pelos parceiros com vistas à execução do plano de negócios e atingimento do objetivo estabelecido. Isto é, nestes casos específicos, o fortalecimento da agricultura familiar e a construção de um arranjo produtivo interligado a cadeia produtiva juntamente com a geração de trabalho e renda a partir da adoção de soluções sustentáveis, inclusivas e participativas que promovam o desenvolvimento social, econômico e ambiental.

Negócios sustentáveis: o apoio à mandiocultura no município de Condeúba - BA

O DRS Condeúba foi resultado da ação integrada de uma rede de municípios que formam a cadeia produtiva da mandioca nas regiões Sudoeste e Serra Geral no estado da Bahia, capitaneados por Vitória da Conquista, considerando que a seleção dessas regiões levou em conta o volume de produção e a existência de organizações sociais dos agricultores familiares. Foram escolhidas três regiões a serem visitadas a fim de levantar informações complementares para a tomada de decisão: Serra Geral, Sudoeste Baiano, e Nordeste Baiano.

Segundo PARREIRAS (2007), o quadro geral da cultura encontrava-se estagnada em decorrência da utilização de práticas tradicionais (uso do fogo, desmatamento, entre outras), emprego de pouca tecnologia, manejo incorreto do solo, técnicas agrícolas inadequadas (plantio e formação de mudas), pequena disponibilidade de mudas, baixa produtividade e rentabilidade da produção. Além disso, a força de trabalho é essencialmente familiar (inclusive com o emprego de mão-de-obra infantil), sendo que 76% dos produtores declararam-se proprietários de terras, com renda entre 1 a 2 salários mínimos e baixa escolaridade.

A partir desse perfil social, econômico e ambiental a proposta do DRS Condeúba vai ao encontro do tripé do desenvolvimento sustentável: socialmente justo, ambientalmente correto, economicamente viável e respeitoso à diversidade cultural. Assim, os parceiros do DRS orquestrados pela Fundação Banco do Brasil procuram catalisar forças políticas, econômicas e os beneficiários para viabilizar o planejamento e execução do plano de negócios estabelecido que em linhas gerais objetivem a elevação da produtividade e a geração de trabalho e renda.

Em Condeúba, município localizado na região da Serra Geral, no estado da Bahia, a sudoeste da capital Salvador, o BB implementou a Estratégia Negocial DRS apoiando a atividade agrícola da mandiocultura, atendendo a aproximadamente 300 beneficiários localizados no povoado Boa Vista.

O programa estabeleceu os seguintes objetivos básicos: 1) aumentar a produtividade da mandioca em cinco anos; 2) elevar a produção de farinha de mandioca e criar novos produtos derivados da mandioca em cinco anos; 3) recuperar e preservar ambientalmente a área cultivada com mandioca; e, 4) monitorar e avaliar o desenvolvimento da atividade produtiva.

Para o sucesso do DRS de Condeúba foi necessário à aplicação de recursos dos parceiros e a concessão de crédito para viabilizar a atividade produtiva. Foram

disponibilizados aos beneficiários, linhas de crédito do PRONAF com taxas de juros subsidiadas e outras linhas de crédito pessoal integrantes do portfólio de produtos do BB. Além disso, parceiros como a PETROBRAS - Petróleo Brasileiro S/A e a Fundação Banco do Brasil (FBB) disponibilizaram recursos sem necessidade de reembolso para a construção de unidade de processamento de farinha no município, eletrificação, aquisição de terreno, perfuração de poços, assistência técnica e cursos de capacitação.

A análise dos dados levantados a partir da metodologia matriz SWOT, permite auferir que a maior dificuldade enfrentada pelos beneficiários-produtores está relacionada a fatores internos e de nível primário. Por depender de parceiros para construir a infraestrutura de produção e gestão do empreendimento, principalmente quando se trata de órgãos públicos e de personalidades políticas, estão suscetíveis à ingerência política e a liberação de recursos para a contratação de assistência técnica, por exemplo.

No que se refere às oportunidades e ameaças as quais o empreendimento está suscetível percebe-se que ao constituir personalidade jurídica (empresa – pessoa jurídica) faz-se necessário o cumprimento de normas, regulamentos e a legislação vigente com vistas a evitar o risco legal. A negligência aos riscos inerentes a todo e qualquer negócio potencializa as ameaças comprometendo as oportunidades e resultados do empreendimento.

Além disso, a criação de logomarca, o uso de tecnologia no processo produtivo e a comercialização da produção para formação de mercado consumidor minimizam os efeitos da ação dos atravessadores que influenciam diretamente no preço da matéria-prima e dos produtos, bem como reduz o risco de baixa produtividade por falta de insumo e o impacto negativo nas receitas com a comercialização.

Outrossim, os beneficiários-produtores contaram com a facilitação no acesso e concessão do crédito pelo PRONAF através do Banco do Brasil, a bancarização e flexibilização da forma e prazo de financiamento. A participação dos produtores no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), gerido pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), para fornecimento de alimento para a merenda escolar garantiram-lhes uma reserva de mercado, reforço na renda com a comercialização dos derivados de mandioca e inserção no mercado local e regional sem a interveniência dos atravessadores.

Igualmente, o apoio financeiro dado pelos parceiros para a construção da casa de farinha e aquisição de equipamentos para produção, a assessoria técnica tanto no apoio

a atividade produtiva quanto administrativa, e o crédito apresentaram-se como elemento mitigador do risco social e propulsor da atividade produtiva, embora se ressalte a necessidade do controle do endividamento dos beneficiários e do empreendimento, a constituição de reserva financeira para suporte às crises (sazonalidade da produção, desastre e efeitos ambientais), e outras ameaças que comprometam a viabilidade do negócio.

Quanto às forças e fraquezas potenciais do DRS em Condeúba é importante destacar o apoio financeiro e operacional para viabilizar o funcionamento e sustentabilidade do negócio. Contudo, o apoio decorrente da participação em programas federais e estaduais, o crédito facilitado e a atuação sob a forma de cooperativa esbarra na principal fraqueza do empreendimento: a capacidade administrativa e dependência técnica e financeira.

A dependência dos beneficiários-produtores e cooperados para gerir o negócio revela a falta de capacitação e experiência administrativa, comprometendo assim a consolidação e o futuro da COOPASUB e associações afiliadas, inclusive a diversificação do portfólio de produtos, os possíveis investimentos em inovação e tecnologia, a capacidade logística e operacional de distribuição das mercadorias, a sustentabilidade econômico-financeira e a adequação técnica a legislação sanitária e ambiental.

A possível ocorrência de infração a legislação ambiental e sanitária, a elevação do endividamento e a baixa produtividade provocarão a queda nas receitas sujeitando o DRS ao descumprimento do tripé da sustentabilidade, a saber: ambientalmente correto, economicamente viável e socialmente justo.

Assim, a partir dessas informações obtidas na matriz SWOT pôde-se realizar a análise ambiental do DRS Condeúba, os elementos internos e externos que influenciam o horizonte da COOPASUB e o engajamento dos beneficiários. Igualmente, é possível estimar a participação e os riscos envolvidos na atuação dos parceiros, bem como o risco global do empreendimento.

Neste caso, observando-se apenas a atuação do Banco do Brasil S/A verifica-se que os ganhos de imagem e a mitigação do risco de crédito proporcionam vantagem competitiva diante de seu concorrente regional na concessão de crédito rural, o Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB), uma vez que ao fidelizar os beneficiários-produtores e incluí-los no DRS a concessão do crédito faz parte do pacote de produtos e serviços disponibilizado aos participantes.

Embora ainda tenha que se avançar muito em direção ao desenvolvimento sustentável é notável mudança no comportamento, qualidade de vida, geração de emprego e renda e a geração de novos valores para a comunidade, bem como o reforço na imagem do Banco do Brasil como empresa socialmente responsável e que apoia o desenvolvimento regional.

Neste sentido, faz-se premente compreender como se estrutura a política de responsabilidade socioambiental do Banco do Brasil e sua repercussão na gestão e adoção de práticas de RSA contribuindo para incrementar os resultados da empresa. Ou seja, adequar o portfólio de produtos e serviços do banco às práticas de RSA e governança corporativa agrega valor financeiro aos resultados da empresa, melhora o posicionamento da marca junto ao público (clientes, mercado e acionistas), valoriza as ações junto ao mercado e qualifica a empresa num ambiente competitivo como é a indústria financeira mundial.

Considerações Finais

A cultura da responsabilidade socioambiental só será possível quando houver a participação da sociedade, governo e empresas. A articulação entre os atores, a mediação de interesses, a mudança de paradigmas e a tomada de posturas éticas são essenciais para se postular uma sociedade sustentável.

As empresas dos diversos setores estão atentas a essa tendência, sobretudo mercadológica, já se posicionaram com iniciativas ligadas a RSA de forma a agregar valor à sua marca.

Nesse contexto, este estudo se propôs a responder a seguinte questão: ‘as empresas (mercado) são capazes de assumir, mesmo que parcialmente, a responsabilidade do Estado em atender as demandas sociais constantes da agenda do desenvolvimento?’

Isso porque, a construção histórica do ideário de desenvolvimento sempre esteve vinculada a migração de um país de base agrário-rural para urbano-industrial. Além disso, historicamente o processo de industrialização fundamentou-se na acumulação do capital e expropriação de grandes parcelas de indivíduos dos meios de produção.

Dessa forma, criou-se uma lacuna entre regiões e territórios desenvolvidos economicamente contra regiões deprimidas.

O amadurecimento e a iniciativa de governos, empresas e a mobilização social é que permitiram chegar ao estágio atual de consciência e discutir um novo modelo de desenvolvimento apoiado nos princípios da sustentabilidade em contrapartida aos desafios de superar os impactos ambientais decorrentes de um modelo de desenvolvimento ecologicamente depredador, as desigualdades sociais, a fome e a pobreza.

A priori, a pesquisa evidenciou que a melhoria da situação em que hoje se encontram os agricultores familiares beneficiários do DRS Condeúba somente se concretizará a partir da implementação de mudanças no atual paradigma de produção agrícola. A necessidade de alterações no modelo de produção tornou-se urgente em virtude do nível de degradação do meio ambiente e da melhoria dos instrumentos e da técnica de produção utilizada.

As divergências e dificuldades de cunho político-partidário existem e tornam-se ameaça para o atingimento das metas estabelecidas, embora, sejam bem administrados pela coordenação do DPN-DRS.

O que reforça certa autonomia de ingerência política em Condeúba é que a fonte de financiamento dos recursos necessários à execução do plano de negócios independe de participação da prefeitura municipal. Os principais financiadores são o Banco do Brasil, o BNDES, a PETROBRAS, a FBB e o MTE.

A principal fonte de recursos de acesso direto aos produtores e agricultores beneficiários se dá através da concessão de crédito pelo PRONAF, além de ressaltar a mudança que ocorreu no nível de organização e conscientização dos produtores e beneficiários atentando-se para a necessidade de aplicar o modelo de desenvolvimento sustentável como alternativa de geração de trabalho e renda e preservação ambiental. Essa mudança de valores é que gradativamente está promovendo a mudança de atitudes incompatíveis com os fundamentos da sustentabilidade.

Diante disso, outro ponto importante é a regularização dos fluxos da cadeia produtiva minimizando a atuação da figura do atravessador e auxiliando na formação de um mercado consumidor local e regional através do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, instrumento utilizado pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), para compra antecipada da produção sendo distribuída na merenda escolar através das instituições públicas de ensino e, futuramente pela comercialização através da COOPASUB.

No entanto, o fato de não existir um acompanhamento sistemático dos efeitos da utilização e aplicabilidade do crédito do PRONAF pelos agricultores beneficiários dificultou o estudo dos benefícios do crédito nos últimos anos, embora, verificou-se o desvio da finalidade de utilização do crédito em atividades ou bens adversos à agropecuária.

Ratifica-se que o problema mais evidente quanto à consolidação do empreendimento está ligada a gestão e a capacidade administrativa dos beneficiários. Isso porque, os mesmos possuem experiência limitada e insuficiente para a gestão e administração de empresa e educação financeira que os habilite para o uso e aplicação adequada do crédito e da renda percebida.

E, sob a perspectiva da atuação do BB, este se apresenta enquanto modelo de RSA para o segmento empresarial brasileiro, ressalvado a necessidade de ajustar-se sempre às boas práticas de responsabilidade socioambiental e atentar-se constantemente para a concessão responsável do crédito com vistas a evitar o endividamento elevado dos clientes, a promoção da inclusão social, a bancarização, o incentivo a educação financeira e a criação de produtos e serviços aderentes à política de RSA e adequados ao perfil de cada cliente.

Referências Bibliográficas

BANCO DO BRASIL. **Relatório de Desempenho Socioambiental 2008**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/home2,136,136,0,0,1,8.bb>. Acesso em: 15. junho. 2011.

_____. **Relatório Anual 2010**. Disponível em : <http://www.bb.com.br/portalbb/home2,136,136,0,0,1,8.bb>. Acesso em: 15. Junho. 2011.

_____. **Relatório de Desempenho do 3T2010**. Disponível em : <http://www.bb.com.br/portalbb/home2,136,136,0,0,1,8.bb>. Acesso em: 15. Junho. 2011.

_____. **Responsabilidade Socioambiental do Banco do Brasil**. Disponível em : <http://www.bb.com.br/portalbb/home2,136,136,0,0,1,8.bb>. Acesso em: 15. Junho. 2011.

BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local e sustentável: metodologia de planejamento**. 4.ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

BURSZTYN, M. (org.). **Ciência, ética e sustentabilidade: desafios ao novo século**. São Paulo: Cortez, 2002.

FRANCO, Afonso Arinos de Melo. **História do Banco do Brasil**: primeira fase (1808-1835). São Paulo: Associação Comercial de São Paulo, 1947.

GUIMARÃES, R. P. A ecopolítica da sustentabilidade em tempos de globalização corporativa. In: GARAY, I. E. G.; BECKER, B. K. (org.). **As dimensões humanas da biodiversidade**: o desafio de novas relações sociedade-natureza no século XXI. Petrópolis: Vozes, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1983.

PARREIRAS, Luiz Eduardo. Negócios solidários em cadeias produtivas: protagonismo coletivo e desenvolvimento sustentável / pesquisa e texto Luiz Eduardo Parreiras. – Rio de Janeiro: IPEA/ANPEC/Fundação Banco do Brasil, 2007.

PNUD/PEA/FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO/IBGE. **Desenvolvimento humano e condições de vida**: indicadores brasileiros. Brasília: PNUD, 1998.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

VIEIRA, D.T. **Evolução do sistema monetário brasileiro**. São Paulo: FCEA-USP, 1962.