

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD**

**Romilianne Cavalcante Pessôa**

**Gestão de RSAE no Banco do Brasil - Análise das  
práticas de gestão dos projetos de Desenvolvimento  
Regional Sustentável no município de Manaus/AM.**

**Recife, 2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES**

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

**A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

**Título da Monografia: Gestão de RSAE no Banco do Brasil - Análise das práticas de gestão dos projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável no município de Manaus/AM.**

Nome do Autor: Romilianne Cavalcante Pessôa

Data da aprovação: 11 de dezembro de 2009

Classificação, conforme especificação acima:

- |        |                                     |
|--------|-------------------------------------|
| Grau 1 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Grau 2 | <input type="checkbox"/>            |
| Grau 3 | <input type="checkbox"/>            |

Recife, 11 de dezembro de 2009

---

Romilianne Cavalcante Pessôa

**Romilianne Cavalcante Pessôa**

**Gestão de RSAE no Banco do Brasil - Análise das práticas de gestão dos projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável no município de Manaus/AM**

Orientadora: Lilian Soares Outtes Wanderley, PhD.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Recife, 2009**

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD  
Mestrado Interinstitucional – MINTER/UNINORTE

**Gestão de RSE no Banco do Brasil – Análise das  
Práticas de Gestão dos Projetos de  
Desenvolvimento Regional Sustentável  
do Município de Manaus/AM**

**Romilianne Cavalcante Pessoa**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco tendo como menção em exigência em 11 de dezembro de 2009.

Banca Examinadora:



Prof.a Lilian Soares Outtes Wanderley, Ph.D., UFPE (orientadora)



Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor, UFCG (examinador externo)



Prof.a Carla Regina Pasa Gómez, Doutora, UFPE (examinadora interna)

Pessoa, Romilianne Cavalcante

Gestão de RSE no Banco do Brasil – Análise das práticas de gestão dos projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável no município de Manaus/AM / Romilianne Cavalcante Pessoa. - Recife : O Autor, 2009.

134 folhas : fig. ,quadro, abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia, apêndice e anexo.

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. 3. Desenvolvimento econômico Aspectos ambientais (Manaus/AM). 4. Responsabilidade por danos ambientais (Manaus/AM).  
I. Título.

658

CDU (1997)

UFPE

658

CDD (22.ed.)

CSA2010 -035

## **Agradecimentos**

A Deus, pelo dom da vida e por me permitir realizar este grande sonho.

Aos meus pais, Rômulo e Lia, pelo apoio, incentivo, amor, carinho e dedicação durante todos esses anos.

Ao meu grande amigo e companheiro Auricélio, pelo amor, carinho e principalmente compreensão durante o tempo que precisei me ausentar do seu convívio.

Ao meu irmão Ronnie e sua amiga Daniele pela colaboração e apoio técnico.

Ao meu sobrinho Gustavo pela alegria que me proporciona todos os dias.

As minhas grandes amigas Ana Rosa, Iana Oliveira, Regina Lúcia e Simônica Sidrim pela amizade, incentivo e alegrias compartilhadas.

A Professora Marivan Tavares pela colaboração na correção e revisão deste trabalho.

A todos os professores do MINTER, que compartilharam conosco seus conhecimentos e contribuíram para o nosso crescimento profissional e em especial à Professora Lilian Outtes, minha orientadora, pela paciência, compreensão, incentivo, valiosa contribuição e pelo esforço conjunto para a conclusão do trabalho numa autêntica força-tarefa.

Aos administradores da agência Praça XV de Novembro, Altemar e Marta, pelo apoio e compreensão durante a realização deste trabalho.

A minha gerente, Elen Bitencourt, pela compreensão, apoio e incentivo ao meu crescimento profissional.

Ao meu colega e amigo Alexandre Magno, pela colaboração com suas experiências vivenciadas no desenvolvimento dos projetos de DRS da agência Praça XV/BB.

E a todos que contribuíram direta ou indiretamente para mais esta conquista.

## Resumo

Esta dissertação aborda projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil (BB) em Manaus/AM. Vinte e cinco projetos são estudados objetivando responder: Quais as práticas de gestão e resultados obtidos pelos projetos de DRS do BB em Manaus? Os objetivos específicos envolvem: levantamento dos projetos de DRS; análise dos modelos de gestão dos projetos e práticas de monitoramento e avaliação; e estudo da eficácia da estratégia de DRS. Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Socioambiental Empresarial, Sustentabilidade Corporativa e Desenvolvimento Regional Sustentável são os temas do arcabouço teórico. A matriz de gestão de RSAE de Husted (2003), analisando decisão referente a alternativas de gerenciamento de projetos de forma doméstica, terceirizada ou híbrida é não somente utilizada, mas também adaptada para a presente investigação. Trata-se de estudo qualitativo cujos projetos de DRS apresentam modelo de gestão exclusivamente híbrido, caracterizando o BB em parceiro estratégico. Tal exclusividade remeteu a uma nova aplicação do modelo de Husted, analisando a natureza da atividade de parceria em cada projeto que são variadas – dezanove – comércio varejista (cinco projetos), cabeleireiro (quatro projetos), extrativismo, padaria, transporte de passageiros e empresa de táxi (dois projetos cada um) a apicultura, artesanato, bubalinocultura, comércio de material reciclável, confecção, cultivo de cupuaçu, floricultura e ovinocultura (um projeto de cada); com de três até dezessete organizações parceiras impactando diretamente sobre aproximadamente 5.500 famílias de baixa renda. Mostra-se relevante registrar a dificuldade de acesso a registros de práticas referentes aos processos de monitoramento a avaliação. Concluindo, a aplicação alternativa do modelo de Husted identifica o tipo de atividade colaborativa alinhada com a atividade-fim do BB quando tal exclusividade não foi identificada em estudos anteriores. Contribuições práticas e teóricas resultam deste estudo.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Socioambiental Empresarial, Sustentabilidade Corporativa e Desenvolvimento Regional Sustentável.

## Abstract

This dissertation deals with projects of Sustainable Regional Development (SDR) of the Bank of Brazil (BB) in Manaus / AM. Twenty-five projects were studied aiming to answer: What are the management practices and results of CRS projects from the Sustainable Regional Development program of Bank of Brazil in Manaus/AM? Specific objectives involved: To map the CSR projects with its localities, developed activities, partners and beneficiaries; identify the CSR governance model adopted in each project; examine the practices used to monitor and evaluate CSR projects and verify the effectiveness of the of SRD strategies. Sustainable Development, Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability and Sustainable Regional Development are the themes which composes the literature review. The matrix RSAE management by Husted (2003), analyzing a decision of the alternative project management in a domestic outsourced or hybrid is not only used but also adapted to this research. This is a qualitative study of SRD whose projects have management model exclusively hybrid, featuring the BB in a strategic partner. Such exclusivity referred to a new application model by Husted, analyzing the nature of partnership activity in each project are different - nineteen - retail (five projects), hairdresser (four projects), extraction, bakery, carrying passengers and business Taxi (two projects each) bee keeping, handicrafts, buffalo keeping, trade in recyclable materials, manufacturing, cupuaçu plantation, flowers and sheep (one project each) with three up to seventeen partner organizations directly impacting on approximately 5,500 low income families. Shows it is relevant to record the difficulty of access to records of practice relating to procedures for monitoring the evaluation. In conclusion, the alternative application of the Husted model identifies the type of collaborative activity aligned with the core activity of the BB when such exclusivity was not identified in previous studies. Practical and theoretical contributions result from this study.

**Key-words:** Sustainable Development, Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability and Sustainable Regional Development.

## **Lista de siglas e abreviações**

AABB – Associação Atlética Banco do Brasil  
ACA – Associação Comercial do Amazonas  
ACOCAM – Associação dos Criadores de Ovelha do Amazonas  
ACONTEMA – Associação dos Condutores de Transporte Escolar de Manaus  
ADCAM – Associação das Donas de Casa do Estado do Amazonas  
ADS – Agência de Desenvolvimento Sustentável  
AFAPA – Associação da Feira de Artesanato e Produtos do Amazonas dos Artesãos da Eduardo Ribeiro  
AFEAM – Agência de Fomento do Estado do Amazonas  
AMEC – Associação de Mulheres Empreendedoras da Cooperativa de Produtores de Leite da Região de Autaz-Mirim  
APETRAM – Associação dos Permissionários de Transporte Alternativo do Amazonas  
BB – Banco do Brasil  
CBMP/VISANET – Companhia Brasileira de Meios de pagamento  
CDACRPATM – Conselho de Desenvolvimento das Associações Comunitárias Rurais do Projeto de Assentamento Tarumã-Mirim  
CDLM – Câmara de Dirigentes Lojistas de Manaus  
CETAM – Centro de Educação Tecnológica do Amazonas  
CMM – Câmara Municipal de Manaus  
COOCPAM – Cooperativa dos Condutores de Transportes de Passageiros Autônomos de Manaus  
COOPERMO – Cooperativa dos Permissionários do Transporte Alternativo de Passageiros, Modalidade Lotação e de Transporte Coletivo Urbano;  
COOPFITOS – Cooperativa de Produtores e Beneficiadores de Plantas Medicinais, de Fitoterápicos e Fitocosméticos de Manaquiri  
COOPLAM – Cooperativa dos Produtores de Leite da Região de Autaz-Mirim  
COOPLEITE – Cooperativa dos Produtores de Leite e seus Derivados de Autazes  
COOPTAF – Cooperativa de Transporte Alternativo, Coletivo Urbano do Estado do Amazonas  
COOPTAM – Cooperativa de Transportes Alternativo e Urbano de Manaus  
COPANSAM – Cooperativa de Produção dos Industriais da Panificação  
COPVARZEA – Cooperativa Agropecuária Mista do Careiro da Várzea  
COSMENORTE – Produtos de Higiene e Beleza LTDA  
CRMV – Conselho Regional de Medicina Veterinária em Manaus  
DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável  
DS – Desenvolvimento Sustentável  
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
ENCOARTE – Associação de Artesãos Encontro das Artes  
ESBAM – Escola Superior Batista do Amazonas  
FAEA – Federação da Agricultura do Amazonas  
FBB – Fundação Banco do Brasil

FECOMÉRCIO – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Amazonas  
IDAM – Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Amazonas  
IMPLURB – Instituto Municipal de Planejamento Urbano  
IMTT – Instituto Municipal de Trânsito e Transporte Urbano  
IMTU – Instituto Municipal de Transporte Urbano  
INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária  
INPA – Instituto Nacional de Pesquisa do Amazonas  
IPAAM – Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas  
ITEAM – Instituto de Terras do Amazonas  
MANAUSTUR – Fundação Municipal de Turismo  
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras  
OIT – Organização Internacional do Trabalho  
PMM – Prefeitura Municipal de Manaus  
RSAE – Responsabilidade Socioambiental Empresarial  
SDS – Secretaria de Estado do Meio ambiente e Desenvolvimento Sustentável  
SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SEMED – Secretaria Municipal de Educação de Manaus  
SEMPAB – Secretaria Municipal de Produção e Abastecimento  
SEMSA – Secretaria Municipal de Saúde  
SEMTRAD – Secretaria Municipal do Trabalho e Desenvolvimento Social  
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural  
SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem de Transporte  
SEPROR – Secretaria de Estado de Produção Rural  
SESC – Serviço Social do Comércio  
SINDICONF – Sindicato da Indústria de Confecção do Amazonas  
SINTRAPAM – Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Panificação, Confeitaria, Massas Alimentícias e Biscoitos de Manaus;  
SISBISIM – Sindicato dos Salões de Barbeiros Cabeleireiros Institutos de Beleza e Similares de Manaus  
SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus  
UEA – Universidade do Estado do Amazonas

## **Lista de figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 01 (2): Modelo de Rigidez Estrutural das Dimensões de Desenvolvimento | 24 |
| Figura 02 (2): Pirâmide da Responsabilidade Social de Carroll                | 29 |
| Figura 03 (2): RSAE e sustentabilidade empresarial                           | 31 |
| Figura 04 (2): Evolução das expectativas da sociedade                        | 32 |
| Figura 05 (3): Responsabilidade Socioambiental Empresarial no BB             | 46 |
| Figura 06 (3): Tripé da Sustentabilidade                                     | 51 |
| Figura 07 (4): Mobilização Social da Estratégia para o DRS do BB             | 52 |
| Figura 08 (4): Processo de concertação                                       | 54 |
| Figura 09 (4): Cadeia de Valor   | 56 |

## **Lista de quadros**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 01 – Matriz de decisão do modelo de gestão de RSAE   | 37 |
| Quadro 02 – Projetos de DRS e Parceiros                     | 61 |
| Quadro 03 – Projetos de DRS e o papel do BB                 | 78 |
| Quadro 04 – Projetos de DRS e famílias atendidas            | 82 |
| Quadro 05 – Projetos de DRS e modelos de gestão de RSAE     | 87 |
| Quadro 06 – Projetos de DRS, Centralidade e Especificidade  | 90 |
| Quadro 07 – Índice de Qualidade DRS/Dimensões e Indicadores | 97 |
| Quadro 08 – Status das Ações (%)                            | 98 |

# Sumário

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 1       | Introdução  | 11  |
| 1.1     | Objetivos da Pesquisa   | 15  |
| 1.1.1   | Objetivo Geral  | 15  |
| 1.1.2   | Objetivos Específicos   | 15  |
| 1.2     | Relevância e justificativa da pesquisa                                    | 16  |
| 2       | Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Socioambiental Empresarial | 20  |
| 2.1     | Desenvolvimento Sustentável   | 20  |
| 2.2     | Responsabilidade Socioambiental Empresarial                               | 25  |
| 2.3     | Sustentabilidade empresarial  | 31  |
| 2.4     | Desenvolvimento Regional Sustentável                                      | 33  |
| 2.5     | Modelos de gestão de RSAE   | 35  |
| 3       | Metodologia   | 38  |
| 3.1     | Delineamento da pesquisa  | 38  |
| 3.2     | A Coleta de Dados   | 39  |
| 3.3     | Delimitação do Campo Empírico   | 41  |
| 3.4     | Pesquisa de Campo   | 42  |
| 3.5     | O Banco do Brasil   | 43  |
| 3.5.1   | RSAE no Banco do Brasil   | 44  |
| 3.5.2   | Estratégia de DRS no Banco do Brasil                                      | 49  |
| 3.5.2.1 | Detalhando a Estratégia Negocial de DRS do Banco do Brasil                | 51  |
| 4       | Projetos e Atividades do DRS/BB em Manaus/AM                              | 61  |
| 4.1     | Atividades desenvolvidas pelos projetos de DRS/BB                         | 64  |
| 4.2     | Projetos de DRS e o papel do BB em cada um                                | 78  |
| 5       | Alternativas de Gestão no Programa DRS/BB e Resultados                    | 85  |
| 5.1     | Modelos de Gestão dos Projetos DRS/BB – Centralidade e Especificidade     | 86  |
| 5.2     | Resultados obtidos pelos projetos de RSAE                                 | 96  |
| 6       | Considerações Finais  | 101 |
| 6.1     | Limitações  | 104 |
| 6.2     | Contribuições e sugestões para pesquisas futuras                          | 105 |
|         | Referências   | 107 |
|         | APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semi-estruturada                       | 113 |
|         | ANEXO A – Cartilha IQDRS  | 114 |

# 1 Introdução

---

Com a expansão da abertura dos mercados por meio da globalização, a competitividade tornou-se mais acirrada, exigindo assim uma nova postura das organizações, não somente em termos econômicos e sociais, mas também ambientais, ou seja, empresas que atuem de forma socialmente responsáveis. Assim, os bancos como instituições financeiras apresentam papel de extrema relevância, pois são agentes de intermediação financeira e representam a base do sistema monetário brasileiro.

Dessa forma, torna-se relevante investigar o comportamento de empresas do setor bancário, no intuito de analisar as práticas de gestão em suas ações de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE), monitoramento e resultados obtidos no sentido de que tais práticas e resultados possam ser conhecidos permitindo eventual replicação por outras empresas e/ou aprimoramento pelas organizações envolvidas.

Em virtude das novas exigências que se impõem às organizações no que diz respeito à temática da RSAE, o presente trabalho aborda o programa de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) no Banco do Brasil no município de Manaus tendo como objetivo principal analisar as práticas de gestão e os resultados obtidos.

A preocupação com os impactos do comportamento empresarial sobre o meio ambiente e as questões sociais nos últimos anos teve grande repercussão no meio acadêmico e empresarial, suscitando a discussão sobre a crescente importância da RSAE a nível mundial. Muito se tem discutido sobre a contribuição que as empresas podem ou devem ter para a melhoria das condições de vida da população ou, em outras palavras ser socialmente responsáveis, e sobre as vantagens que elas podem obter em termos de competitividade e de agregar valor aos negócios (BELLEN, 2006; SACHS, 2008; ETHOS, 2008).

Nesse contexto, o desempenho das empresas não é mais mensurado somente em termos de vendas de produtos e lucros auferidos, mas também pelo monitoramento e avaliação de resultados não monetários de ações empresariais sobre a qualidade de vida. Um novo desafio se

estabelece: garantir a sustentabilidade dos negócios e a perenização da vida, ou seja, buscar um equilíbrio entre as necessidades ambientais, sociais e econômicas visando ao Desenvolvimento Sustentável (DS) da sociedade e dos negócios. (ELKINGTON, 2001; BUARQUE, 2008; ETHOS, 2008; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

No Brasil, uma variedade de estudos envolvendo RSAE tem sido realizada havendo também análises bibliométricas sobre o tema (MORETTI; FIGUEIREDO, 2007; MORETTI; CAMPANARIO, 2008). Tais estudos apontam a tendência de reprodução dos discursos dominantes e das repetidas fontes bibliográficas em RSAE que podem ser reduzidas ao se utilizar periódicos mais recentes.

Assim, organizações de todos os segmentos têm intensificado investimentos em pesquisa no âmbito da RSAE buscando se adequar aos novos padrões de exigências impostos pela sociedade, pautando suas ações em atitudes mais responsáveis para garantir negócios mais sustentáveis. Nesta perspectiva o Banco do Brasil também está inserido desenvolvendo a RSAE em seus projetos de DRS.

O presente estudo utiliza como referencial teórico os temas desenvolvimento sustentável e responsabilidade socioambiental empresarial, abordando o conceito de sustentabilidade corporativa para então detalhar desenvolvimento regional sustentável como estratégia negocial adotada pelo Banco do Brasil.

Antecipando a relação existente entre RSAE e Desenvolvimento Sustentável (DS), pode-se afirmar que:

[...] uma organização pratica de modo genuíno a RSAE quando é gerida em concordância com os princípios e os temas focais do DS. Portanto, é indispensável para a prática de uma gestão socialmente responsável que os administradores conheçam em profundidade e tenham plena compreensão da filosofia e das propostas do DS e da razão pela qual essa abordagem é crucial para a perpetuidade dos empreendimentos. (YOUNG, 2008).

A contribuição de empresas para o desenvolvimento sustentável mostra-se como norteador de diversos entendimentos sobre o papel do setor privado na sociedade, mesmo diante da inexistência de uma definição universalmente aceita sobre RSAE.

O Banco do Brasil decidiu em dezembro de 2003 ser um dos agentes fomentadores e articuladores de ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável, criando a estratégia negocial de DRS (BB, 2007a).

O programa de DRS do Banco do Brasil é uma estratégia negocial que busca a geração de trabalho e renda com soluções inclusivas e participativas, por meio de adoção de práticas que permitam um salto de qualidade nos indicadores de desenvolvimento socioeconômico e ambiental (BB, 2007a).

Apesar da enorme diversidade e abundância de recursos que o Brasil apresenta se houver a predominância de um consumo inconsciente de tais recursos, em pouco tempo veremos desaparecer àqueles vitais a sobrevivência do homem e das outras espécies, o que provocará um desequilíbrio no planeta.

Os desequilíbrios ambientais trazidos pelo crescimento desenfreado dos grandes centros urbanos despertaram na sociedade a preocupação com a ética, responsabilidade social e preservação do meio ambiente, estimulando a produção de documentos sobre sustentabilidade (BB, 2007b).

A degradação do meio ambiente por meio da utilização inadequada dos recursos tem suscitado discussão no meio empresarial e acadêmico sobre o comportamento e a contribuição das empresas neste processo, ou seja, é preciso avaliar a forma de utilização dos recursos disponíveis possibilitando a reprodução das espécies, que são vitais para o equilíbrio do planeta. Os recursos naturais não são infinitos, é preciso criar a consciência de sua utilização, buscar novas alternativas para o desenvolvimento que possibilitem não só a sustentabilidade dos negócios, mas também dos recursos.

Pode-se então, entender por sustentabilidade, “o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações” (ELKINGTON, 2001, p. 20).

Neste sentido, as organizações têm buscado intensificar ações mais responsáveis no intuito de atender as novas exigências impostas pela sociedade que demanda por bens e serviços que não provoquem a degradação e destruição do meio ambiente.

Assim para o Banco do Brasil, a busca pela sustentabilidade requer um amplo sistema integrado com sete interfaces – política, econômica, social, produtiva, tecnológica, internacional e administrativa. Sistema político que assegure a efetiva participação dos cidadãos no processo

decisório. Sistema econômico capaz de gerar excedentes e *know how* técnico em bases confiáveis e constantes. Sistema social que possa resolver as tensões causadas por um desenvolvimento não equilibrado. Sistema de produção que respeite a obrigação de preservar a base ecológica do desenvolvimento. Sistema tecnológico que busque constantemente novas soluções; um sistema internacional que estimule padrões sustentáveis de comércio e financiamento. E sistema administrativo flexível e capaz de se autocorrigir (BB, 2007d).

Pode-se incluir entre as formas de interação empresa e ações sociais os modelos de gestão de RSAE que são o foco desta investigação ao escolher os projetos de DRS para realizar análise definindo como pergunta principal: **Quais as práticas de gestão e resultados obtidos pelos projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil no município de Manaus?**

Para modelos de gestão tem-se como arcabouço teórico estudos realizados nacional e internacionalmente sobre circunstâncias nas quais as empresas tendem a terceirizar a gestão de RSAE, realizar diretamente na empresa, *in-house*, ou ainda utilizar uma alternativa híbrida (HUSTED, 2003; WANDERLEY, 2005a; ROCHA et al., 2008; FRANÇA et al., 2008). Contudo, no que diz respeito aos resultados, o Banco do Brasil tem em sua metodologia de estratégia negocial etapa de monitoramento e avaliação de resultados (BB, 2007c).

A utilização do referido modelo se justifica pela necessidade de compreender a constituição de tais projetos/a escolha das atividades priorizadas por cada um deles e se o enquadramento em um ou outro modelo influencia seu desenvolvimento.

O estudo a partir deste modelo possibilitará investigar o comportamento das empresas deste segmento específico, no sentido de analisar as práticas de gestão em suas ações de RSAE, monitoramento e resultados obtidos possibilitando conhecer tais práticas e resultados que permitam uma possível replicação por outras empresas e/ou aprimoramento pelas organizações envolvidas

Enquanto os objetivos e a justificativa são apresentados ainda neste capítulo, no próximo tem-se o detalhamento do referencial teórico e o caminho pelo qual passam para chegar às referências sumariamente citadas no parágrafo anterior.

## **1.1 Objetivos da Pesquisa**

Para se responder à pergunta de pesquisa foram traçados os objetivos geral e específicos, descritos a seguir.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Investigar as práticas de gestão e resultados obtidos pelos projetos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil no município de Manaus.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

1. Efetuar levantamento dos projetos de DRS do Banco do Brasil que estão sendo desenvolvidos no município de Manaus;
2. Mapear as comunidades de atuação e os beneficiários dos projetos;
3. Identificar os modelos de gestão utilizados nos projetos de DRS;
4. Analisar as práticas utilizadas para monitorar e avaliar os projetos de DRS.
5. Verificar a eficácia dos planos de negócios de DRS.

## 1.2 Relevância e justificativa da pesquisa

No âmbito da RSAE o Banco do Brasil vêm desenvolvendo projetos que tem por finalidade incentivar o desenvolvimento de regiões mais carentes, gerando emprego e renda, de acordo com as necessidades de cada localidade e atividades potencialmente identificadas que possam ser sustentáveis em longo prazo.

Com a dinâmica de uma sociedade em ambiente globalizado houve a expansão dos mercados, pressionando as organizações a adotarem uma postura diferenciada, para se manterem mais competitivas. O desafio estava lançado, a postura a ser adotada precisava levar em consideração fatores até então pouco conhecidos, ou mesmo deixados em segundo plano. A busca por desenvolver ações mais sustentáveis que promovam a perenidade dos negócios passa para o campo central como foco principal das organizações que visam obtenção de aceitação pela sociedade como parte do processo de legitimação (SROUR, 2003).

Os esforços estarão voltados, como afirma Elkington (2001, p. 01) para observância aos três pilares, "o enfoque na prosperidade econômica, na qualidade ambiental e no elemento ao qual as empresas tendem a fazer vistas grossas, a justiça social".

No Brasil, os Estados da região Norte e Nordeste são historicamente conhecidos por terem municípios com maior problema de exclusão social (BB, 2007). Tais registros são confirmados também por estudos que abordam o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) – e de desigualdade social – Gini (PNUD, 2007). A vulnerabilidade social, histórica reflete-se hoje no acesso extremamente restrito à educação, à alimentação, ao mercado de trabalho e a outros mecanismos de geração de emprego e renda (BB, 2007). Isso gera um ciclo vicioso que parece consolidar e perpetuar o quadro histórico de exclusão social local (BB, 2007).

As instituições financeiras são responsáveis pela geração e movimentação de grande parte da riqueza mundial, influenciando os resultados de atividades dos setores da economia e privilegiando empreendimentos em nível mundial. Assim, os bancos, em razão de suas funções, passam a exercer influência nas empresas, comunidades, governos e até na vida cotidiana das pessoas. Daí a importância do segmento financeiro da economia para o desenvolvimento sustentável por meio de iniciativas e ações que proporcione melhoria na qualidade de vida das pessoas (BB, 2005).

Dessa forma, o Banco do Brasil como empresa bicentenária vem buscando intensificar sua atuação pautada em ações de responsabilidade social, visando proporcionar melhoria na qualidade de vida da população de baixa renda, a partir do programa de DRS, incentivando a produção de produtos e serviços ecologicamente sustentáveis, economicamente rentáveis e socialmente justos, respeitando a diversidade cultural local, e almejando assim garantir a perenidade de seus negócios.

A prioridade do BB na Região Norte para a implementação da estratégia DRS está diretamente relacionada com o IDH. Entre 1991 a 2000 houve uma evolução no IDH de Manaus (3,89%) passando de 0,745 para 0,774 (SEPLAN/AM, 2009). No entanto, o atlas do desenvolvimento humano de Manaus, aponta desigualdades entre os próprios bairros da cidade (PRIMAPAGINA, 2006). Vários indicadores como educação, renda, saúde, habitação, população e saneamento foram analisados nos bairros da cidade de Manaus mostrando grandes desigualdades, apontando bairros com IDH semelhante à Noruega, o maior do mundo, como Nossa Senhora das Graças/Vieiralves e Adrianópolis, e outros menores que o do Vietnã, como São José e Grande Vitória (PRIMAPAGINA, 2006). Nesta perspectiva o Banco do Brasil ao adotar o programa de DRS, preocupou-se inicialmente em identificar as necessidades de comunidades locais que pudessem se beneficiar por meio de seus projetos (BB, 2007).

O mais alto IDH do país está na região Centro-Oeste, em Brasília com 0,874, seguida de Santa Catarina com 0,840 na região Sul do país, enquanto o mais baixo encontra-se na região Nordeste, no Estado de Alagoas com 0,677 (MALI, 2008). Segundo o Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) de outubro de 2009 apesar do IDH do Brasil ter melhorado entre 2006 (0,808) e 2007 (0,813) o País ficou em 75º no ranking mundial entre 182 países e territórios (MALI, 2009).

A atual dinâmica da sociedade possibilita às empresas atuar de forma diferenciada. Trabalhar com visão negocial numa empresa cidadã, que acredita no desenvolvimento regional sustentável, exige uma nova postura. A visão imediatista, focada apenas no resultado a curto prazo, deve ceder lugar a um planejamento de oferta de produtos e serviços no médio e longo prazo, pois as oportunidades de negócios podem estar exatamente em acompanhar a trajetória do negócio do cliente, seu crescimento e superação de obstáculos (BB, 2007).

A partir de 2004 o Banco do Brasil adotou como estratégia para sua atuação no mercado, o desenvolvimento de diversas ações na área de DRS envolvendo os mais diversos segmentos da

sociedade brasileira por meio de organizações variadas como ONG's, universidades, governo, sindicatos, cooperativas, empresas e associações. Para que esta estratégia desse certo era de vital importância que seus funcionários estivessem preparados para atuar nesta área, por isto o banco resolveu investir em treinamento e em cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado para qualificar seus funcionários e se tornar cada vez mais competitivo no mercado (BB, 2005; BB, 2007).

Em cinco anos de investimentos o BB apresenta um número expressivo de projetos de DRS perfazendo um total de 4.532 projetos, sendo 352 na região Norte, 1.743 na região Nordeste, 348 na região Centro-Oeste, 763 na região Sul e 1.326 na região Sudeste. Tais projetos abrangeram aproximadamente 4.236 municípios com 1.173.010 famílias atendidas (BB, 2009b).

Desta forma, o presente trabalho se justifica pela necessidade de estudos que propiciem a compreensão das formas de atuação das empresas diante das exigências da sociedade no que diz respeito à RSAE, servindo de subsídios para tomada de decisão, bem como possibilitem às mesmas promover ações que atestem realmente sua atitude socialmente responsável, incorporando-as aos seus objetivos e estratégias.

Portanto, uma análise envolvendo as práticas de gestão utilizadas nos projetos de DRS do BB, incluindo as alternativas elaboradas a partir do referencial proposto por Husted (2003) para gerenciamento de ações – diretamente (ou *in-house*), *outsourced* (ou terceirizada), ou ainda um formato híbrido (ou colaborativo), e também de monitoramento e avaliação como propostos pelo BB, visam proporcionar rico material sobre a atuação corporativa em RSAE principalmente no que tange a sustentabilidade por meio de vários projetos que fazem parte do programa de DRS em Manaus/AM.

Para melhor compreensão deste estudo, o trabalho foi estruturado em seis capítulos. O primeiro traz a contextualização do tema; a pergunta de pesquisa; o objetivo geral e os específicos e a justificativa da pesquisa. O segundo capítulo traz o arcabouço teórico da pesquisa apresentado os temas centrais como RSAE, desenvolvimento sustentável, sustentabilidade empresarial, desenvolvimento regional sustentável e os modelos de gestão de Husted (2003). No capítulo seguinte, serão explicados os procedimentos metodológicos, passando pelo delineamento da pesquisa; os sujeitos e a seleção dos mesmos para a pesquisa; uma breve abordagem histórica sobre o Banco do Brasil, apresentando a estratégia negocial de DRS.

No quarto capítulo, será apresentada a coleta de dados; o detalhamento da estratégia negocial DRS do BB, bem como os projetos de DRS e seus parceiros, as atividades desenvolvidas e o papel do BB.

No penúltimo capítulo será feita a análise dos projetos de DRS do BB à luz do modelo de gestão RSAE proposto por Husted (2003) e os resultados obtidos, ou seja, a interpretação dos dados. E por fim, o sexto e último capítulo serão apresentadas as considerações finais do estudo, suas limitações e sugestões para futuros estudos.

## **2 Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Socioambiental Empresarial**

---

Nesta seção são apresentados os temas relacionados ao problema de pesquisa e que foram utilizados para definição dos temas centrais deste estudo: inicialmente desenvolvimento sustentável e responsabilidade socioambiental empresarial são apresentados para em seguida o conceito de sustentabilidade empresarial e daí desenvolvimento regional sustentável ganhar seu espaço. A escolha de tal seqüência tem como justificativa a abordagem mais ampla que é a do desenvolvimento sustentável (1), seguida da perspectiva de inclusão de organizações com fins lucrativos – a empresa – neste processo de RSAE (2) que uma vez atingindo efetivamente os pilares 3Ps – *Profit, People e Planet*, caracteriza a sustentabilidade empresarial (3). Já as estratégias de desenvolvimento regional sustentável fazem parte da construção de políticas de desenvolvimento sustentável envolvendo a empresa e por sua vez se mostrando alternativa para a busca da sustentabilidade empresarial por meio da RSAE. Concluindo o referencial teórico o modelo de gestão de RSAE de Husted (2003) é apresentado assim como suas recentes aplicações no Brasil.

### **2.1 Desenvolvimento Sustentável**

Com a Revolução Industrial, ocorreram conquistas tanto científicas quanto tecnológicas, propiciando melhorias na qualidade de vida de uma parte da população que vivia em meio aos benefícios gerados pelo acúmulo de capital no sistema conhecido universalmente como capitalismo, isto é, com melhorias nos sistemas de saúde, transporte, educação, trabalho e moradia.

No entanto, para obtenção de tais melhorias, houve a sobrecarga dos sistemas naturais comprometendo as condições de vida da maioria de outras pessoas que não tiveram a oportunidade de alcançar um progresso de forma sustentável.

Para alcançar o tão almejado desenvolvimento sustentável, é imprescindível lutar em meio às questões sociais e ambientais para garantir a disponibilidade dos recursos naturais, respeitando os limites da natureza e procurando reduzir a pobreza solucionando assim a questão social (BUARQUE, 2008).

A questão da sustentabilidade ultrapassa a dimensão ambiental, envolve as complexas relações entre globalização, diversidade cultural, prosperidade econômica e equidade social. Diante de tal contexto, as organizações precisam se adaptar, buscando agregar às suas estratégias investimentos em programas socioambientais, resultado das relações existentes com os seus stakeholders – investidores, acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, comunidade local meio ambiente, governo e sociedade (ELKINGTON, 2001; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

O DS pressupõe o atendimento de várias expectativas que vão desde as econômicas até mesmo as diversidades culturais, ou seja, é preciso buscar primeiramente entender a problemática local para então procurar agir globalmente.

No mundo globalizado, o Desenvolvimento Sustentável é um objetivo social desejado, visto ser uma possibilidade de vida melhor para todas as gerações sem agredir o meio ambiente (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Desenvolvimento Sustentável tem sua definição como apresentada em 1987, resultado da Assembléia Geral das Nações Unidas, no relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), conhecido como Relatório Brundtland, devido ao fato do encontro ter sido presidido por Gro Harlem Brundtland, primeira ministra da Noruega. Neste relatório foram analisados os principais problemas mundiais com vista a soluções globais e expresso pela primeira vez o conceito de desenvolvimento sustentável utilizado até os dias atuais e definido como aquele que “atende as necessidades do presente sem comprometer o atendimento das necessidades das gerações futuras, por meio da sustentabilidade do desenvolvimento que implica uma mudança nas relações econômicas, político-sociais, culturais e ecológicas”. Desta forma a natureza passa a ser vista como parte integrante de um sistema que originalmente deveria ser cíclico, excluindo o comportamento predador do modelo desenvolvimentista predominante (CMMAD, 1991, p. 09).

Posteriormente as idéias de desenvolvimento sustentável foram disseminadas em conferências no Rio de Janeiro em 1992, como a ECO 92 – onde foi criada a Agenda 21 que representa o compromisso dos países para a implantação do DS, e em Johannesburgo, a Rio +10 em 2002. Percebe-se desta forma, que o debate sobre o DS se torna cada vez mais presente na sociedade, envolvendo governos, empresas, ONG's entre outros.

Os desafios impostos a sociedade diante do novo paradigma de desenvolvimento, remete a discussão de conceitos e práticas que exigem uma redefinição de papéis que irão dar suporte a construção de um novo modelo: o desenvolvimento sustentável, entendido não apenas como um modismo, mas como algo para organizar e nortear as ações das empresas neste novo cenário.

A abordagem do desenvolvimento sustentável está fundamentada em bases socioeconômicas e políticas decorrentes de antecedentes técnicos e conceituais que permeiam todo o entendimento a cerca de uma determinada concepção.

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).

A partir da perspectiva de Desenvolvimento Sustentável, Barbieri e Cajazeira (2009) ressalta a relevância e a necessidade de envolver países, governos e sociedade civil para buscar solucionar os problemas globais. Nesse contexto, as empresas passam a desempenhar papel fundamental, visto que grande parte dos impactos socioambientais foi provocada em decorrência do exercício de suas atividades.

Segundo a proposta de desenvolvimento sustentável de Sachs e Vieira (2007), Barbieri e Cajazeira (2009) compartilham da idéia de que o planejamento do desenvolvimento sustentável deve compreender as cinco dimensões do conceito de sustentabilidade: social, econômica, ecológica, espacial e cultural. Dessa forma, a sustentabilidade social é aquela que trata dos aspectos relacionados à promoção da equidade na distribuição de renda e de bens visando diminuir as diferenças entre os padrões de vida dos ricos e dos pobres e conseqüente melhoria das condições de vida das populações.

A sustentabilidade, sob o aspecto econômico é aquela que deverá ser capaz de gerenciar e alocar eficientemente os recursos produtivos, bem como o fluxo regular de investimentos

públicos e privados. A ecológica diz respeito às ações que busquem ampliar a carga do planeta evitando, no entanto danos ao meio ambiente, ou seja, priorizar a utilização de recursos renováveis em substituição aos não-renováveis, reduzir a emissão de poluentes e o volume de resíduos, preservar a biodiversidade protegendo o meio ambiente.

A sustentabilidade espacial trata-se de uma configuração rural-urbana equilibrada e melhor distribuição para os assentamentos humanos, buscando reduzir a excessiva concentração em regiões metropolitanas, inibir a destruição de ecossistemas frágeis, adotar práticas modernas e regenerativas de agricultura e explorar o potencial de industrialização.

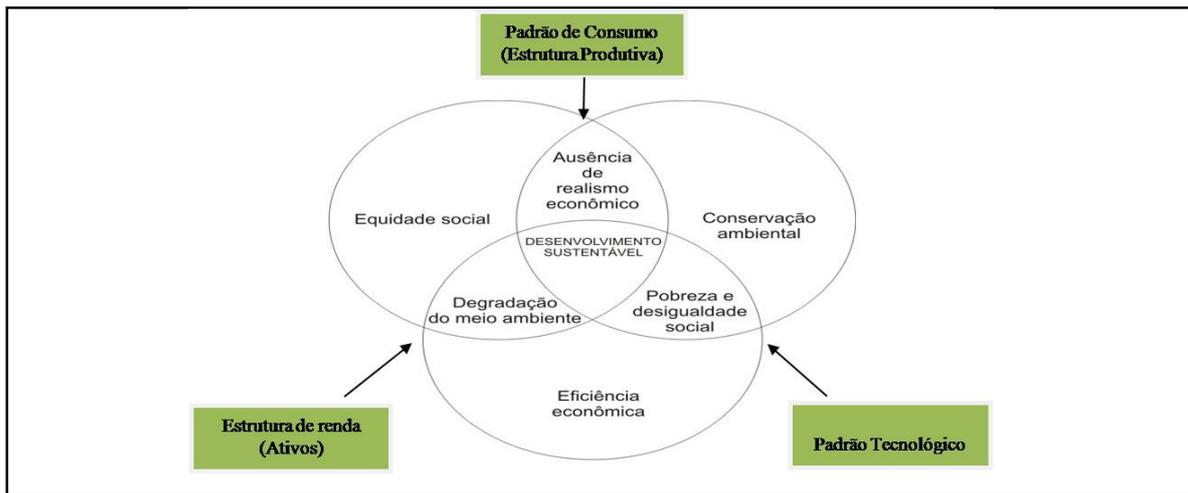
Por fim, a sustentabilidade cultural está relacionada à diversidade de soluções que podem ser apresentadas de acordo com cada ecossistema, cada cultura e cada local. Ou seja, processos de mudanças e modelos de modernização que possibilitem resguardar a continuidade cultural dentro das especificidades de cada contexto sócio-ecológico.

Pressupondo equilíbrio nas dimensões social, econômica e ecológica, Sachs e Vieira (2007) estabelecem alguns padrões de crescimento por meio destas três dimensões: o crescimento selvagem que enfatiza os aspectos econômicos de forma positiva, causando impactos negativos ao ambiente ecológico e social; o crescimento socialmente benigno que abrange positivamente as dimensões econômicas e sociais, mas não se preocupa com os impactos negativos ao ambiente; o crescimento ambientalmente sustentável ou estável que provoca impactos positivos nas dimensões econômicas e ecológicas, mas ignora as questões sociais; e finalmente o desenvolvimento que decorre da priorização das três dimensões, ou seja, dos impactos positivos que ocorrem nas dimensões econômica, social e ambiental.

Corroborando com a proposta de Sachs e Vieira (2007), Buarque (2008, p. 67) salienta que o desenvolvimento local sustentável, considerando o comprometimento com o futuro e a solidariedade entre gerações, deve compatibilizar, “no tempo e no espaço, o crescimento e a eficiência econômicos, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social”. Essa percepção compreende três grandes dimensões interligadas e com papéis distintos no processo de desenvolvimento: a elevação da qualidade de vida e a equidade social são em tese “o propósito final de todo esforço de desenvolvimento a curto, médio e longo prazos” (BUARQUE, 2008, p. 67); a eficiência e o crescimento econômicos se caracterizam como fundamentais para a elevação da qualidade de vida com equidade, embora representem uma condição necessária, não são suficientes para o desenvolvimento sustentável (BUARQUE, 2008); e a conservação ambiental é

fator decisivo condicionante da sustentabilidade do desenvolvimento a longo prazo, sem o qual não é possível assegurar a qualidade de vida para as gerações futuras e a equidade social de forma sustentável e contínua no tempo e no espaço (BUARQUE, 2008; SACHS e VIEIRA, 2007).

Buarque (2008, p. 68) salienta ainda que “o propósito central de uma proposta de desenvolvimento sustentável consiste na implementação de iniciativas e ações que gerem, ao mesmo tempo, uma maior equidade um nível elevado de conservação ambiental e uma maior racionalidade (eficiência) econômica”. Graficamente, significa ampliar o espaço combinado de equidade, conservação ambiental e racionalidade econômica, ou seja, o ponto de intersecção – o desenvolvimento sustentável, apresentados na Figura 01 (2) o modelo de rigidez estrutural das dimensões do desenvolvimento proposta por Buarque (2008).



**Figura 01 (2): Modelo de Rigidez Estrutural das Dimensões de Desenvolvimento**

Fonte: Adaptado de Buarque (2008, p. 68)

Do esquema gráfico apresentado acima, percebe-se que o desenvolvimento sustentável é concebido somente quando se prioriza as três dimensões, e que movimentos isolados em qualquer uma delas podem provocar alterações nas demais neutralizando o efeito positivo gerado na primeira, reduzindo inclusive, o espaço de intersecção. Ou seja, tentar promover o desenvolvimento a partir da equidade social com qualidade de vida e conservação ambiental não é possível devido à ausência de realismo econômico para manter o elevado padrão de consumo. Ao mesmo tempo em que estabelecer uma boa estrutura de renda, priorizando a equidade social e a eficiência econômica é inviável em longo prazo, pois pode ocasionar a degradação ambiental. Por outro lado, se buscar contemplar somente a eficiência econômica e a conservação ambiental

tem-se o estabelecimento de alto padrão de tecnologia o que pode ocasionar desequilíbrios sociais (BUARQUE, 2008).

Dessa forma, nos últimos anos vários aspectos foram adicionados ao conceito de sustentabilidade: as perspectivas de crescimento econômico, proteção ao meio ambiente, equidade social, dimensão político institucional, identidade cultural e a sustentabilidade espacial relacionada ao desenvolvimento regional (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Devido à necessidade de compreender melhor o conjunto de ações e práticas sociais por parte das organizações para o alcance da sustentabilidade, associado ao conceito de RSAE a médio e longo prazos, visto que podem influenciar o planejamento dos negócios e a tomada de decisão das empresas, a próxima seção aprofundará tal discussão.

## **2.2 Responsabilidade Socioambiental Empresarial**

Com a integração dos mercados e a queda de barreiras comerciais, através do processo de globalização, a economia mundial precisou se ajustar às mudanças ocorridas decorrentes deste fenômeno. A competitividade ficou mais acirrada e as empresas em um curto espaço de tempo se viram forçadas a mudar suas estratégias negociais para enfrentar os desafios que surgem e se adaptar às novas exigências de um mercado comprador, altamente competitivo e globalizado. E principalmente com o avanço da internet, devido ao grande fluxo de informações, novos mercados surgiram intensificando o aumento das demandas da sociedade, exercendo pressão para que as empresas adotassem uma nova postura (INSTITUTO ETHOS, 2008).

O estudo da RSAE envolve o entendimento da complexa relação existente entre empresas e sociedade, incluindo comunidades, governos e até mesmo outras empresas. Significa refletir sobre sua função para conseguir responder às demandas da sociedade.

Desta forma, a cada dia se intensifica mais a relevância da RSAE, em razão das enormes desigualdades sociais e da expansão histórica de carências. As empresas passam a cumprir importante papel, atuando como agentes de desenvolvimento, para a construção de uma

sociedade melhor e mais justa, a partir de uma mudança social (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009; SACHS; VIEIRA, 2007; BUARQUE, 2008; ELKINGTON, 2001).

As empresas são importantes agentes de mudança social, tanto positiva quanto negativa. Assim devem buscar incorporar às suas ações, aspectos da esfera social, política e ambiental até então pouco relacionadas ao seu vocabulário.

No entanto, em razão da diversidade de empreendimentos e das próprias características de cada empresa e de seu ambiente sócio-econômico-político, não é possível estabelecer um modelo único de RSE. É necessário o comprometimento efetivo de uma governança corporativa, para construir um ambiente adequado, pautado na ética e na transparência para que as ações responsáveis possam ser incorporadas à gestão estratégica da organização.

Atuar de forma responsável significa participar de um processo contínuo onde os objetivos e as metas devem ser revisadas em diferentes circunstâncias. Ou seja, buscar a melhoria contínua alicerçada na cooperação, na ética e na transparência, com foco na sustentabilidade (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009; ELKINGTON, 2001). Ou seja, a RSE encontra-se imbricada, portanto, com um comprometimento ético, com a ética empresarial, que pressupõe a construção de uma comunicação transparente com seus stakeholders.

No cenário mundial e global são perceptíveis as transformações que ocorrem na sociedade, são alterados os papéis do estado, das empresas e dos indivíduos/pessoas. A noção de cidadania e os direitos coletivos são redefinidos e ganham novas formas de expressão. Esse contexto apresenta um novo desafio para as empresas: a conquista de níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade, induzindo a preocupação crescente com a legitimidade social de sua atuação (SROUR, 2003; BB, 2007a).

No Brasil, visando fortalecer o movimento pela responsabilidade social, foi fundado em 1989 o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma organização da sociedade civil de interesse público, sem fins lucrativos, criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Responsabilidade socioambiental empresarial, segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2008, p. 78):

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.

Com a falta de credibilidade e a crise fiscal dos governos em muitos países, mais acentuadamente na América Latina, o papel do Estado tem sido muitas vezes reduzido em quantidade e qualidade na provisão dos serviços públicos, inclusive nas áreas sociais, como educação, saúde e assistência social. Além disso, a estagnação econômica das últimas décadas tem levado a um agravamento do quadro social, com o desemprego, a não diminuição significativa da pobreza e o aumento da criminalidade. Tais problemas afetam diretamente o ambiente em que muitas empresas estão instaladas, e fazem com que recaia sobre elas a responsabilidade de mitigá-los, provendo escolas, hospitais e segurança para comunidades ao seu redor. Empresas e cidadãos estão se conscientizando da importância de uma ação empresarial responsável (OLIVEIRA, J., 2008).

O foco em RSE tornou-se maior também em razão da descrença por parte da sociedade em relação às instituições públicas responsáveis pelo bem-estar social da população. Com isso cresce a expectativa da sociedade sobre as organizações privadas, voltando sua atenção para as práticas de responsabilidade social, passando a demandar para que cumpram o papel que o Estado não consegue desempenhar.

Por esta razão, no Brasil, a responsabilidade socioambiental empresarial ganhou um caráter bastante ligado à ação social empresarial. Assim, os imensos problemas sociais que temos e a incapacidade do Estado de resolvê-los sozinho levam ao surgimento de uma demanda por parte da sociedade para que as empresas atuem mais firmemente em projetos sociais, muitas vezes esta demanda pode até mesmo gerar a expectativa equivocada de que tais problemas poderiam ser resolvidos pelas empresas quando em substituição ao Estado (OLIVEIRA, J., 2008). O fato é que as empresas não teriam interesse em assumir este ônus sozinhas (IPEA, 2002), e nem apresentam tal *expertise* dada sua própria natureza industrial, comercial ou de serviços com finalidade de remuneração do capital como prioridade.

O conceito de RSE associa-se ao fato de que uma organização é responsável pelos impactos que suas práticas e ações gerenciais produzem que não se referem somente ao âmbito da

empresa em suas atividades de negócios em si, mas apresentam também cunho interno e externo (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Por outro lado, as organizações criam expectativas de melhorias a partir da RSAE, pois neste cenário de grandes transformações, as mudanças influenciam seu comportamento gerando forte tendência a expansão de seu potencial econômico.

O contexto que se apresenta é o de empresas que não podem atuar de forma isolada da comunidade. Em contrapartida aos recursos que lhes são disponibilizados – humanos, materiais, naturais, entre outros – devem contribuir para a sociedade com empregos, impostos e com sua imagem, transmitida não só pela venda dos produtos, mas como é vista pelos colaboradores e comunidade.

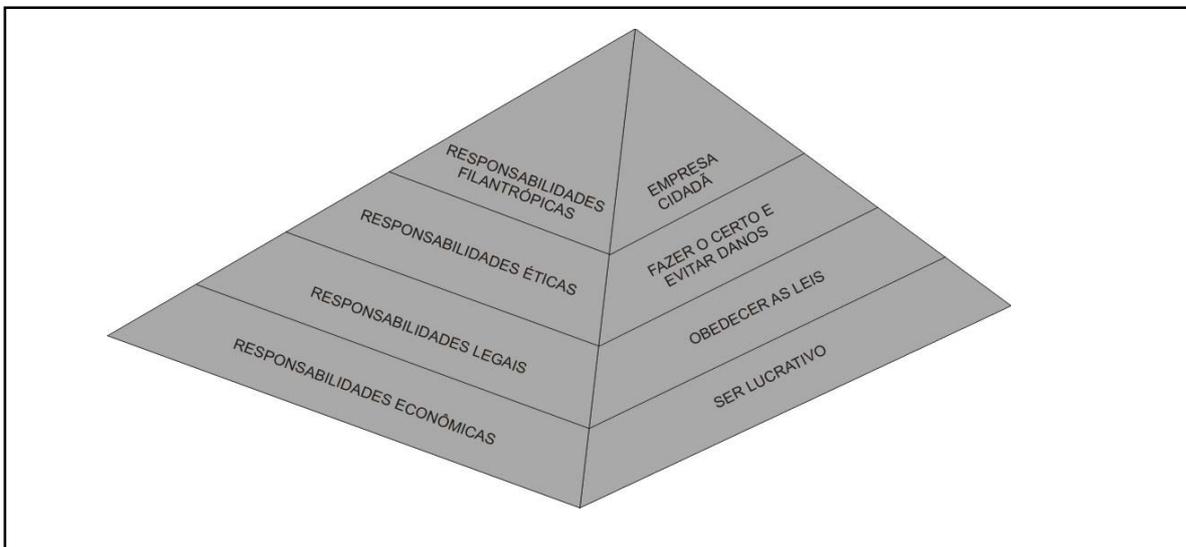
A integração das empresas com a comunidade é essencial para entender de forma mais expansiva suas carências e anseios. Pois empresas que se integram progressivamente no meio em que atuam, tem maiores possibilidades de cumprir seu papel de empresa cidadã. Assim, deve pautar suas práticas e ações na ética e na transparência buscando atuar de forma socialmente responsável, para alcançar a perenidade de seus negócios sem esgotar os recursos dos quais necessita para crescer e se solidificar no mercado.

A RSAE deve ser entendida como um diferencial competitivo visto que pode oferecer grandes vantagens às empresas em diversos aspectos, seja no social, econômico ou ambiental. Os riscos financeiros tendem a ser minimizados quando se busca reduzir desperdícios com água e energia, por exemplo; aumentar a produtividade quando se buscar obter melhor grau de satisfação entre colaboradores e parceiros; melhorar a imagem no mercado influenciando positivamente o comportamento dos consumidores; e ainda ganhos para os acionistas e mercado financeiro, pois cada vez mais as bolsas de valores têm considerado os indicadores de responsabilidade social na avaliação de empresas (OLIVEIRA, J., 2008).

Para Carroll (1991), a responsabilidade socioambiental empresarial abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas (Figura 02), que a sociedade tem em relação às organizações em dado período, a saber:

- a) As responsabilidades econômicas indicam que as empresas devem ser lucrativas, ou seja, tem a responsabilidade de produzir bens e serviços que atendam as expectativas da sociedade em troca da venda para obtenção de lucro;

- b) A responsabilidade legal diz respeito às leis que regulamentam o contrato das empresas com a sociedade para o exercício de suas atividades;
- c) A responsabilidade ética se refere à obrigação de fazer o que é certo e justo, de forma transparente, evitando ou minimizando danos às pessoas;
- d) A responsabilidade filantrópica em substituição a discricionária abrange as expectativas da sociedade para atuação das empresas como boa cidadã. Está relacionada ao comprometimento em ações e programas para promoção do bem-estar humano.



**Figura 02 (2): Pirâmide da Responsabilidade Social de Carroll**

Fonte: Adaptado de Carroll (1991, p. 42)

Para muitas empresas ainda resta dúvidas sobre a definição de Responsabilidade Socioambiental Empresarial, entendida algumas vezes como filantropia exclusivamente. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (*stakeholders* diversos como acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários. Por sua vez, a filantropia trata basicamente de ação social externa da empresa, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias, etc. A

responsabilidade socioambiental empresarial focaliza a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público amplo como mencionado (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar entender e incorporar em seus negócios. Assim a RSAE trata dos negócios da empresa e como ela os conduz (BB, 2007a).

A responsabilidade socioambiental empresarial tem sido tema de grande interesse para as empresas, em razão do impacto que as questões ligadas à RSAE podem ter no valor econômico das mesmas, bem como os impactos econômicos diretos de uma atitude socialmente irresponsável, como o recebimento de multas, paralisações e indenizações. Questões sociais e ambientais refletem o valor da marca da empresa. Quaisquer problemas podem ter um impacto significativo no valor da marca (OLIVEIRA, J., 2008).

A responsabilidade socioambiental empresarial praticada no ambiente empresarial deve ser percebida como uma alavanca da sua imagem e como elemento de diferenciação no processo estratégico e não como uma contrapartida por ações mal executadas.

Agir de forma responsável significa entender a RSAE como atitude a ser vivenciada diariamente, incorporada em suas estratégias, diferente de ações individuais caracterizadas como filantropia ou mesmo reposição de recursos ambientais. Ou seja, é necessário cumprir com seu papel com a razão de sua existência, observando os problemas emergentes oriundos do ambiente no qual está inserido, contribuindo para solucioná-los de forma ética e sustentável.

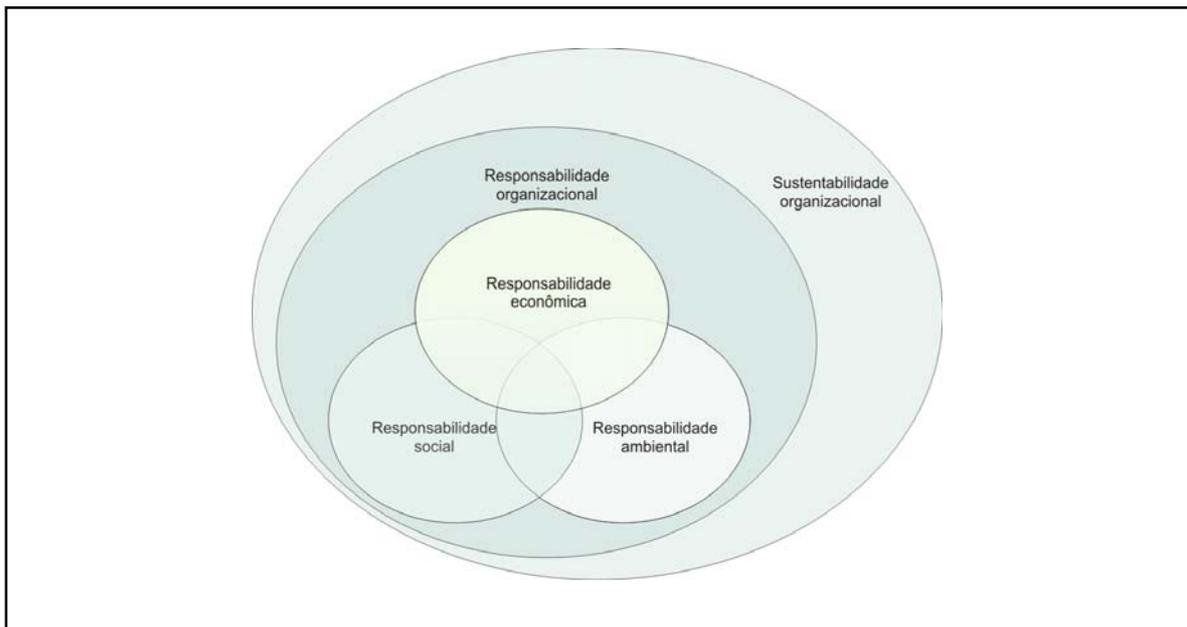
Para Oliveira J. (2008), um dos objetivos de se estudar a RSAE é exatamente buscar compreender o impacto que as empresas causam na sociedade sejam eles econômicos, sociais, políticos ou ambientais e como ela responde a tais impactos.

As mudanças ocorridas nas últimas décadas no cenário econômico, político e social tem influenciado significativamente o comportamento das empresas e da sociedade em relação às questões de RSAE. Os líderes empresariais e executivos que desejarem abraçar integralmente o desafio que defronta suas empresas e mercados necessitarão empreender uma auditoria da sustentabilidade diante das necessidades e expectativas emergentes guiadas pela linha dos três pilares da sustentabilidade: econômico, ambiental e social – conhecidas também como *triple bottom line* (ELKINGTON, 2001). O atendimento das questões sociais, econômicas e ambientais leva ao que se argumenta como sendo a sustentabilidade empresarial, que pode ser definida como: “assegurar o sucesso do negócio em longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o

desenvolvimento econômico e social da comunidade, um ambiente saudável e uma sociedade estável” (ETHOS, 2009).

## 2.3 Sustentabilidade empresarial

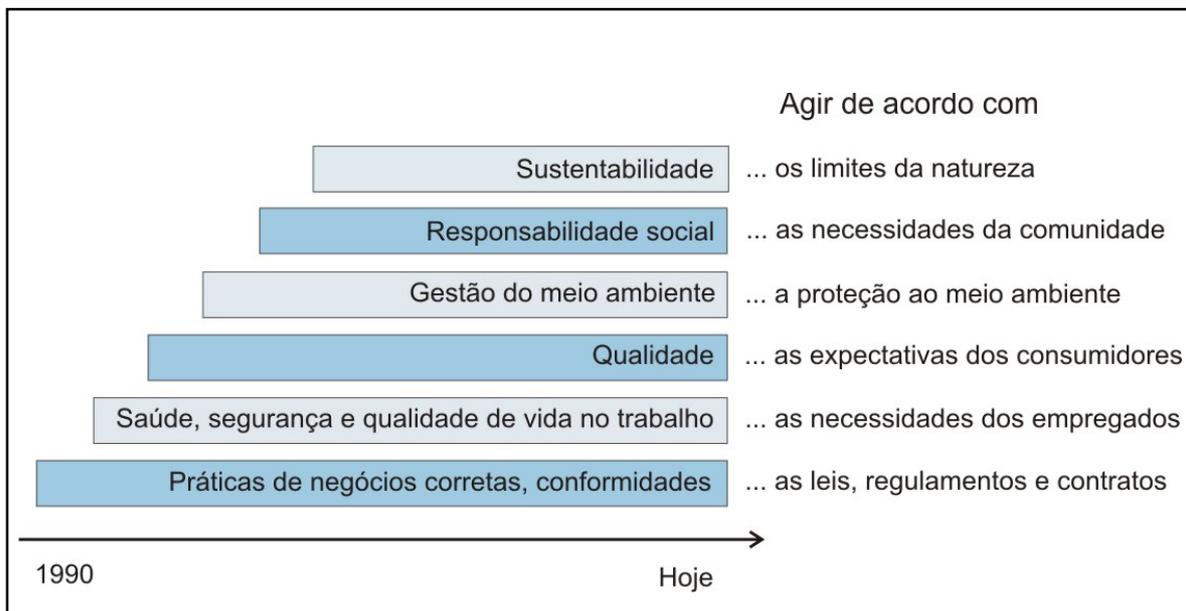
Para Barbieri e Cajazeira (2009), a empresa sustentável é aquela que procura incorporar em suas políticas e práticas, os conceitos e objetivos relacionados ao desenvolvimento sustentável. Ou seja, “contribuir para o desenvolvimento sustentável é o objetivo da empresa e a responsabilidade social o meio para tornar sua contribuição efetiva” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 70).



**Figura 03 (2): RSAE e sustentabilidade empresarial**

Fonte: Marrewijk (2003 apud BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 71)

O conceito de empresa sustentável surge a partir da confluência de dois movimentos: responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, que ao longo do tempo foi incorporando a sua trajetória, comprometimentos com a demanda da sociedade como ilustra a Figura 04.



**Figura 04 (2): Evolução das expectativas da sociedade**

Fonte: Hitchcock e Willard (2006 apud BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 72)

Para atender as expectativas da sociedade, as empresas devem começar no mínimo respeitando as leis em vigor, os regulamentos e honrando os contratos existentes. No que diz respeito à saúde e segurança no trabalho na maioria dos países seguem as disposições constantes em convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Em relação à qualidade podemos evidenciar dois fatores que culminaram para seu aparecimento: as legislações de defesa do consumidor e as exigências especificadas nos contratos nos contratos de fornecimento de matérias-primas e produtos; e as contribuições da qualidade de forma mais abrangente entendida como a conformidade com as especificações técnicas. A gestão ambiental surge a partir das legislações ambientais instituídas para pressionar as empresas no sentido de controlar a poluição, que se deu por meio do uso de tecnologias de mediação, captação e tratamento de poluentes no final de seu processo produtivo. A preocupação ambiental por parte de vários setores da sociedade tem estimulado cada vez mais o alinhamento da gestão ambiental com as estratégias empresariais, pressionando as autoridades por mais rigor nas leis e efetiva fiscalização. O que se espera alcançar com o atendimento a estas expectativas é o avanço das empresas na busca da responsabilidade social como meio de contribuir para superação das crises sociais e ambientais e alcance da sustentabilidade, que pode ser entendida como sinônimo de sobrevivência dos recursos naturais dos empreendimentos e da sociedade. Implica em uma nova

postura, adotar a sustentabilidade para mudar a ordem dos atuais modelos de negócios e padrões de desenvolvimento (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Na prática para se alcançar a sustentabilidade empresarial é necessário desenvolver negócios de acordo com os princípios socioambientais, respeitando o tripé da sustentabilidade: econômico, social e ambiental. Qualquer combinação realizada sem envolvimento dos três pilares é provável o aparecimento de problemas: enfatizar somente questões econômicas e sociais ocorrerá degradação do meio ambiente. Ao mesmo tempo, se forem priorizadas as questões econômicas e ambientais ocasionará desigualdade social. E por último, observar apenas questões sociais e ambientais, não haverá viabilidade econômica (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009; SACHS; VIEIRA, 2007; BUARQUE, 2008).

Portanto, se torna imprescindível neste processo o envolvimento das empresas, do governo e da sociedade civil para determinar a velocidade da ruptura e da implantação de um novo modelo: o desenvolvimento regional sustentável.

## 2.4 Desenvolvimento Regional Sustentável

O conceito de desenvolvimento local/regional pressupõe a idéia recursos econômicos, humanos, institucionais, ambientais e culturais em localidades e territórios, para constituir seu potencial de desenvolvimento (ZAPATA, 2004). Outro conceito que pode advir no sentido de contribuir para o entendimento sobre o desenvolvimento regional/ local é apresentado pelo Banco do Brasil.

[...] é 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, considerando-se que as ações sejam economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas e culturalmente diversificadas” (BB, 2005, p. 13).

O uso de tal conceito implica assumir um compromisso com a continuidade das espécies, ou seja, a perenização da vida mediante as transformações provocadas pelo ser humano na

natureza. Isso requer habilidades e conhecimentos específicos para implantação de processos que sejam viáveis tecnicamente e também eticamente desejáveis (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009; SACHS; VIEIRA, 2007; BUARQUE, 2008).

Segundo Zapata (2004, p. 2), o desenvolvimento local/regional “busca construir um modelo de desenvolvimento com mais participação, equidade social e sustentabilidade ambiental, a partir das potencialidades e vocações produtivas locais. Trata-se, portanto, de uma estratégia que busca estimular a solidariedade e um desenvolvimento mais integrado”.

Para promover o desenvolvimento regional, é preciso dinamizar os aspectos produtivos/econômicos e buscar potencializar as dimensões sociais, culturais, políticas e ambientais. Outro aspecto relevante é o fomento da agricultura familiar e de micro e pequenas empresas, que são responsáveis pela geração de emprego e renda para amplas camadas da população, e que contribuem para um modelo de desenvolvimento com melhor distribuição de renda (ZAPATA, 2004).

A visão tradicional da política de desenvolvimento regional baseava-se no modelo de crescimento concentrado, que visava influenciar a distribuição das atividades econômicas mediante a transferência de recursos externos às áreas menos favorecidas por meio de políticas fiscais compensatórias. A nova proposta pretende superar os desequilíbrios fomentando o desenvolvimento em todas as regiões potenciais com ativos locais como: capital humano e social, parcerias, redes de cooperação com agentes econômicos, instituições públicas e financeiras que possam promover a diversificação e competitividade da economia local (ZAPATA, 2004).

O modelo de desenvolvimento existente precisa ser repensado no sentido de que já não consegue atender mais aos anseios da sociedade do século XXI. Questões relativas ao meio ambiente e as condições de vida da população mais pobre, que eram colocadas em segundo plano, hoje são o centro das discussões. A desigualdade na distribuição das riquezas reforça a idéia de que os pobres como maioria da população estejam fora da economia de mercado global. Não é possível falar em desenvolvimento, em uma realidade de bilhões de miseráveis. Mas esta realidade pode ser modificada se as empresas estiverem dispostas a mudar seu modelo de negócios, tornando a camada formada pelos mais pobres em um mercado rentável. Portanto, se faz necessário aliar as necessidades do mundo contemporâneo e seus desafios em busca do desenvolvimento sustentável às estratégias negociais (BB, 2005).

Portanto, uma alternativa é buscar trabalhar de forma conjunta e integrada envolvendo governo, ONGs, comunidade, instituições financeiras e outras organizações, para poder criar poder de compra, atendendo aspirações, ampliando o acesso e construindo soluções locais (BB, 2005).

Desta forma é apresentada uma estratégia de desenvolvimento regional sustentável que se mostra embasada na seguinte premissa (BB, 2007c; 2007d): desenvolver, aperfeiçoar e consolidar estratégia negocial que considere os aspectos econômicos, sociais, ambientais e culturais, promovendo articulações com os atores intervenientes diretos ou indiretos da atividade produtiva com visão de cadeia de valor, atuando de forma sinérgica e observando padrões técnicos, de modo a: a) Implementar ações visando ao desenvolvimento sustentável e a inclusão social; b) Disponibilizar os capitais humano, social e financeiro do Banco para contribuir com o desenvolvimento do País; c) Promover maior participação no mercado de baixa renda e a ampliação da base de clientes; d) Gerar novas oportunidades de negócios; e) Contribuir para a fidelização de clientes e a perenização do Banco; f) Disseminar propostas relacionadas com a responsabilidade socioambiental em nível corporativo; g) Atuar em consonância com iniciativas e políticas governamentais; e h) Minimizar riscos e maximizar resultados por meio de ações integradas.

Mas antes da apresentação em maiores detalhes da estratégia negocial associada ao conceito de desenvolvimento regional sustentável, mostra-se necessária a discussão de alternativas de modelos de gestão de RSAE, modelo este que será utilizado na análise de dados.

## **2.5 Modelos de gestão de RSAE**

No intuito de investigar aspectos gerenciais da RSAE, Husted (2003) foca sobre o seguinte questionamento: em que situações as empresas devem desenvolver ações de RSAE diretamente ou de forma doméstica, terceirizar para outras organizações as implementarem – outsourcing – ou optar por uma forma híbrida de gestão?

O contexto no qual estão inseridas as organizações pressiona de certa forma às empresas a atuarem de forma mais responsável, assumindo uma postura ética que possibilite ir além de suas obrigações legais, buscando investir cada vez mais em projetos sociais que contribuam para o crescimento e sustentabilidade de comunidades menos desenvolvidas ou mesmo grupos excluídos ou em situação de vulnerabilidade (FRANÇA et al., 2007). De acordo com o Instituto Ethos (2008), tais projetos em sua maioria são desenvolvidos por empresas privadas ou com o apoio destas, visando atender às necessidades socioeconômicas das comunidades, com a preocupação de não degradar o meio ambiente.

Segundo Husted (2003), as empresas devem se questionar em quais ações de RSE devem se envolver e como tais ações poderão ser gerenciadas de forma a minimizar seus custos. No modelo *in-house* ou doméstico, as empresas tem uma participação maior nos processos de planejamento, execução e avaliação de projetos sociais, sendo implementados por uma unidade de negócios e ainda permite a elas investir estrategicamente recursos para alcançar os seus objetivos específicos e os da comunidade (HUSTED, 2003 apud FRANÇA et al., 2008).

No modelo *outsourced* ou terceirizado são utilizados recursos financeiros e não-financeiros na realização de projetos sociais, transferidos para outras organizações, em sua maioria sem fins lucrativos, porém as empresas detentoras do recurso permanecem responsáveis pelas ações e gerenciamento de tais projetos. No entanto, por apresentar um pequeno envolvimento da empresa, fica caracterizado como doação ou ação filantrópica, visando à melhoria das condições de vida dos beneficiários (HUSTED, 2003).

Já o modelo híbrido ou colaborativo, se realiza por meio de uma parceria entre a empresa e uma organização sem fins lucrativos, na qual ambas se responsabilizam pelos recursos tanto humanos, quanto materiais e financeiros para execução das ações, proporcionando um trabalho em conjunto e captura dos benefícios da ação de RSE (HUSTED, 2003).

No que diz respeito à análise das formas de gestão é relevante considerar os aspectos de centralidade e especificidade das ações sociais. A centralidade está relacionada à proximidade entre as ações de RSE e objetivos e negócios da empresa. Quando se verifica uma forte relação com os objetivos e missão da empresa, ou seja, uma alta centralidade, significa dizer que ela possui maior capacidade para exercer controle e avaliação de suas ações de RSE, obtendo desta forma, recompensas condizentes com sua missão. A especificidade por sua vez, está relacionada a inimitabilidade das características das ações de RSE, ou seja, a habilidade que ela possui de

capturar os benefícios gerados por investimentos em RSAE, excluindo a possibilidade de outros competidores usufruírem de tais benefícios (HUSTED, 2003; FRANÇA et al., 2008). Para melhor compreensão e co-relação entre os modelos de gestão e as dimensões de centralidade e especificidade, será utilizado neste estudo a matriz de decisão de Husted (2003).

De acordo com este autor, projetos desenvolvidos com alta centralidade e especificidade, que tenham alinhamento com o negócio da empresa, devem ser geridos de forma *in-house*, com seu total envolvimento no projeto, em virtude de sua competência e habilidade para avaliar tais ações. Em situações onde os projetos não estejam relacionados com o negócio principal da empresa, estas acabam optando pelo modelo de gestão terceirizado, em razão da dificuldade em avaliar a efetividade e os resultados dessas ações.

Em contrapartida em projetos com baixa especificidade, a expectativa é inversa, a de terceirização da execução das ações, visto que não exige competências específicas da empresa para o desenvolvimento das atividades (HUSTED, 2003).

**Quadro 01 – Matriz de decisão do modelo de gestão de RSAE**

| ESPECIFICIDADE | CENTRALIDADE |                 |
|----------------|--------------|-----------------|
|                | Baixa        | Alta            |
| Baixa          | Terceirizado | Colaborativo    |
| Alta           | Colaborativo | <i>in-house</i> |

Fonte: adaptado de Husted (2003, p. 493)

Na gestão dos projetos sociais corporativos no Brasil a literatura chama a atenção para uma forte tendência pela terceirização (WANDERLEY, 2005) ou forma híbrida de gestão (FRANÇA et al., 2008), mas alguns casos são identificados no que diz respeito à opção de gestão doméstica, em particular quando identificadas ações diretamente focadas na preservação do meio ambiente (ROCHA et al., 2008).

Neste capítulo foi apresentado o referencial teórico utilizado para responder a pergunta de pesquisa: Quais as práticas de gestão e resultados obtidos pelos projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil no município de Manaus?

O próximo capítulo aborda as alternativas metodológicas escolhidas e apresenta o Banco do Brasil e seu programa de DRS.

## **3 Metodologia**

---

Os procedimentos metodológicos adotados para atender aos objetivos propostos, incluindo o delineamento da pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados, bem como caracterização do objeto de estudo formam este capítulo. Na caracterização do estudo é inserida a apresentação do Banco do Brasil e seu programa de desenvolvimento regional sustentável, objeto de análise desta dissertação quando de suas atividades em Manaus/AM.

### **3.1 Delineamento da pesquisa**

O presente estudo tem caráter qualitativo, pois de acordo com Oliveira M. (2005) a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo um estudo detalhado de um determinado fato, objeto, grupo de pessoas ou ator social e fenômenos da realidade. Esse procedimento visa buscar informações fidedignas para se explicar em profundidade o significado e as características de cada contexto, em que encontra o objeto de pesquisa.

Quanto aos fins a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória porque aborda em caráter exploratório as práticas de gestão de RSAE dos projetos de DRS em Manaus/AM. Descritiva, porque visou descrever as práticas adotadas para então confrontar com a literatura (VERGARA, 2007). A pesquisa exploratória objetiva explicitar determinado fato, ainda pouco explorado buscando torná-lo mais claro a partir de um estudo aprofundado; constitui normalmente a primeira fase de uma investigação mais ampla. Por sua vez, a pesquisa descritiva é abrangente, procurando analisar as características de determinado fenômeno ou população, estabelecer relações entre as variáveis para descrever em profundidade a pesquisa realizada (OLIVEIRA, M., 2005; LOPES, 2006).

A pesquisa teve uma etapa constituída por revisão bibliográfica de teses e publicações acadêmicas sobre o tema RSAE, seguida de análise documental e telematizada porque se valeu de documentos internos do Banco do Brasil que dizem respeito ao objeto de estudo, o programa DRS. A pesquisa de campo objetivou adquirir dados primários no Banco do Brasil referente às práticas de gestão dos projetos de RSAE que fazem o programa DRS em Manaus/AM.

## **3.2 A Coleta de Dados**

Em detalhes, os seguintes métodos de coleta de dados foram adotados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, telematizada, entrevista semi-estruturada e observação direta.

### **1ª. fase – Pesquisa bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica requer análise de documentos científicos como livros, periódicos, artigos, com a finalidade de conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto ou fenômeno (OLIVEIRA, M., 2005; LOPES, 2006). A primeira fase deste estudo foi constituída por revisão bibliográfica em teses e publicações sobre o referido tema, conforme citado no referencial teórico, que puderam facilitar a organização de idéias para a análise do modelo de gestão de RSAE dos projetos de DRS no município de Manaus.

### **2ª. fase – Pesquisa documental e telematizada**

A pesquisa documental possui relativa semelhança com a pesquisa bibliográfica, no entanto o que a diferencia é a utilização de materiais que ainda não receberam tratamento analítico como relatórios, revistas, reportagens de jornais, fotografias, entre outras matérias de divulgação (OLIVEIRA, M., 2005; LOPES, 2006). Este estudo utilizou a pesquisa documental porque se valeu do estudo aprofundado de documentos internos do Banco do Brasil que dizem respeito ao objeto de estudo. Foram analisados, de acordo com a existência e permissão de acesso, os documentos como instruções internas e relatórios sobre os projetos, *website* do BB,

materiais utilizados em treinamento dos funcionários e outros relevantes que puderam ser identificados durante a coleta de dados.

A pesquisa telematizada ou em *websites* para estudos organizacionais, têm gradualmente substituído formas tradicionais de comunicação e a internet tem sido um meio acessível de autodivulgação (POLLACH, 2003, apud SILVA et al., 2007).

### **3ª. fase – Entrevista semi-estruturada**

A seleção dos entrevistados ocorreu de forma intencional com funcionários do BB envolvidos nos projetos de DRS. As entrevistas foram adequadas para investigar o que não é possível ser diretamente observado, como comportamentos, sentimentos, interpretações pessoais sobre o mundo ao seu redor, além de possibilitar interação entre pesquisador e entrevistado e detalhes sobre o objeto pesquisado (MERRIAM, 1998; OLIVEIRA M., 2005).

Para este estudo foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas com roteiros previamente elaborados para abordar os funcionários responsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento dos projetos de DRS do BB em Manaus (Gerentes e Assistentes nas agências e Gerente e Assistente do DRS).

As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade dos mesmos e teve períodos de realização diferentes. A entrevista com a gerência do DRS em Manaus, só foi possível ser realizada por meio de correio eletrônico. O local de realização foi o próprio ambiente de trabalho com uma média de 60 min para cada entrevista

Para Oliveira M. (2005), é importante a gravação das entrevistas, no sentido de possibilitar com mais precisão o registro de todo o ocorrido por ocasião da entrevista. Ainda aconselha que a transcrição das gravações seja feita por profissionais ou pessoas que não estejam diretamente envolvidas no processo de pesquisa, mas nada impede que o próprio pesquisador realize desde que mantenha sua imparcialidade.

No que diz respeito ao uso de gravador os entrevistados optaram por não autorizar a gravação, o que dificultou um pouco o trabalho da pesquisadora, inclusive tornando o processo mais demorado em razão das anotações manuais. No entanto, tal fato não prejudicou a pesquisa, devido os mesmos terem ficado até mais desinibidos sem a utilização do gravador.

Apesar das entrevistas em 90% terem acontecido no ambiente de trabalho após o expediente ao público, por falta de um lugar mais reservado não houve privacidade, e as mesmas

foram marcadas por várias interrupções. Inicialmente foram explicados pela pesquisadora os objetivos do estudo, e da segurança das informações serem mantidas em sigilo, ou seja, não seriam identificadas nominalmente, o que facilitou de certa forma a coleta dos dados.

#### **4ª. fase – Observação direta**

A observação direta permitiu identificar os atos no momento em que ocorrem ou através de critérios pré-estabelecidos relativos ao tempo e à frequência, com anotações precisas, validando (ou não) os dados obtidos por outros instrumentos de coleta, tais como entrevistas e pesquisa documental (OLIVEIRA, M., 2005).

Assim, a observação direta ocorreu durante a realização das entrevistas semi-estruturadas com os sujeitos da pesquisa.

### **3.3 Delimitação do Campo Empírico**

Este trabalho teve como foco de estudo os 25 projetos de DRS do Banco do Brasil desenvolvidos em Manaus, relacionados abaixo. Cada projeto tem seu nome definido pela atividade que desenvolve e agência parceira. Dada a complexidade e quantidade de pessoas envolvidas em cada projeto conta com várias organizações parceiras, sua quantidade varia de quatro a até mesmo 18 como descrito mais detalhadamente no capítulo 4.

Apicultura – Cidade Nova; Artesanato – Compensa; Bubalinocultura – Praça 14 de janeiro; Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Compensa; Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Campos Elíseos; Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Praça XV de Novembro; Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Rio Negro; Comércio de materiais recicláveis – Praça XV de Novembro; Comércio varejista Mercearias – Miranda Leão; Comércio varejista hortifrutigranjeiro – Parque Dez; Comércio varejista artesanato e souvenirs – Rio Amazonas; Comércio varejista *PETSHOP* – Adrianópolis; Comércio varejista de produtos alimentícios – Rio Amazonas; Confecção de outras peças do vestuário – Praça 14 de janeiro; Cultivo de cupuaçu – Djalma Batista; Empresa de táxi – Campos Elíseos; Empresa de taxi – Miranda Leão; Extração

de substâncias tóxicas, produtos aromáticos, medicinais e tóxicos – Distrito Industrial; Extração de madeira – Adrianópolis; Floricultura – Campos Elíseos; Ovinocultura de corte – Rio Negro; Padarias, bombonieres e confeitarias – Praça XV de Novembro; Padarias, bombonieres e confeitarias – Costa e Silva; Transporte rodoviário urbano de passageiros – Rio Amazonas; Transporte rodoviário urbano de passageiros – Educandos.

### **3.4 Pesquisa de Campo**

Para cada projeto foram feitos contatos que permitiram aprofundar o entendimento das práticas de gestão que envolve monitoramento e registro de resultados. O estudo que iniciou com 17 projetos de DRS na época da defesa do projeto de dissertação envolve de fato o total de 25 projetos que foram identificados durante o trabalho de campo. O grau de complexidade do envolvimento de vários parceiros, cada um com uma tarefa específica, forma material rico para análise e suas atividades são descritas no capítulo seguinte.

Os 25 projetos em análise fazem parte do programa de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS, sendo este uma estratégia que tem como objetivo implementar nova forma de atuação do Banco do Brasil junto às regiões buscando promover a geração de trabalho e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa, observando as características locais, regionais, de ordem econômica, social, ambiental, institucional, política e cultural. Portanto, os projetos de DRS, acima elencados fazem parte das ações e práticas do Banco do Brasil dentro do âmbito da RSAE em Manaus/AM.

No próximo subitem, 3.5, uma breve apresentação do Banco do Brasil é feita como a empresa responsável pela estratégia de DRS como política de RSAE no País.

### 3.5 O Banco do Brasil

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro 1808, quando após a chegada da Família Real Portuguesa ao Brasil, se definiu pela abertura de uma instituição responsável pela regulação e supervisão do sistema financeiro da época. Hoje, o Banco do Brasil é a maior instituição financeira do país, com aproximadamente 25 milhões de clientes correntistas, 79 mil funcionários e mais de 15 mil pontos de atendimento distribuídos por todo o território nacional e em 22 países (BB, 2008a).

O Banco do Brasil é uma sociedade anônima de economia mista, com ações negociadas na Bolsa de Valores e seu controle acionário em poder da União, tendo como missão, valores e direção estratégica (BB, 2007a; 2007b).

**Missão** – Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender as expectativas dos clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do País;

**Valores** – Ética e transparência; Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País; Responsabilidade socioambiental; Excelência e especialização no relacionamento com o cliente; Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe; Ascensão profissional baseada no mérito; Marca como diferencial competitivo; Conservadorismo e pró-atividade na gestão de riscos; e Comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação;

**Direção Estratégica** – Ser o Banco referência em: Responsabilidade Socioambiental; Financiamento do Desenvolvimento Sustentável do País.

Dessa forma, a partir de 2003, buscando atender as exigências desse novo mercado, que impõe mudança na postura das empresas no sentido de serem socialmente responsáveis, o BB tem a responsabilidade socioambiental como uma política empresarial que propõe incorporar os princípios balizadores do desenvolvimento sustentável no planejamento de suas atividades, negócios e práticas administrativas, envolvendo os seus públicos de relacionamento ou *stakeholders*: funcionários e colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, acionistas e credores, concorrentes, comunidades, governo e meio ambiente (BB, 2008e).

### 3.5.1 RSAE no Banco do Brasil

Na visão do Banco do Brasil a RSAE é um caminho em direção a sustentabilidade. Nesse sentido, “a sustentabilidade é um desafio conjunto entre empresas, governos e sociedade civil que devem atuar de forma integrada e sinérgica em prol do presente e do futuro da humanidade, dos seres vivos e do planeta em geral. O compromisso empresarial com o tema é exercido por intermédio de suas políticas e práticas de responsabilidade socioambiental” (BB, 2008d).

Tais compromissos seguem a mesma linha de argumento defendida pelo Instituto Ethos (2008), para quem “a empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e de conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando considerar as demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários”.

Para o Banco do Brasil, adotar o referencial da sustentabilidade como política, significa estar disposto a reaprender a desenhar processos, produtos e serviços observando seus impactos sociais e ambientais. Significa avaliar o desempenho organizacional não somente com base em indicadores de natureza econômica, mas complementá-los com outros que avaliem a geração de valores sociais – como a defesa dos direitos humanos e do trabalho, o bem-estar dos funcionários, a promoção da diversidade, o respeito às diferenças, a inclusão social e os investimentos diretos na comunidade – e a preservação ambiental – como os que consideram os impactos diretos e indiretos de nossas atividades no meio ambiente (BB, 2008c).

Em agosto de 2003 o Banco do Brasil lançou uma Carta de Princípios para nortear sua atuação em RSAE. Nessa carta, que contempla 14 princípios, o Banco do Brasil se compromete a:

1. Atuar em consonância com valores universais, tais como: direitos humanos, princípios e direitos fundamentais do trabalho, princípios sobre meio ambiente e desenvolvimento;
2. Reconhecer que todos os seres são interligados e toda forma de vida é importante;
3. Repelir preconceitos e discriminação de gêneros, orientação sexual, etnia, raça, credo de qualquer espécie;
4. Fortalecer a visão da responsabilidade socioambiental como investimento permanente e necessário para o futuro da humanidade;

5. Perceber e valer-se da posição estratégica da corporação BB, nas relações com o Governo, o Mercado e a Sociedade Civil, para adotar modelo próprio de gestão da Responsabilidade Socioambiental à altura da corporação e dos desafios do Brasil contemporâneo;
6. Ter a transparência, a ética e o respeito ao meio ambiente como balizadores das práticas administrativas e negociais da empresa;
7. Pautar relacionamentos com terceiros a partir de critérios que observem os princípios de Responsabilidade Socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social;
8. Estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável;
9. Enxergar clientes e potencializá-los antes de tudo, como cidadãos;
10. Estabelecer e difundir boas práticas de governança corporativa, preservando os compromissos com acionistas e investidores;
11. Contribuir para que o potencial intelectual, profissional, artístico, ético e espiritual dos funcionários e colaboradores possa ser aproveitado, em sua plenitude, pela sociedade;
12. Fundamentar o relacionamento com os funcionários e colaboradores na ética e no respeito;
13. Contribuir para universalização dos direitos sociais e da cidadania;
14. Contribuir para inclusão de pessoas com deficiência.

O Banco do Brasil firmou também outros compromissos públicos com a sustentabilidade, sendo eles (BB 2007c, 2007d):

- **Agenda 21 Empresarial** baseada em três dimensões: Negócios com foco no desenvolvimento sustentável; Práticas administrativas e negociais com responsabilidade socioambiental; Investimento Social Privado;
- **Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa** que reúne grupo de empresas que pautam suas ações com respeito ao meio ambiente, responsabilidades social e indicadores financeiros saudáveis;
- **Pacto pelo combate ao trabalho escravo**, ao buscar dignificar e modernizar as relações de trabalho nas cadeias produtivas;
- **Princípios do Equador** que tratam das políticas e diretrizes a serem observadas em projetos de investimentos de valor igual ou superior a US\$ 10 milhões;
- **Protocolo Verde**, a Carta de Princípios para o desenvolvimento sustentável;
- **Selo Empresa amiga da Criança** que trata do combate ao trabalho infantil e ações de apoio às crianças brasileiras; e o
- **Selo Ibase** que envolve a demonstração dos resultados socioambientais através do balanço social.

O Banco do Brasil passa a contar com um processo de aprendizado e construção coletiva que envolve a interação contínua com seu público de relacionamento e várias áreas do BB (BB, 2008e).

Assim, para o Banco do Brasil (Figura 05), responsabilidade socioambiental empresarial é “ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente” e tem-se como finalidade alcançar a sustentabilidade econômica, social e ambiental de sua atuação, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do nosso País e do mundo (BB, 2008c).



**Figura 05 (3): Responsabilidade Socioambiental Empresarial no BB**  
 Fonte: Banco do Brasil (2007b, p. 18)

A Figura 05 ilustra que a RSAE do Banco do Brasil possibilita a visualização dos aspectos de administração dos *stakeholders* – *stakeholder management* (CRANE; MATTEN, 2007) envolvendo grupos como: funcionários e colaboradores; fornecedores e parceiros; comunidade; governo; clientes; concorrentes; e ainda acionistas e credores. Para cada grupo de *stakeholder* existe uma expectativa de comportamento tais como:

***Funcionários e colaboradores*** – Deverá adotar gestão participativa; promover a diversidade e combater práticas discriminatórias (de gênero, raça, orientação sexual, credo, idade ou de qualquer espécie); valorizar competências; zelar por boas condições de trabalho, saúde e segurança na empresa; combater práticas de assédio moral (violência verbal, física, psíquica e assédio sexual); promover capacitação contínua; conduzir processos demissionais com responsabilidade; oferecer programa sistemático para orientação para a aposentadoria.

***Fornecedores e parceiros*** – Adotar critérios socioambientais na seleção e gestão do relacionamento com fornecedores: vedação ao trabalho infantil, forçado e escravo; estimular a adoção pelos fornecedores de relações de trabalho adequadas e de padrões ambientais em seu processo produtivo; manter relações comerciais duradouras; oferecer treinamentos e orientações sobre práticas de responsabilidade socioambiental.

***Clientes*** – Criar cultura de responsabilidade e transparência na comunicação (vedação à propaganda enganosa, à propaganda que estimule o preconceito); promover melhoria contínua do atendimento priorizando o diálogo (implantação de SAC e ouvidoria); orientar o cliente no uso responsável do crédito; disseminar os princípios de responsabilidade socioambiental junto aos clientes.

***Credores e Acionistas*** – Adotar práticas adequadas de governança corporativa; priorizar a integridade dos relatórios financeiros, a transparência nas prestações de contas e outras informações; promover o tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios.

***Concorrentes*** – Participação ativa em fóruns setoriais; desenvolvimento de iniciativas setoriais em prol da maior sustentabilidade do setor; combate à concorrência desleal, à formação de trustes e cartéis, a práticas desleais de comércio, fraude em licitações e espionagem empresarial.

***Comunidade*** – Avaliar, periódica e sistematicamente, os aspectos e os impactos sociais potenciais e efetivos de suas atividades, processos, produtos e serviços e dos projetos financiados; participar da elaboração e implantação de projetos sociais estruturados em parceria com a comunidade; estimular iniciativas de voluntariado perante seus funcionários e parceiros; estimular parceiros e fornecedores a se engajarem em iniciativas sociais.

**Governo** – Participar ativamente de processos de elaboração de propostas de interesse público e de caráter socioambiental; participar ativamente na elaboração, aperfeiçoamento, execução e avaliação de políticas públicas de interesse geral.

Nesse contexto o Banco do Brasil, podendo ser considerado como um dos principais potenciais agentes do desenvolvimento econômico e social do País, impulsiona a economia e o desenvolvimento dos municípios onde atua por meio do financiamento do agronegócio, do comércio exterior, das micro e pequenas empresas, entre outros. A partir da necessidade de alinhamento das estratégias empresariais aos preceitos do “*triple bottom line*”, o tema responsabilidade socioambiental empresarial passa a permear as discussões institucionais de forma mais sistemática e orgânica (BB, 2007a).

Esta nova visão implica diretamente nas relações político-sociais, econômicas, culturais e ecológicas ao integrar em um mesmo processo o equilíbrio entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais. Torna-se necessário revisar e redefinir modos de produção e padrões de consumo vigentes, para que o crescimento econômico não seja alcançado a qualquer preço, mas considerando-se os impactos e a geração de valores sociais e ambientais decorrentes da atuação humana (BB, 2008g).

Frente a estas transformações, o Governo Brasileiro vem trabalhando com foco no desenvolvimento buscando conciliar crescimento econômico, inclusão social e conservação ambiental; incentivando as políticas de desenvolvimento sustentável que possibilitem gerar novas alternativas de renda por meio da potencialização dos recursos naturais, humanos e sociais, bem como procurando incrementar as políticas públicas visando enfrentar as questões estruturais responsáveis pela acentuada exclusão social em algumas regiões do país (BB, 2005).

De acordo com esta proposta, o Banco do Brasil se propõe a continuar sendo o principal agente fomentador do desenvolvimento do País, bem como participar da construção propositiva de soluções visando ao equilíbrio social e à geração de trabalho e renda com responsabilidade socioambiental. Desta forma, o Banco do Brasil, como instituição oficial, de reconhecida competência técnica e estabilidade de gestão, com grande conhecimento sobre as peculiaridades de cada região do País e detentora de uma rede de atendimento de grande capilaridade e com capacidade de mobilização, se predispõe a atuar perante a sociedade como agente articulador e impulsionador do processo de desenvolvimento (BB, 2005).

E como forma de inserir comunidades menos favorecidas em processo produtivo que garanta a seus membros trabalho e renda a partir do aproveitamento das potencialidades da região, o Banco do Brasil em dezembro de 2003 anunciou sua decisão de ser um dos agentes fomentadores e articuladores de ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável do País, criando a estratégia negocial de desenvolvimento regional sustentável (BB, 2007a).

### **3.5.2 Estratégia de DRS no Banco do Brasil**

O Banco do Brasil elaborou uma estratégia de atuação que tem por objetivo catalisar os diferentes agentes existentes nas comunidades para superar as dificuldades e carências, objetivando desenvolver as potencialidades locais – o desenvolvimento regional sustentável.

O DRS é uma estratégia negocial que objetiva implementar uma nova forma de atuação do Banco do Brasil junto às comunidades, por meio da mobilização de agentes econômicos, políticos e sociais para impulsionar o desenvolvimento sustentável de regiões carentes do País. Desta forma, visa atender as expectativas da sociedade promovendo a geração de trabalho, emprego e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa, considerando-se as características locais, de natureza econômica, social, ambiental, institucional, política e cultural (BB, 2005; 2007a).

Utilizando o conceito de desenvolvimento sustentável idealizado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD, 1991), a Estratégia Negocial de DRS do Banco do Brasil (2007a) visa alcançar cinco objetivos:

- I. Otimizar a participação do Banco do Brasil em soluções para o desenvolvimento sustentável, por meio de ações adequadas às diferentes potencialidades regionais, favorecendo: o aprimoramento de atividades produtivas, com visão de cadeia de valor; o desenvolvimento dos capitais humano, produtivo e social e a disseminação da cultura empreendedora; a geração de trabalho e renda, a inclusão social e a inserção das pessoas nos mercado de trabalho e consumo; a democratização do acesso

ao crédito e aos demais produtos e serviços financeiros; a atuação em consonância com políticas governamentais.

- II. Gerar novas oportunidades de negócios com o seu público-alvo;
- III. Minimizar riscos e maximizar resultados, pelo comprometimento dos agentes, parceiros e intervenientes da atividade produtiva, com a realização das ações de desenvolvimento propostas;
- IV. Contribuir com as ações para atração e fidelização de clientes de níveis de relacionamento de maior valor dos pilares varejo, atacado e governo, por meio do uso da imagem de empresa socioambientalmente responsável, atributo valorizado pelos segmentos;
- V. Contribuir para a geração de negócios com clientes e potenciais clientes pessoas físicas e jurídicas que comprem ou forneçam produtos e serviços para as atividades vinculadas à Estratégia Negocial DRS.

O princípio básico do DRS está fundamentado no tripé da sustentabilidade – a denominada *triple bottom line*: economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto, respeitando a diversidade cultural que perpassa todas as outras dimensões da sustentabilidade: social, ambiental e econômica (BB, 2005). Enquanto esta idéia nos remete ao Relatório Brundtland (CMMD, 1991), a expressão em si foi publicada por Elkington (2001) e hoje é tão popular que se encontra na Wikipédia. A expressão pode ser substituída por 3BL, TBL ou ainda *people, planet e profit*. A Figura 01 ilustra o tripé da sustentabilidade, tradução em língua portuguesa.



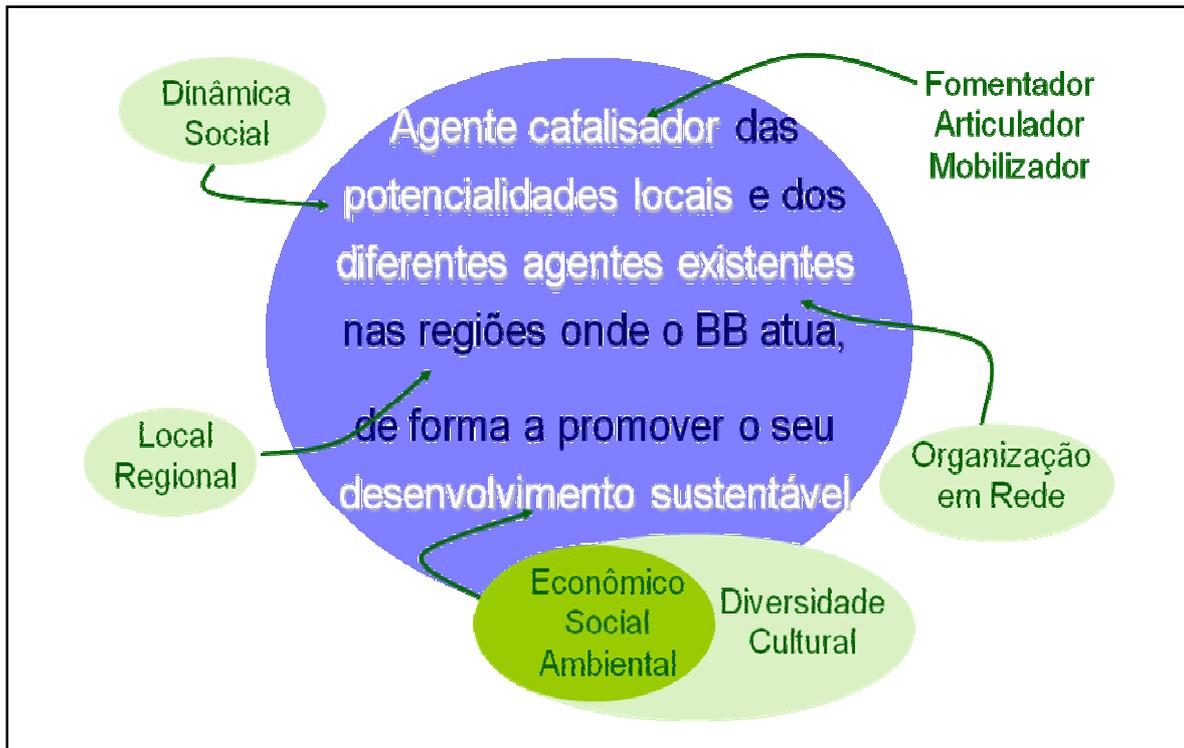
**Figura 06 (3): Tripé da Sustentabilidade**

Fonte: Banco do Brasil (2008f)

### 3.5.2.1 Detalhando a Estratégia Negocial de DRS do Banco do Brasil

O DRS é uma estratégia de atuação do Banco do Brasil e se baseia em um modelo de negócio que tem por objetivo gerar emprego e renda de forma inclusiva e participativa, considerando a viabilidade das iniciativas em suas dimensões econômica, social e ambiental e propiciando resultados economicamente positivos e adotando práticas que permitam um salto de qualidade nos indicadores de desenvolvimento social e ambiental (BB, 2005).

O programa de DRS do Banco do Brasil atua por meio da articulação das potencialidades regionais e dos diferentes atores existentes nas regiões, de forma a promover o desenvolvimento sustentável, conforme ilustra a Figura 07:



**Figura 07 (4): Mobilização Social da Estratégia para o DRS do BB**

Fonte: Banco do Brasil (2008a)

Isto quer dizer que o BB, atua como fomentador, articulador e mobilizador das potencialidades locais por meio da dinâmica social e dos diferentes atores existentes (organização em rede) nas regiões onde atua (local e regional) de forma a promover o seu desenvolvimento sustentável, com base nos três pilares (social, econômico e ambiental) respeitando a diversidade cultural.

O Banco do Brasil atua na articulação, prestação de serviços e no crédito para incrementar as atividades produtivas selecionadas independentemente de seus diferentes níveis de organização: aglomerados produtivos, arranjos produtivos locais ou cadeias ou sistemas produtivos (BB, 2007a). A seguir um rápido 'glossário' de três termos utilizados no DRS/BB:

**Aglomerados** – são agrupamentos de agentes econômicos, políticos e sociais que atuam em diferentes fases do processo produtivo de uma atividade produtiva, numa comunidade, com vínculos frágeis de interação, cooperação e aprendizagem e pouca sinergia;

**Arranjos Produtivos Locais** – são agrupamentos de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que atuam em diferentes

fases do processo produtivo, operando em atividades produtivas correlacionadas, e que apresentam vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem;

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

A implantação das ações de desenvolvimento regional sustentável se iniciou com a mobilização e instrumentalização dos funcionários envolvidos e a atuação do BB visando fortalecer o associativismo, a agricultura familiar, os mini e pequenos empresários formais ou informais, as cooperativas populares, em suma, o desenvolvimento de atividades produtivas identificadas como vocação das mais diferentes regiões, com respeito à cultura local, os níveis de organização dos envolvidos em todas as suas etapas e potencialidades (BB, 2005), envolvendo as seguintes metas a serem atingidas:

- Implementar ações visando o desenvolvimento sustentável e a inclusão social;
- Disponibilizar os capitais humanos, sociais e financeiros do Banco do Brasil para contribuir com o desenvolvimento do país;
- Promover maior participação 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 propostas relacionadas com a responsabilidade socioambiental em nível corporativo;
- Atuar em consonância com iniciativas e políticas governamentais; e
- Minimizar riscos e maximizar resultados por meio de ações.

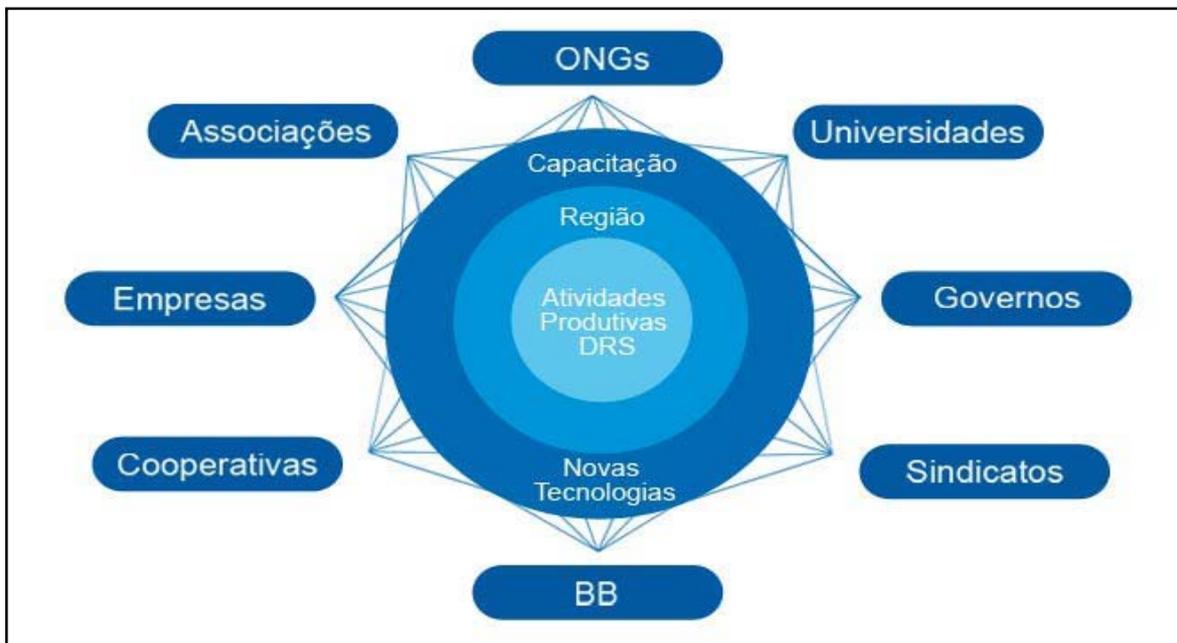
Assim, o BB atua não somente com operações de crédito, mas também prestando consultoria financeira e agregando outras ações de parceiros tais como: assistência técnica, capacitação, consultoria etc. Além de gerar emprego e renda de forma inclusiva e participativa a estratégia DRS busca garantir a sustentabilidade das atividades produtivas, multiplicando oportunidades de negócios para as agências do Banco do Brasil (BB, 2005, 2007b).

A estruturação das atividades produtivas, que permeiam todo o processo metodológico de DRS, é baseada em cinco visões: participativa, de abrangência, de cadeia de valor, de futuro e negocial (BB 2007b, 2007c).

**Visão Participativa** – É condição básica para o sucesso da estratégia, o envolvimento e a participação dos parceiros internos e externos e dos agentes das atividades produtivas.

O DRS relaciona-se com as atividades do Banco e o principal fator de sucesso é o princípio participativo e construtivista de sua metodologia que se baseia no processo de concertação, que no sentido de orquestração é uma ação conjunta que aglutina os agentes das esferas federal, estadual e municipal, sociedade civil, políticos, empresários, entidades religiosas e Organizações Não Governamentais – ONG's dentre outros, em prol de um objetivo comum e maior que é o desenvolvimento sustentável (BB, 2005).

A "concertação" pode estimular os atores sociais a se apropriarem da metodologia DRS e a conduzirem o processo de desenvolvimento regional sob a perspectiva da sustentabilidade, envolvendo-os e comprometendo-os com os objetivos comuns, para assim torná-los responsáveis por implementar as ações planejadas, monitorá-las e avaliá-las desde a escolha das atividades produtivas até a implantação das ações que deveram ser adotadas (BB 2007b, 2007c). A Figura 08 ilustra esse processo.



**Figura 08 (4): Processo de concertação**

Fonte: Banco do Brasil (2007b, p. 22)

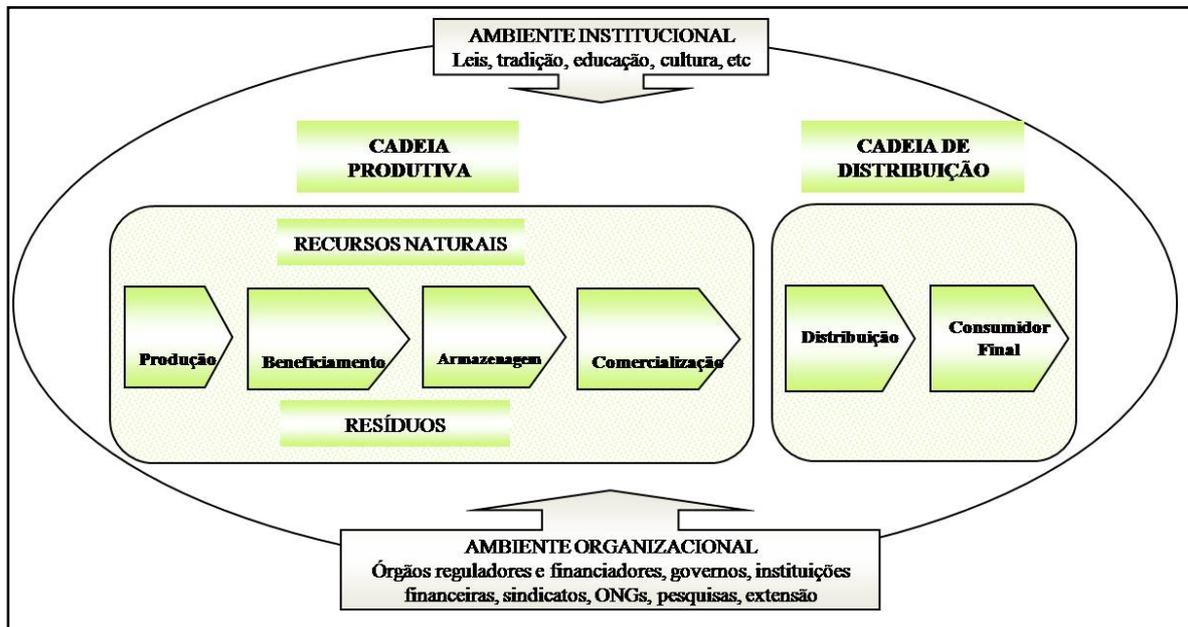
**Visão de Abrangência** – É responsável por delimitar a área a ser abrangida pelos diagnósticos e planos de negócios DRS e nortear a identificação dos agentes e parceiros das atividades. Essa definição deverá buscar (BB 2007b, 2007c):

- a) A obtenção de resultados negociais que justifiquem o esforço da intervenção;
- b) A dinamização das economias locais, para ampliar o mercado de atuação do banco;
- c) A escala capaz de promover alterações substanciais nos indicadores de desenvolvimento da região, a partir do desenvolvimento da atividade;
- d) A otimização de recursos, obtenção de ganhos de escala e potencialidades de resultados.

**Visão de Cadeia de Valor** – Significa permitir ampliar o foco de atuação, melhorar a tomada de decisão, agregar valor e elevar o grau de competitividade sistêmica da atividade produtiva (BB 2007b, 2007c).

***Cadeia de Valor:***

- a) É o conjunto de todas as atividades de produção e entrega e que visam agregar valor aos produtos e serviços;
- b) Abrange as cadeias produtivas (da matéria-prima até o produto ou serviço pronto e tratamento dos resíduos) e de distribuição (do produto ou serviço até o consumidor final), bem como todos os elementos de influência direta e indireta, como instituições públicas, financeiras, centro tecnológicos, agências de fomento, agências reguladoras, institutos de pesquisa entre outros (Figura 09).



**Figura 09 (4): Cadeia de Valor**

Fonte: Banco do Brasil (2007b, p. 29)

**Visão de Futuro** – Constitui-se no ponto onde se quer chegar, a situação ideal desejada para a atividade, seus agentes e parceiros. Pressupõe ações de curto, médio e longo prazo, para que a estratégia seja efetivamente capaz de mudar a realidade dos agentes e promover o desenvolvimento sustentável das atividades, estabelecendo um plano de negócios que definirá objetivos e meios para alcançá-los e que deverá ser implementado e acompanhado (BB 2007b, 2007c).

**Visão Negocial** – A visão negocial além do potencial de crescimento da própria atividade e de seus agentes, deve considerar a convergência dos objetivos traçados com as expectativas dos parceiros e intervenientes e atores sociais, bem como a contribuição da estratégia para que cada um alcance os objetivos inerentes ao negócio, seja na forma de ganho financeiro direto ou indireto, ganho de imagem pelo cumprimento de seu papel, ou outro valor percebido (BB 2007b, 2007c).

Para o BB, a estratégia deve contribuir para a expansão da base de clientes, da captação, das aplicações e da venda de produtos e serviços abrangendo os três pilares: Governo, Atacado e Varejo. Dessa forma, buscaria associar a melhoria dos indicadores sociais com a dinamização das

economias locais para sustentar negócios mais permanentes com as comunidades atendidas (BB 2007b, 2007c).

A operacionalização da estratégia negocial DRS envolve o uso de uma metodologia composta de oito etapas, levando-se em consideração de que o processo de concertação será exigido e deverá estar sempre presente em todas elas:

- I. Capacitação e Habilitação da agência;
- II. Escolha de Atividades Produtivas;
- III. Equipe de Trabalho DRS;
- IV. Diagnóstico DRS;
- V. Plano de Negócios DRS;
- VI. Análises e Pareceres;
- VII. Implementação;
- VIII. Monitoramento e Avaliação.

Em detalhes estas etapas são descritas abaixo:

### **1ª etapa – Capacitação e Habilitação da agência**

Para que a agência esteja habilitada a trabalhar com a estratégia de DRS, é necessária a capacitação de no mínimo dois funcionários: um será sempre o primeiro gestor e o outro por ele indicado. Ambos devem fazer um treinamento interno de 24 horas, objetivando a mobilização, o alinhamento estratégico e a instrumentalização na metodologia de desenvolvimento regional sustentável.

Para o BB a capacitação é entendida de forma ampla e multidisciplinar, “como um esforço permanente e contínuo de atualização profissional e ampliação de conhecimentos contemplando todos os envolvidos”. Assim, nesta perspectiva vem desenvolvendo programas de educação continuada em DRS para funcionários e parceiros, dentre os quais podemos citar: estratégia negocial DRS; gestão estratégica de DRS; oficina de educadores sociais pão e beleza; introdução ao voluntariado; programa rede aberta, MBA em gestão e negócios do DRS em consórcio com diversas instituições (BB 2007b, 2007c).

### **2ª etapa – Escolha de atividades produtivas**

Nessa etapa são identificadas e escolhidas às atividades produtivas potenciais à aplicação da metodologia de DRS. A escolha de tais atividades é realizada pela agência em conjunto com parceiros e agentes das atividades devendo observar as cinco visões da Estratégia Negocial DRS e priorizar àquelas que apresentem o maior número de requisitos relacionados abaixo (BB 2007b, 2007c):

- a) Viabilidade econômica;
- b) Vocaç o da regi o;
- c) Potencial de gera o de trabalho e renda;
- d) Condi es para aumentar produ o e produtividade;
- e) Exist ncia de mercado capaz de absorver o aumento de produ o ou de novos produtos;
- f) Exist ncia de parceiros capazes de atenderem  s demandas para o desenvolvimento da atividade;
- g) Exist ncia de organiza es sociais atuantes;
- h) Exist ncia de experi ncias de desenvolvimento regional ou desenvolvimento sustent vel em andamento.

E ainda considerar:

- a) Capacidade de absor o de novas tecnologias, com amplia o dos n veis de ocupa o;
- b) Capacidade de agrega o de valor a produtos e servi os;
- c) Preocupa o com a prote o dos recursos naturais;
- d) Preocupa o com a preserva o dos saberes locais e aproveitamento dos ativos culturais;
- e) Predisposi o dos agentes envolvidos para realiza o de a es compartilhadas.

### **3ª etapa – Equipe de trabalho de DRS**

Efetivada a escolha das atividades produtivas, devem ser definidas as equipes de DRS para tra ar as estrat gias de a o para o desenvolvimento das tarefas, realizados contatos com os principais intervenientes da cadeia de valor: governo municipal, movimentos sociais,  rg os governamentais e n o governamentais e entidades que j  atuem na atividade. Nesses contatos s o convidadas as lideran as das entidades para participarem de uma equipe de trabalho, que ter 

como principais atribuições: levantamento de dados e elaboração de diagnóstico da atividade; construção do plano de negócios DRS; implementação das ações previstas no plano de negócios; avaliação dos resultados e realinhamento de ações (BB 2007b).

Quanto mais diversificada e participativa forem às equipes de DRS, maior será a chance de melhores resultados obtidos, com maior grau de confiança e aceitação por parte dos envolvidos (BB 2007c).

#### **4ª etapa – Diagnóstico DRS**

A equipe de trabalho, com base em roteiros pré-definidos, elaboram o diagnóstico do estado atual da atividade selecionada. O diagnóstico DRS se caracteriza pela consolidação de informações econômicas, sociais, ambientais e culturais, visando identificar, quantificar e qualificar as potencialidades, dificuldades, vantagens competitivas e ameaças e oportunidades referentes às atividades produtivas escolhidas, com a visão de cadeia de valor e que podem estar relacionadas ao agronegócio, comércio, serviços ou indústria (BB 2007b, 2007c).

#### **5ª etapa – Plano de Negócios de DRS**

Realizado o diagnóstico, a equipe de trabalho elabora um plano de negócios para o DRS, de forma organizada e sistematizada, considerando as potencialidades e carências identificadas no diagnóstico. Visa potencializar as atividades produtivas sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. Envolve a descrição de cenários, objetivos, ações, projeções de receitas e despesas, orçamento, beneficiários e oportunidades negociais (BB 2007b, 2007c).

#### **6ª etapa – Análises e Pareceres**

O diagnóstico e o plano de negócios DRS são submetidos a diversas análises e pareceres da agência e superintendência, verificando a aderência dos mesmos aos princípios do desenvolvimento sustentável nos seus aspectos mercadológicos, ambientais, sociais, econômicos e culturais (BB 2007b, 2007c).

#### **7ª etapa – Implementação**

Uma vez aderentes aos princípios de sustentabilidade, os planos são encaminhados para a área que faz estudos da viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos. Deverá definir

com intervenientes e parceiros executores a forma de acompanhamento e avaliação de acordo com parâmetros por ela estabelecidos – objetivos, metas, prazos, responsáveis e recursos envolvidos (BB 2007b, 2007c).

### **8ª etapa – Monitoramento e Avaliação**

É uma metodologia de acompanhamento e monitoramento da efetivação do plano de negócios, avaliando os resultados das ações efetivadas. A gestão da estratégia negocial DRS compete a todos os participantes. Esta fase permite ao mesmo tempo acompanhar a implementar a estratégia negocial DRS sob óticas diferenciadas no que diz respeito ao gerenciamento, operacionalização e execução das ações programadas, bem como verificar a eficácia dos planos de negócios DRS, podendo identificar acertos e falhas que permitirão corrigi-los tornando-os mais eficientes e aptos a alcançar resultados almejados (Banco do Brasil, 2007c).

Dessa forma, neste capítulo que aborda os procedimentos metodológicos foram apresentadas as escolhas feitas para o desenvolvimento do estudo junto com um breve histórico do Banco do Brasil e o processo que chegou a definir desenvolvimento regional sustentável como estratégia negocial, podendo também ser chamado de programa DRS, de onde vários projetos são desenvolvidos nas mais diversas localidades onde o BB tem pelo menos um de seus 15.000 pontos de atendimento no País.

Tal programa tem seu próprio modelo de avaliação, o que adiciona ao referencial teórico apresentado no capítulo anterior, na busca de conciliar a aplicação do modelo de Husted (2003) para gestão de RSAE, com as oito etapas previamente definidas para sua operacionalização que conclui com monitoramento e avaliação. Em síntese, o estudo tem caráter qualitativo, buscando detalhar um fato que é a estratégia negocial do Banco do Brasil como prática de gestão no âmbito da RSAE.

Os dados coletados envolvem pesquisa bibliográfica e telematizada, análise documental, entrevistas semi-estruturadas e observação direta.

No próximo capítulo será abordado o detalhamento das atividades desenvolvidas nos projetos de DRS do Banco do Brasil em Manaus/AM, sendo no total 19 atividades específicas, identificando o papel do BB e seus parceiros em cada um dos 25 projetos desenvolvidos na localidade.

## **4 Projetos e Atividades do DRS/BB em Manaus/AM**

No que diz respeito aos aspectos econômicos, Manaus é uma cidade com forte crescimento do PIB, uma das maiores rendas per capita do Brasil. As políticas públicas também buscam melhorar a distribuição de renda, o que resulta em maiores oportunidades de negócios para os pequenos estabelecimentos comerciais localizados na periferia da cidade.

Manaus tem uma população de aproximadamente 1,7 milhão de habitantes (SEPLAN, 2006). O poder público, preocupado com este número, tem atuado no sentido de fomentar o desenvolvimento local, para atender às necessidades da população, notadamente aquela localizada na periferia da cidade. Trata-se de uma metrópole privilegiada visto à grande diversidade e abundância de produtos e matérias-primas que favorecem o turismo local e que possuem forte apelo ecológico, somado ao fato de que o público alvo atingido possui alto poder aquisitivo, busca produtos diferenciados, exclusivos e com características de estilos e culturas demarcadas. O Quadro 02 apresenta os projetos de DRS/BB no município e seus parceiros (em ordem alfabética).

**Quadro 02 – Projetos de DRS e Parceiros**

(continua)

| <b>PROJETOS</b>                            | <b>PARCEIROS</b>   |
|--|--|
| I. Apicultura – Cidade Nova                | ADS; Associação dos criadores de abelha do Amazonas; IDAM; INPA; SEBRAE; e UEA   |
| II. Artesanato – Compensa                  | AABB; ADCAM; Associação da feira de artesanato e produtos; CBMP/VISANET; CDLM; ENCOARTE; OCB; PMM; SEBRAE; SEMTRAD; SENAC E SESC   |
| III. Bubalinocultura – Praça 14 de Janeiro | ADS; AMEC; COOPLEITE; COPLAM; COPVARZEA; FAEA; IDAM; IPAAM; ITEAM; OCB; Prefeitura Municipal de Autazes; Prefeitura Municipal o Careiro da Várzea; SEBRAE; SENAR; SEPROR; Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Agricultores Familiares de Autazes; Sindicato Rural dos Autazes |

(continuação)

| PROJETOS   | PARCEIROS   |
|--|---|
| IV. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Compensa   | AABB; ACA; CBMP/VISANET; CDLM; COSMENORTE; FECOMÉRCIO; OCB; SEBRAE; SEMTRAD; SENAC; SESC; Shopping dos Cosméticos e SISBISIM              |
| V. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Campos Elíseos  | AABB; ACA; CBMP/VISANET; CDLM; COSMENORTE; FECOMÉRCIO; OCB; SEBRAE; SEMTRAD; SENAC; SESC; Shopping dos Cosméticos e SISBISIM              |
| VI. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Praça XV de Novembro                                       | AABB; ACA; CBMP/VISANET; CDLM; COSMENORTE; FECOMÉRCIO; OCB; SEBRAE; SEMTRAD; SENAC; SESC; Shopping dos Cosméticos e SISBISIM              |
| VII. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Rio Negro   | AABB; ACA; CBMP/VISANET; CDLM; COSMENORTE; FECOMÉRCIO; OCB; SEBRAE; SEMTRAD; SENAC; SESC; Shopping dos Cosméticos e SISBISIM              |
| VIII. Comércio de materiais recicláveis - Praça XV de Novembro   | FBB; Instituto Ambiental Dorothy Stang; SEBRAE  |
| IX. Comércio varejista de mercadorias em geral – Miranda Leão  | CDLM; Fidelis Aguiar Trindade; Fundação de apoio institucional Muraki; IMPLURB; MANAUSTUR; SEBRAE; SENAC                                  |
| X. Comércio varejista de hortifrutigranjeiro – Parque Dez  | SEBRAE; SEMPAB; SESC; Sindicato do Comércio Varejista dos feirantes de Manaus   |
| XI. Comércio varejista de artesanato e souvenirs – Rio Amazonas  | AFAPA; AFEAM; CDLM; PMM; SEBRAE; SENAC; SESC  |
| XII. Comércio varejista de PETSHOP – Adrianópolis  | ACA; CBMP/VISANET; CDLM; CRMV; ESBAM; FECOMÉRCIO; OCB; Planeta Animal; SEBRAE; SEMTRAD; SENAC; SESC                                       |
| XIII. Comercio varejista de produtos alimentícios não especificados ou não classificados - Rio Amazonas  | ACA; CBMP/VISANET; CDLM; FECOMÉRCIO; Mundial Máquinas e Equipamentos; SEBRAE; SENAC   |
| XIV. Confecção de outras peças do vestuário - Praça 14 de janeiro  | SEBRAE; SEMTRAD; SENAI; SINDICONF   |
| XV. Cultivo de cupuaçu - Djalma Batista  | I NCRA; SEMTRAD; EMBRAPA; SEBRAE; UEA; Conselho de Desenvolvimento e Associação dos Comunitários Rurais; SUFRAMA                          |
| XVI. Empresa de táxi - Campos Elíseos  | AABB; CDLM; Cooperativa de táxi Golfinho; IMTT; IMTU; MANAUSTUR; OCB; PMM; SEBRAE; SENAC; SENAT   |
| XVII. Empresa de taxi - Miranda Leão   | AABB; CDLM; IMTT; IMTU; MANAUSTUR; OCB; PMM; SEBRAE; SENAC; SENAT   |
| XVIII. Extração de substâncias tanantes, produtos aromáticos, medicinais e tóxicos - Distrito Industrial | ADS; Afonso Oliveira de Matos; COOPFITOS; EMBRAPA; Governo do Estado do Amazonas; IDAM; Prefeitura Municipal de Manaquiri; SEBRAE; SEPROR |

(conclusão)

| PROJETOS  | PARCEIROS  |
|---|--|
| XIX. Extração de madeira – Adrianópolis                           | ADS; CETAM; Conselho de Desenvolvimento e Associação dos Comunitários Rurais; FAEA; FBB; Fundacao de Apoio Institucional-MURAKI; INCRA; INPA; IPAAM; OCB; PMM; SDS; SEBRAE; SEMED; SEMSA; SENAR; UEA |
| XX. Floricultura - Campos Elíseos                                 | IDAM; Prefeitura Municipal do Rio Preto da Eva; SEBRAE   |
| XXI. Ovinocultura de corte – Rio Negro                            | ACOCAM; EMBRAPA; IDAM; IPAAM; PMM; SEBRAE; SEPROR  |
| XXII. Padarias, bombonieres e confeitarias – Praça XV de Novembro | ACA; Carlos Alberto Marques de Azevedo; CBMP/VISANET; CDLM; COPANSAM; L V A Comércio Representações LTDA; Mundial Máquinas e Equipamentos; SEBRAE; SENAC; SENAI; SESC; SINTRAPAM                     |
| XXIII. Padarias, bombonieres e confeitarias - Costa e Silva       | ACA; Carlos Alberto Marques de Azevedo; CBMP/VISANET; CDLM; COPANSAM; L V A Comércio Representações LTDA; Mundial Máquinas e Equipamentos; SEBRAE; SENAC; SENAI; SESC; SINTRAPAM                     |
| XXIV. Transporte rodoviário urbano de passageiros - Rio Amazonas  | ACONTEMA; IMTU; SEBRAE   |
| XXV. Transporte rodoviário urbano de passageiros – Educandos      | AABB; APETRAM; COOPCAM; COOPERMO; COOPTAF; COOPTAM; IMTT; OCB; PMM; SEBRAE; SENAT  |

Fonte: Elaborado pela autora

Para cada uma das organizações que são parceiras no projeto que leva o nome da atividade desenvolvida e agência responsável existe um papel definido que conjuntamente visa garantir o sucesso do resultado do projeto. Esta análise é apresentada no capítulo seguinte juntamente com a análise do modelo de gestão utilizado e resultados obtidos. Para cada projeto existe uma quantidade de parceiros com papéis relevantes para o atendimento de seu objetivo e a quantidade de parceiros varia de três no caso dos três projetos VIII. Comércio de materiais recicláveis – Praça XV de Novembro; XX. Floricultura – Campos Elíseos; e XXIV. Transporte rodoviário urbano de passageiros – Rio Amazonas até mesmo o total de 17 (dezessete) parceiros como no caso específico II. Bubalinocultura – Praça 14 de Janeiro. No intuito de concluir este capítulo é apresentada cada atividade e as ações que cada uma envolve (4.1) e ainda o papel desenvolvido pelo Banco do Brasil e seus parceiros em cada projeto (4.2).

## **4.1 Atividades desenvolvidas pelos projetos de DRS/BB**

O número total de projetos identificados é 25 (vinte e cinco), desenvolvendo uma das diversas atividades priorizadas pelo BB, é descrito de maneira sucinta abaixo o que envolve cada uma delas mencionando-se os parceiros articulados pelo BB.

Vale observar que uma mesma atividade pode ser foco de mais de um projeto existente e daí acompanhado cada uma por uma agência diferente do BB em Manaus. As atividades desenvolvidas são ao todo dezenove, como segue, mas a numeração dada acompanha a da tabela anterior daí em algarismos romanos.

### **I. APICULTURA – Cidade Nova**

A meliponicultura é uma atividade econômica desenvolvida na comunidade do Tarumã-Mirim em Manaus e que se encontra em estágio inicial carecendo de pesquisa para embasamento dos dados técnicos e extensão, junto às comunidades e produtores interessados nessa atividade. Em função da baixa qualificação técnica apresenta ainda baixa eficiência do aproveitamento econômico, baixa produtividade e constantes perdas de colônias.

Para o incremento da atividade se faz necessário além do apoio econômico do BB, a articulação de parceiros como a ADS, o IDAM, o INPA, o SEBRAE, o SENAR, a SDS, o IBAMA, a SEMDEL, a UEA e a associação dos criadores de abelha do Amazonas. Cada um desempenhando papéis de acordo com sua especialidade e ramo de atuação. O envolvimento dos parceiros se torna essencial para o desenvolvimento eficiente e eficaz da atividade.

A meliponicultura necessita de licença ambiental para funcionamento de seu processo produtivo, requisitada a órgãos como IBAMA, IDAM, SUFRAMA e Ministério da Agricultura. Como se trata também de produtos alimentícios, a atividade está sujeita à regulamentação do SIF e ANVISA. É utilizado poço artesiano licenciado por órgão competente.

A criação de abelhas sem ferrão proporciona a conservação das espécies criadas, o que leva à conscientização dos meliponicultores de que estes devem conservar as matas e também introduzirem plantas, em seus sistemas produtivos, de onde as abelhas retiram seus alimentos e os produtos que utilizam para serem vendidos ou consumidos pelo homem. Além disso, destaca-se a importância destes animais para a polinização da flora e conseqüentemente a produção de frutos e

sementes. Portanto, a criação racional de abelhas sem ferrão não implica em derrubada da mata para a captura de novas colônias.

## **II. ARTESANATO (DIVERSOS MATERIAIS) – Compensa**

O artesanato no Estado do Amazonas é marcadamente indígena devido à forte presença de sua identidade cultural. Além disso, é uma atividade que recicla e reaproveita os resíduos sólidos (madeira, pet, sementes, metais, parafina, tecidos, plástico, vidro, etc.), contribuindo para a redução da poluição do meio ambiente.

Manuseia produtos naturais extraídos da floresta, resíduos plásticos que são retirados do meio ambiente e se transformam em arte na mão do artesão. Conta com o apoio de parceiros articulados pelo BB, como a AABB, ADCAM, CDLM, ENCOARTE, OCB, PMM, SEBRAE, SEMTRAD, SENAC, SESC e VISANET.

Para essa atividade não há necessidade de licenciamento ambiental, pela sua própria natureza ecologicamente correta e sustentável.

## **III. BUBALINOCULTURA – Praça 14 de Janeiro**

A atividade de Bubalinocultura – criação de búfalos é desenvolvida na micro-região do Autaz Mirim, formada pelos municípios de Autazes com limites geográficos, Nova Olinda do Norte, Careiro da Várzea, Careiro Castanho e Itacoatiara.

Este projeto está voltado à produção de leite de forma extensiva dos pecuaristas do município de Autazes para comercialização em Manaus. A potencialidade desta produção está voltada ao desenvolvimento da pecuária leiteira no Estado do Amazonas principalmente para produção de derivados para abastecer o mercado de Manaus que tem uma demanda suprida por outros estados gerando emprego e renda fora, levando a economia estadual para outras regiões.

Tal atividade apresenta enorme possibilidade de expansão, no entanto se faz necessário não somente o incremento financeiro, mas o apoio de órgãos como a ADS, a AMEC, COOPLEITE, COPLAM, COPVARZEA, FAEA, IDAM, IPAAM, ITEAM, OCB, Prefeitura Municipal de Autazes, Prefeitura Municipal do Careiro da Várzea, SEBRAE, SENAR, SEPROR, Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Agricultores Familiares de Autazes e Sindicato Rural de Autazes que viabilizaram a sustentabilidade da atividade.

A pecuária de leite em regime itinerante é desenvolvida em grandes áreas de várzeas o que não ocasiona grandes impactos, pois não ocorre desmatamento nas áreas de várzea e, no período de cheia os animais ficam em pequenas áreas, o que causa baixíssimo impacto.

Por essa razão as cooperativas e a comunidade envolvida já vêm desenvolvendo uma consciência ambiental, voltada à recuperação das áreas degradadas de pastagens, inclusive implantando sistemas agrosilvopastoril, com espécies arbóreas de médio e rápido crescimento. O baixo impacto e custo de produção é satisfatório ao desenvolvimento da atividade, cada vez mais atraente pelo fortalecimento da economia local e, minimizando a desigualdade social, gerando emprego e renda no campo.

#### **IV, V, VI e VII. CABELEIREIRO, BARBEIRO, SALÃO DE BELEZA – Compensa, Campos Elíseos, Praça XV de Novembro e Rio Negro**

Estes projetos beneficiam os profissionais localizados nos bairros da Compensa, Planalto e centro da cidade do município de Manaus. A atividade é desenvolvida regularmente no município por profissionais do ramo da beleza, mas antes havia concentração no centro da cidade direcionada para atender a classe social mais favorecida. Hoje os serviços estão diversificados e atingem públicos de vários segmentos.

A diversificação ocorre também na qualificação dos profissionais, pois alguns estão qualificados para atuar no mercado, enquanto outros trabalham com estrutura precária e com baixa qualificação técnica. Grande número desses profissionais atua informalmente e não estão afiliados a cooperativas ou sindicatos.

Essa atividade envolve parceiros como AABB, ACA, CDLM, COSMENORTE, FECOMÉRCIO, OCB, SEBRAE, SEMTRAD, SENAC, SESC, Shopping dos Cosméticos, SISBISIM e VISANET articulados pelo BB para propiciar viabilidade do negócio.

Os resíduos como cabelos gerados pela atividade são aproveitados parcialmente na utilização em apliques e perucas. Os resíduos líquidos efluentes tais como restos de cosméticos são tratados pela rede de esgoto, não impactando o meio ambiente. Para os resíduos gasosos oriundos de aerossóis e outras substâncias químicas utilizadas no processo, não há tratamento apenas o cuidado com a utilização apropriada dos produtos.

### **VIII. COMÉRCIO DE MATERIAIS RECICLÁVEIS – Praça XV de Novembro**

A atividade de reciclagem de materiais na cidade de Manaus ainda é incipiente. Raros interesses públicos tampouco da iniciativa privada foram registrados com relação a reciclagem do lixo em Manaus. Do poder público nota-se um grande empenho da coleta ao despejo do lixo em aterros sanitários exemplares, conforme destaques dados em importantes veículos da imprensa nacional.

Em outros estados, a divulgação na mídia de empreendimentos direcionados à atividade que alcançaram êxito, demonstra que se trata de uma boa oportunidade de negócios. Hoje já se percebe algumas iniciativas que buscam a utilização e aproveitamento da quantidade e diversidade do lixo gerado em Manaus.

Observando o crescimento de tal atividade em seu entorno, o BB vislumbrou a possibilidade de melhorar as condições de trabalho dos catadores que atuavam informalmente na cidade de Manaus, incentivando a formação de cooperativas e associações destas pessoas espalhadas pelos diversos bairros da capital, organizando o trabalho dos catadores bem como propiciando inserção destes no mercado financeiro por meio do qual se torna possível a dotar uma infra-estrutura capaz de alavancar o negócio.

Inicialmente o projeto abordou catadores da comunidade do Santa Etelvina em Manaus, hoje Instituto Ambiental Dorothy Stang, que já vinham realizando reciclagem de papel do BB, abrangendo posteriormente catadores de diversos bairros da capital. Além do BB conta com o apoio da FBB e de órgãos de capacitação como o SEBRAE.

Esta atividade está relacionada justamente com a diminuição do impacto ambiental causada pelas atividades humanas. Em Manaus, contribuirá para amenizar a obstrução de dezenas de igarapés que cortam a cidade, responsável por grandes enchentes. Também é responsável por promover a educação ambiental além da inclusão social de dezenas de famílias.

### **IX. COMÉRCIO VAREJISTA DE MERCADORIAS EM GERAL**

O mercado municipal de Manaus (Adolfo Lisboa) sempre foi um ponto tradicional na comercialização de produtos regionais. Com o passar do tempo, as estruturas do prédio foram de deteriorando, afastando o público que, normalmente, freqüentava esse local.

A prefeitura de Manaus, em seu programa de revitalização dos prédios históricos, está fazendo uma reforma geral naquele prédio ocasionando o deslocamento dos permissionários

(feirantes) para um lugar provisório, com a promessa de que os mesmos retornariam aos seus lugares de origem, mas teriam que obedecer a um padrão de estrutura/comercialização estipulado pela Fundação Municipal de Turismo (MANAUSTUR).

Como a maioria dos permissionários são pessoas humildes, que trabalham empiricamente, sem condições financeiras de arcar com o custo da padronização do processo, o Banco do BRASIL, em parceria com Prefeitura (MANAUSTUR), propôs dar suporte financeiro, através de linhas de crédito específicas (PROGER). Têm ainda como parceiros neste projeto, a CDLM, a Fundação de apoio institucional Muraki, IMPLURB, SEBRAE e SENAC.

Não há registro de grandes impactos ambientais visto que os resíduos gerados pela atividade são processados pelo sistema de coleta de lixo da prefeitura de Manaus.

## **X. COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS HORTIFRUTIGRANJEIROS – Parque Dez**

Manaus é uma cidade em contínua expansão horizontal. O surgimento de novos bairros, conjuntos e invasões acarretam um aumento progressivo da população, que por sua vez demanda ações concretas no segmento de abastecimento alimentar por parte do poder público municipal.

As causas que motivaram a criação das feiras volantes foram: vender produtos mais baratos à população; opções de compra ao consumidor que eram escassas na época de sua criação; boa demanda de compras para o consumidor; ênfase para a população mais carente. Por outro lado, as causas que poderiam ser apontadas para a sua decadência são: a entrada em funcionamento de grandes cadeias de supermercados; surgimento de grandes quantidades de feiras municipais em Manaus; feiras centrais atacadistas, como Manaus moderna, feira da banana e panair; ausência de infra-estrutura; opções de compras limitadas.

Hoje, os produtos comercializados nas duas feiras volantes são oriundos dos seguintes locais: feira Manaus moderna, feira da panair, feira do produtor da zona leste, feira da banana, terminal pesqueiro e frigorífico da cidade. O SEBRAE, a SEMPAB, o SESC e o Sindicato do Comércio Varejista dos Feirantes de Manaus são os parceiros do BB no apoio a esta atividade.

Não há registro de grandes impactos ambientais visto que os resíduos gerados pela atividade são processados pelo sistema de coleta de lixo da prefeitura de Manaus.

## **XI – COMÉRCIO VAREJISTA ARTESANATO E SOUVENIERS – Rio Amazonas**

A Feira de artesanato e produtos do Amazonas é uma atividade informal muito representativa de geração de renda realizada na Avenida Eduardo Ribeiro, no centro da cidade de Manaus, aos domingos. Conta com uma logística própria para disposição das barracas, inclusive de alimentos e tem aproximadamente 300 expositores.

Na confecção dos produtos artesanais são utilizadas fibras naturais, penas, madeiras, cipós, argila, sementes, corantes naturais dentre outros utilizados no artesanato. Alguns artesãos exportam seus produtos e outros que eram informais estão se legalizando, formando firmas individuais e LTDA. Existe necessidade de capital de giro e de investimento para padronização das barracas e para compra de matéria-prima.

Além do BB é necessário o apoio de diversos parceiros como a AFAPA, AFEAM, CDLM, PMM, SEBRAE, SENAC e SESC para a expansão da atividade.

## **XII – COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DE *PETSHOP* – Adrianópolis**

Grande percentual da população manauara possui animais domésticos, estima-se que existam aproximadamente 165 *PETSHOPS* na cidade de Manaus. O crescimento de mercado deste segmento suscita investimento para atendimento de uma demanda expansiva. Por isso tem o apoio de parceiros fundamentais como a ACA, CDLM, CRMV, ESBAM, FECOMÉRCIO, OCB, SEBRAE, SEMTRAD, SENAC, SESC e VISANET.

No que concerne a questão ambiental não se registram grandes impactos visto toda a água servida oriunda da atividade de higienização dos animais, serem direcionadas para a rede pública de esgoto.

## **XIII – COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS – Rio Amazonas**

O SEBRAE junto com parceiros desenvolve projetos combinados aos agentes da atividade, colaborando para a formalização dos negócios e oferecendo cursos de capacitação. O número de pontos de negócios desta atividade em Manaus é grande, sendo a grande maioria informal, porém com boa demanda, o que propicia condições para implementação das premissas e ações de sustentabilidade, preconizadas pela estratégia DRS.

A atividade propicia o registro das empresas e a formalização dos empregados, além de geradora de mais postos de trabalho a serem preenchidos pelos habitantes da região. Possui como parceiros a ACA, CDLM, FECOMÉRCIO, Mundial Máquinas e Equipamentos, SEBRAE e SENAC que auxiliam na estruturação da atividade.

Não há registro de grandes impactos ambientais visto que os resíduos gerados pela atividade são processados pelo sistema de coleta de lixo da prefeitura de Manaus.

#### **XIV. CONFECÇÃO DE OUTRAS PEÇAS DO VESTUÁRIO – Praça 14 de janeiro**

O segmento de confecção no estado do Amazonas é incipiente, não existe cultura de produção e mesmo as roupas mais simples são importadas de outros estados. Há carência de mão-de-obra para desenvolver produtos de qualidade, que ofereçam competitividade frente aos centros mais adiantados.

Poucas cooperativas e núcleos familiares de produção subsistem com atuação sazonal, apoiados em festividades como carnaval, boi-bumbá e ciranda.

Segundo dados do SEBRAE/AM, o setor de confecção do vestuário no estado em meados de 2004 era composto por cerca de 70 empresas contribuintes, responsável pela produção de uniformes profissionais, fardamentos escolares e artigos promocionais.

É um segmento que está em franca expansão dado o aumento da demanda por empresas e escolas da capital o que implica incremento para a atividade tornando necessário investimento e parcerias com órgãos como o SEBRAE, SEMTRAD, SENAI e SINDICONF, que propiciem melhor infra-estrutura, organização e capacitação aos profissionais.

Não há registro de grandes impactos ambientais visto que os resíduos gerados pela atividade são processados pelo sistema de coleta de lixo da prefeitura de Manaus.

#### **XV – CULTIVO DE CUPUAÇU – Djalma Batista**

Este projeto de DRS se desenvolve junto a 148 assentados nas seguintes comunidades: Argola e Caniço (arca), Nova Esperança do Tiú e Agrícola da Paz. A escolha das comunidades se deve aos seguintes fatores: proximidade com a cidade de Manaus; escoamento da produção via transporte fluvial, com acesso pelo rio tarumã-açu e tarumã mirim, opção mais viável em virtude do difícil acesso pela rodovia; predomínio da cultura de cupuaçu (base da renda familiar).

Caracteriza-se por ser um assentamento de cunho agropecuário, onde a cultura do cupuaçu é explorada de forma rudimentar, sem aplicação de tecnologias adequadas e inexistência de apoio técnico produtivo. O beneficiamento dos frutos é feito de forma artesanal com a extração manual da polpa por meio de tesouras ou despulpador doméstico. A armazenagem da polpa é feita em refrigeradores/congeladores domésticos, para posterior venda nas feiras, lanches e restaurantes de Manaus. O projeto conta com o apoio de órgãos especializados como EMBRAPA, INCRA, SEBRAE, SEMTRAD, SUFRAMA, UEA e do Conselho de Desenvolvimento e Associação de Comunitários Rurais.

Essa atividade é desenvolvida na área de assentamento do tarumã-mirim, situado em quase sua totalidade dentro da área de proteção ambiental (APA) da margem esquerda do rio negro. O licenciamento ambiental rural é concedido de forma coletiva pelo IBAMA E IPAAM. Como se trata também de produtos alimentícios, a atividade está sujeita à regulamentação da ANVISA e Ministério da Agricultura (SIF).

#### **XVI e XVII – EMPRESA DE TÁXI – Campos Elíseos e Miranda Leão**

A cidade de Manaus possui uma área de aproximadamente 347.350.286 m<sup>2</sup>, tendo no total 9.458 vias de trânsito e uma frota de 315.448 veículos, o que favorece o fortalecimento das cooperativas de táxi, que nos últimos 06 anos vêm dominando o setor de transporte alternativo face a desproporção entre frota e vias de trânsito, além do conforto e segurança oferecidos e comodidade frente a dificuldade de estacionamento nas vias da cidade que está em franca expansão.

Dentre as diversas cooperativas da cidade, a mais estruturada e com maior número de associados é a cooperativa dos taxistas golfinho, que possui carros executivos e contratos assinados, com várias empresas do setor industrial. As demais, principalmente as localizadas no centro da cidade a partir do projeto de DRS estão recebendo instruções e orientações para organização e regularização dos profissionais da categoria. Para apoio a atividade o BB articulou parceiros como a AABB, CDLM, IMTT, IMTU, MANAUSTUR, OCB, PMM, SEBRAE, SENAC e SENAT.

Para esta atividade identifica-se a necessidade de investimentos em veículos que provoquem o mínimo de emissão de gases para diminuir os impactos ambientais e conseqüente poluição do ar.

## **XVIII. EXTRAÇÃO DE SUSBTÂNCIAS TANANTES – Distrito Industrial**

Historicamente a população da Amazônia utiliza os recursos naturais locais para sua sobrevivência, assim também os indivíduos das comunidades beneficiárias do DRS. A economia dessas comunidades ribeirinhas esta baseada na produção agrícola. Há uma abundância de andiroba (*carapa guianeses aublet*), entretanto as sementes praticamente não são aproveitadas.

A única forma de acesso para as comunidades é via fluvial, utilizando barco, voadeira ou rabeta, dependendo da força do veículo pode-se levar, no máximo até uma hora para chegar. De Manaquiri para as comunidades não há nenhum tipo de embarcação de uso coletivo regular, para chegar à comunidade somente é possível utilizando transporte próprio, alugado ou de carona.

As espécies exploradas não foram cultivadas, as mudas que nascem naturalmente são preservadas ou transplantadas em outras áreas para ampliar a produção. As famílias das comunidades comercializam seus produtos em pequena quantidade, denotando que o comércio realizado pela maioria das famílias é do excedente da produção.

Os produtos em geral, são comercializados nos comércios localizados na sede de Manaquiri, na própria localidade e com marreteiros que passam. Os comerciantes locais disponibilizam as mercadorias em seus comércios para a população urbana ou vendem no atacado. Os ganhos financeiros decorrentes das suas atividades constituem-se em resultados extremamente variáveis.

Infinitas são as possibilidades de utilidade da flora brasileira para produtos fitoterápicos e fitocosméticos. A produção e a comercialização de produtos florestais não-madeireiros como os fitoterápicos e fitocosméticos pelas comunidades que habitam os ecossistemas amazônicos é ainda incipiente. É uma atividade esporádica e secundária, sendo as atividades de maior expressão a exploração madeireira, a pecuária e monoculturas agrícolas.

Novas possibilidades de desenvolvimento econômico na Amazônia, a partir da do pólo de produtos naturais na zona franca verde, com ênfase de fitoterápicos e fitocosméticos e sua disponibilização ao mercado, é vista como promissor. A tarefa que almejam diferentes atores de instituições de pesquisa da Amazônia e alguns do setor industrial interessados em viabilizar estratégias para o uso da floresta amazônica de forma sustentável, visando a melhoria das condições de vida das comunidades da várzea e, ao mesmo tempo, dinamizar economia do interior e assim desfavorecendo o êxodo rural.

A ideia central desta proposta de trabalho que envolve uma instituição de apoio ao desenvolvimento econômico SEBRAE e uma de pesquisa INPA, é que as comunidades bom intento e cai n'agua, beneficiárias da proposta, possam abrir novos horizontes para um desenvolvimento econômico e social local. Foram selecionadas para serem manejadas nesse projeto e disponibilizadas suas matérias primas para o mercado de fitoterapicos e fitocosmeticos, as seguintes espécies florestais: açai, artemisa, andiroba, bacaba, castanha da amazônia, chichua, crajiru, fava bolacha, maripua e o tucumã. Foi iniciada primeiramente com 13 famílias da cai n'agua, e 10 em intento. Atualmente a quantidade de famílias envolvidas, é de 100. Com a implementação da estratégia DRS, almeja-se chegar a um total de 240 produtores. Outros parceiros atuam no projeto como a ADS, COOPFITOS, EMBRAPA, Governo do Estado do Amazonas, IDAM, Prefeitura Municipal de Manaquiri, SEBRAE e SEPROR.

É possível a extração florestal, sem causar impactos ambientais, desde que existam políticas adequadas promovendo manejo sustentável, mecanismos e instrumentos que possibilitem o controle e monitoramento eficazes, como é o caso desta atividade. É de fundamental importância promover o manejo florestal como parte integrante de uma estratégia de desenvolvimento.

### **XIX – EXTRAÇÃO DE MADEIRA – Adrianópolis**

Hoje no estado do Amazonas existem três pólos madeireiros que se destacam localizados nos municípios de Humaitá, Itacoatiara e Manaus. Esse projeto tem como parceiro o INPA (Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia) incentivando a atividade fornecendo tecnologia para construção de casa de madeira pré-moldadas, sendo publico alvo para a aquisição dessas casas os próprios assentados, através do INCRA. Além deste, estão envolvidos também parceiros como a ADS, CETAM, Conselho de Desenvolvimento e Associação dos Comunitários Rurais, FAEA, FBB, Fundação de Apoio Institucional MURAKI, INCRA, IPAAM, OCB, PMM, SDS, SEBRAE, SEMED, SEMSA, SENAR e UEA.

A extração da madeira é destinada principalmente a construções horizontais (casas e pequenas edificações), em forma de vigas, caibros, tábuas, pranchas, etc. Outra forma de utilização, as peças de madeira alcançam um maior nível de acabamento transformando-se em forros, pisos, portas, janelas, aduelas etc. Em Manaus existiam, em 2004, vinte e duas empresas

madeireiras que consumiram juntas 160 mil metros cúbicos de madeira em tora – produção oriunda principalmente de outros municípios amazonenses e até de outros estados brasileiros.

É possível a extração florestal, sem causar impactos ambientais, desde que existam políticas adequadas promovendo manejo sustentável, mecanismos e instrumentos que possibilitem o controle e monitoramento eficazes, como é o caso desta atividade. É de fundamental importância promover o manejo florestal como parte integrante de uma estratégia de desenvolvimento,

## **XX. FLORICULTURA – Campos Elíseos**

Este projeto é desenvolvido no município do Rio Preto da Eva, onde a floricultura iniciou em 12 de julho de 2003, quando a prefeitura juntamente com o SEBRAE/AM, realizou a primeira reunião com produtores familiares que entre outras atividades, vendiam plantas ornamentais na feira municipal. Nesta reunião discutiu-se o início das atividades e o compromisso das partes, produtores e instituições, iniciando-se um trabalho de forte apelo em capacitação gerencial, organizacional e tecnológica.

Durante essa fase foram feitos alguns testes de viabilidade de produção com algumas espécies, sendo aprovado para produção em escala o gladiolo, áster, angélica. Foram realizados alguns ensaios de mercado, que demonstraram/comprovaram grande aceitação dos produtos. Partiu-se para produção das espécies que se destacaram, com apoio do SEBRAE e Prefeitura do município, que viabilizaram a aquisição dos insumos para produção bem como auxiliando na comercialização. Além do SEBRAE e da Prefeitura, o IDAM atua também como parceiro neste projeto.

A criação da associação dos produtores e montagem da estrutura comum de comercialização contribuiu para o desenvolvimento da atividade, melhorando o atendimento do mercado, aumentando a quantidade de produtos, ampliação do mix de produtos, ampliando a atividade com a introdução da produção de plantas em vasos, folhagens, mudas para paisagismo e jardinagem.

A floricultura, de uma forma geral não ocasiona impactos ambientais, consideráveis, pois não ocupa grandes áreas e permite uso racional da propriedade. Não exige o uso de grandes quantidades de adubos químicos e defensivos os que mais agridem o meio ambiente tratando-se

de agricultura convencional. Ao contrário, possibilita o uso de compostos orgânicos, pois responde bem a esse tipo de adubo além de gerar bastantes restos culturais.

### **XXI – OVINOCULTURA DE CORTE – Rio Negro**

A atividade da ovinocaprinocultura, neste caso com uma maior representatividade a ovinocultura, tem crescido no estado do Amazonas a taxas mais que proporcionais quando comparada às demais atividades pecuárias. A criação de uma associação de classe, a ACOCAM – Associação dos Criadores de Ovinos do Estado do Amazonas – representou o primeiro passo rumo à profissionalização do ovinocultores. Essa associação já é referência na região Norte.

A ovinocaprinocultura de corte é desenvolvida por pequenos produtores, no sistema tradicional, com o mínimo de tecnologia, voltado mais para a produção extensiva. Os animais apresentam baixo padrão genético, as instalações são simples e insuficientes e os animais são comercializados vivos para o abate. Com o DRS se busca mudar esse quadro, com a melhoria da qualidade e aumento da produtividade, refletindo em melhoria de renda e qualidade de vida dos produtores e suas famílias, sob o enfoque da sustentabilidade. Dentre os parceiros envolvidos para viabilizar o negócio estão a ACOCAM, EMBRAPA, IDAM, IPAAM, PMM, SEBRAE e SEPROR.

A ovinocaprinocultura de corte necessita de licença ambiental para funcionamento de seu processo produtivo, expedida por órgãos como EMBRAPA, IDAM, IPAAM. Como se trata também de produtos alimentícios, a atividade está sujeita à regulamentação da ANVISA.

### **XXII e XXIII – PADARIAS, BOMBONIERES E CONFEITARIAS – Praça XV de Novembro e Costa e Silva**

No segmento de panificação, encontram-se o registro de 600 empresas e somente 56 delas estão sindicalizadas e oferecendo postos de trabalho para 672 trabalhadores em toda Manaus. Estes estabelecimentos estão instalados nas avenidas principais, não havendo concentração do segmento em determinada região da cidade. Nos dados do sindicato não consta um grande número de atravessadores neste ramo.

O ramo de panificação está em crescimento constante uma vez que o número de pessoas na cidade cresce geometricamente e o principal produto da panificação é o pão, que é o principal alimento do desjejum na região. Para apoio a esta atividade foram articulados os seguintes

parceiros: ACA, CDLM, COPANSAM, LVA Comércio e Representações LTDA, Mundial Máquinas e Equipamentos, SEBRAE, SENAC, SENAI, SESC e SINTRAPAM.

Não há registro de grandes impactos ambientais visto que os resíduos gerados pela atividade são processados pelo sistema de coleta de lixo da prefeitura de Manaus.

#### **XXIV – TRANSPORTE RODOVIÁRIO URBANO – Educandos**

Em 1988 começaram a circular as primeiras kombis-lotação em Manaus, na condição de transporte clandestino, sobretudo na zona leste da cidade. Em 1997 a empresa municipal de transportes urbanos – EMTU realizou o primeiro cadastramento beneficiando 70 permissionários. Dois anos depois, ocorreu a primeira licitação para a regularização do sistema do transporte alternativo, oferecendo 120 vagas e permissão para o tráfego durante dois anos. No mesmo ano – 1999, foi determinado que o perímetro de atuação dos permissionários seria somente na zona leste da cidade, a região mais populosa de Manaus.

Em 2001 expirou o prazo de circulação dos veículos alternativos legalizados, no entanto continuaram a circular por força do contrato inicial que já previa prorrogação das permissões de trânsito. Uma nova licitação ocorreu apenas em abril de 2005, já com 200 vagas e permissão com prazo de cinco anos, prorrogável. Já em janeiro de 2006 se deu o reinício da operacionalização do sistema legalizado, trazendo algumas soluções para o transporte de passageiro nessa área da cidade inclusive facilitando a fiscalização sobre o transporte clandestino.

Diariamente esse serviço de transporte alternativo de passageiros atende em média 160 mil usuários, com expectativa de ter a área de atuação expandida. As cooperativas promovem assistência médica e odontológica para sócios familiares e comunidade. Estão investindo em infra-estrutura visando redução de custos, maior organização social, melhoria dos serviços prestados e acompanhamento do mercado. Tem-se como parceiros nesta atividade a ACONTEMA, o IMTU e o SEBRAE.

Essa atividade necessita de concessão do IMTU para operar no transporte de passageiros na zona leste de Manaus. Os novos ônibus de interesse dos associados já saem de fábrica equipados com catalisadores e modernos motores euro três, que atendem os novos padrões de emissão de poluentes, em conformidade com as exigências do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA). É importante lembrar que a construção das novas sedes com posto de garagem próprias com oficina de reparos e manutenção, posto de combustível, lavagem e troca

de óleo, seguirão as normas técnicas vigentes de segurança e respeito ao meio ambiente, no que se refere a esse setor da atividade, sobretudo com relação ao posto de combustíveis.

### **XXV – TRANSPORTE RODOVIÁRIO URBANO – Rio Amazonas**

A atividade de transporte escolar está em franca expansão com possibilidade de aumento da demanda após padronização e qualificação do serviço, bem como profissionais bem treinados e carros em condições de atender tal expectativa. Nesse contexto observa-se, atualmente, baixa organização gerencial e poucas técnicas de atendimento para melhoria do serviço, pois existem ainda fortes demandas quanto à capacitação para atendimento ao público-alvo (alunos).

A melhoria da imagem pessoal do profissional é outro ponto sensível a ser melhorado e as ações e o empenho da equipe de trabalho possibilitarão sensíveis ganhos para as empresas, o fortalecimento do associativismo, a redução de custos, a bancarização, o aumento das receitas, a melhoria de infra-estrutura, a regulamentação da profissão e das empresas, melhorando a qualidade de vida dos profissionais associados da ACOTEMA. Os principais parceiros são: a AABB, APETRAM, COOPCAM, COOPERMO, COOPTAF, COOPTAM, IMTT, OCB, PMM, SEBRAE e SENAT.

Esta atividade necessita de concessão do IMTU para operar no transporte escolar da cidade de Manaus, além disso, como outras atividades, também requer investimentos em veículos que atendam aos novos padrões de emissão de poluentes, reduzindo o impacto ambiental.

É importante ressaltar que os 25 projetos de DRS do BB abrangeram dezenove atividades distintas, porém apesar de diferentes em sua maioria foi perceptível a mesma característica, em sua totalidade foram identificadas atividades que causam o mínimo ou nenhum impacto ambiental, que é o objetivo maior do DRS/BB, apoiar atividades que sejam potencialmente viáveis, atendendo as prerrogativas do tripé da sustentabilidade e respeitando a diversidade cultural.

No item a seguir são apresentados os projetos de DRS com a descrição do papel do BB em cada um.

## 4.2 Projetos de DRS e o papel do BB em cada um

O Quadro 03 apresenta detalhadamente a participação do BB em cada um dos projetos de DRS desenvolvidos no município de Manaus, bem como a descrição da parceria realizada nos referidos projetos.

**Quadro 03 – Projetos de DRS e o papel do BB**

(continua)

| PROJETO  | PAPEL DO BB  | DESCRIÇÃO DA PARCERIA   |
|--|--|---|
| I. Apicultura – Cidade Nova                            | Realizar a oficina de aprimoramento e gestão do plano de negócios DRS; Bancarizar os meliponicultores.   | O projeto de criação de abelhas é desenvolvido com o apoio financeiro do BB, em parceria com órgãos responsáveis pelo controle do impacto ambiental como IDAM, IBAMA, SDS, e órgãos de capacitação como SEBRAE e SENAC.   |
| II. Artesanato – Compensa                              | Bancarizar e fomentar os profissionais da atividade (concessão de crédito para aquisição de matéria-prima, máquinas e equipamentos); Expansão das associações e cooperativas; oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover a inserção dos produtos no balcão internacional do BB; Formação de educadores | O projeto de artesanato de vários materiais é desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com associações locais responsáveis pela logística, divulgação e organização dos artesãos, conta também com o apoio da PMM e com órgãos de capacitação como SEBRAE. |
| III. Bubalinocultura – Praça 14 de Janeiro             | Organizar a formação de redes de cooperação; Promover acesso ao crédito  | O projeto de criação de búfalos em Autazes conta com o apoio financeiro do BB, fiscalização da Prefeitura de Autazes e com associações e sindicatos para a organização dos produtores de leite e derivados para o fortalecimento da atividade.                          |
| IV. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Compensa | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover acesso ao crédito; Bancarizar os profissionais de imagem pessoal.  | O projeto de cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza é desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com órgãos de capacitação como SEBRAE e SENAC, empresas privadas e associações responsáveis pela organização da classe ainda incipiente.                   |

(continuação)

| PROJETO  | PAPEL DO BB  | DESCRIÇÃO DA PARCERIA   |
|--|--|---|
| V. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Campos Elíseos        | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover acesso ao crédito; Bancarizar os profissionais de imagem pessoal.  | O projeto de cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza é desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com órgãos de capacitação como SEBRAE e SENAC, empresas privadas e associações responsáveis pela organização da classe ainda incipiente. |
| VI. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Praça XV de Novembro | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover acesso ao crédito; Bancarizar os profissionais de imagem pessoal.  | O projeto de cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza é desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com órgãos de capacitação como SEBRAE e SENAC, empresas privadas e associações responsáveis pela organização da classe ainda incipiente. |
| VII. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Rio Negro           | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover acesso ao crédito; Bancarizar os profissionais de imagem pessoal.  | O projeto de cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza é desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com órgãos de capacitação como SEBRAE e SENAC, empresas privadas e associações responsáveis pela organização da classe ainda incipiente. |
| VIII. Comércio de materiais recicláveis - Praça XV de novembro     | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Apoio à operacionalização de crédito (promover acesso ao crédito).  | Projeto desenvolvido com o apoio financeiro do BB, em parceria com o SEBRAE agente de capacitação e PMM.  |
| IX. Comércio varejista Mercearias – Miranda Leão                   | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Apoio à operacionalização de crédito (promover acesso ao crédito); Apoio a comercialização; Upgrade tecnológico;  | Projeto desenvolvido com o apoio financeiro do BB, em parceria com a MANAUSTUR e órgãos de capacitação como SEBRAE e SENAC.   |
| X. Comércio varejista hortifrutigranjeiro – Parque Dez             | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover acesso ao crédito; Instalação de posto bancário; apoio a comercialização.  | Projeto desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com a PMM e sindicato.  |
| XI. Comércio varejista artesanato e souvenirs – Rio Amazonas       | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Capacitação dos artesãos em comércio exterior; Promover acesso ao crédito (financiamento de barracas); Marketing e propaganda; Capacitação para mercado de trabalho e orientação profissional; Inovação tecnológica; Capacitação em comércio exterior; Negociar instalação de maquinas com a Visanet. | Projeto desenvolvido com o apoio financeiro do BB, AFEAM e CDLM em parceria com a PMM, Governo do Estado e SEBRAE.  |

(continuação)

| PROJETO   | PAPEL DO BB   | DESCRIÇÃO DA PARCERIA   |
|---|---|---|
| XII. Comércio varejista PESHOP – Adrianópolis   | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Apoio à operacionalização de crédito (promover acesso ao crédito); Assistência Saúde (Seguro empresarial);   | Projeto desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com a ESBAM (curso de veterinária) e SEBRAE.  |
| XIII. Comércio varejista de produtos alimentícios não especificados ou não classificados – Rio Amazonas | Assistência Social (Seguro de vida em grupo); Oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Infra-estrutura de transporte e comercialização; Levantamento para credenciamento VISANET.  | Projeto desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com o SEBRAE e SENAC, responsáveis pela capacitação e organização dos produtores.                     |
| XIV. Confecção de outras peças do vestuário - Praça 14 de Janeiro                                       | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Apoio à operacionalização de crédito (promover acesso ao crédito); Infra-estrutura de produção.  | Projeto desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com a PMM, SEBRAE, SENAI e sindicato.   |
| XV. Cultivo de cupuaçu – Djalma Batista   | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Apoio à operacionalização de crédito (promover acesso ao crédito); Regularização fundiária.  | Projeto desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com associações responsáveis pela organização dos produtores.   |
| XVI. Empresa de táxi - Campos Elíseos   | Promover o crédito; Promover o Associativismo e cooperativismo; Oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Levantar junto a cooperativa a necessidade de instalação de pagamento via cartão nos automóveis e negociar com a Visanet a aquisição de maquinetas para os táxis; Oferecer linhas de crédito para a categoria; Bancarizar os motoristas de táxis. | Projeto desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com órgãos reguladores do trânsito, cooperativas e SEBRAE, SENAC e SENAT órgãos de capacitação e PMM. |
| XVII. Empresa de táxi - Miranda Leão  | Promover o crédito; Promover o Associativismo e cooperativismo; Oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Levantar junto a cooperativa a necessidade de instalação de pagamento via cartão nos automóveis e negociar com a Visanet a aquisição de maquinetas para os táxis; Oferecer linhas de crédito para a categoria; Bancarizar os motoristas de táxis. | Projeto desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com órgãos reguladores do trânsito, cooperativas e SEBRAE, SENAC e SENAT órgãos de capacitação e PMM. |

(continuação)

| PROJETO  | PAPEL DO BB  | DESCRIÇÃO DA PARCERIA   |
|--|--|---|
| XVIII. Extração de substâncias tanantes, produtos aromáticos, medicinais e tóxicos - Distrito Industrial | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Apoio à operacionalização de crédito (promover acesso ao crédito); Bancarização; Promover a inserção dos produtos no balcão internacional do BB.  | O projeto de extração de tanantes é desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com órgãos responsáveis pelo controle do impacto ambiental e sustentabilidade IDAM, ADS, e órgãos de capacitação como SEBRAE e SENAC, além de pesquisadores e da Prefeitura de Manaquiri. |
| XIX. Extração de madeira – Adrianópolis  | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Apoio à operacionalização de crédito (promover acesso ao crédito); Bancarização; Promover a inserção dos produtos no balcão internacional do BB.  | O projeto de extração de madeira é desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com órgãos responsáveis pelo controle do impacto ambiental como IDAM, IPAAM, e órgãos de capacitação como SEBRAE e SENAC, além de fundações, universidade estadual e INCRA.                |
| XX. Floricultura - Campos Elíseos  | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover o crédito e bancarização; Realizar estudo e análise, para concessão de investimento, aos produtores, para compra de casas de vegetação e equipamentos de irrigação e veículo climatizado.  | O projeto de floricultura é desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com órgãos responsáveis pelo controle ambiental como IDAM, órgãos de capacitação como SEBRAE e da Prefeitura Municipal de Rio Preto da Eva.   |
| XXI. Ovinocultura de corte – Rio Negro   | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover o crédito e bancarização; Estudar, analisar e conceder recursos para custeio e investimento pecuário, compra de animais e construções (apriscos, cercas, bretes, galpões).   | O projeto de criação de ovelhas é desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com órgãos de controle do meio ambiente como IDAM, IBAMA, IPAAM, órgãos de capacitação como SEBRAE e SENAR, além de associação e da PMM.  |
| XXII. Padarias, bombonieres e confeitarias – Praça XV de novembro  | Realizar palestras com panificadores para disseminação da estratégia DRS; Assistência social (Contratar seguro de vida em grupo); Oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover o crédito e bancarização; Infra-estrutura de transporte (seguro-auto de frota), de comercialização (seguro empresarial), de armazenagem; Negociar com a VISANET a afiliação instalação de maquinas. | O projeto de padarias é desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com cooperativas, sindicatos e órgãos de capacitação como SEBRAE e SENAI.   |

(conclusão)

| <b>PROJETO</b>   | <b>PAPEL DO BB</b>   | <b>DESCRIÇÃO DA PARCERIA</b>   |
|--|--|--|
| XXIII. Padarias, bombonieres e confeitarias - Costa e Silva      | Realizar palestras com panificadores para disseminação da estratégia DRS; Assistência social (Contratar seguro de vida em grupo); Oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover o crédito e bancarização; Infra-estrutura de transporte (seguro-auto de frota), de comercialização (seguro empresarial), de armazenagem; Negociar com a VISANET a instalação de maquinas. | O projeto de padarias é desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com cooperativas, sindicatos e órgãos de capacitação como SEBRAE e SENAI.  |
| XXIV. Transporte rodoviário urbano de passageiros – Rio Amazonas | Realizar palestras com os condutores escolares; Oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover o crédito e bancarização; Negociar com a VISANET a instalação de maquinas.  | O projeto de transporte rodoviário urbano é desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com associações, órgãos de capacitação como SEBRAE e os reguladores de trânsito.                     |
| XXV. Transporte rodoviário urbano de passageiros - Educandos     | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover o crédito e bancarização; Negociar com a VISANET a instalação de maquinas; Ministrar palestras sobre linhas de credito BB;   | O projeto de transporte rodoviário urbano é desenvolvido com o apoio financeiro do BB em parceria com associações, órgãos de capacitação como SEBRAE, SENAI e SENAT, além dos reguladores de trânsito. |

Fonte: Elaborado pela autora

Em seu total, os 25 projetos de DRS/BB na região envolvem uma quantidade estimada em aproximadamente 5.500 famílias, como segue o Quadro 04 que finaliza este capítulo de apresentação dos dados coletados.

**Quadro 04 – Projetos de DRS e famílias atendidas**

(continua)

| <b>PROJETOS DE DRS</b>   | <b>FAMÍLIAS ATENDIDAS</b> |
|--|---------------------------|
| Apicultura – criação de abelha – Cidade Nova                   | 354                       |
| Artesanato – diversos materiais – Compensa                     | 43                        |
| Bubalinocultura – criação de búfalos – Praça 14 de Janeiro     | 69                        |
| Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Compensa             | 468                       |
| Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza - Campos Elíseos       | 118                       |
| Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Praça XV de Novembro | 150                       |
| Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Rio Negro            | 416                       |
| Comércio de materiais recicláveis - Praça XV de Novembro       | 69                        |

(conclusão)

| <b>PROJETOS DE DRS</b>  | <b>FAMÍLIAS ATENDIDAS</b> |
|---|---------------------------|
| Comércio de varejo de mercadorias em geral-mercearias –Miranda Leão                               | 243                       |
| Comércio de varejo hortifrutigranjeiro – Parque 10  | 284                       |
| Comércio varejista de artesanato e souvenirs – Rio Amazonas                                       | 468                       |
| Comércio varejista de <i>PETSHOP</i> – Adrianópolis   | 13                        |
| Comercio varejista de produtos alimentícios não especificados ou não classificados – Rio Amazonas | 04                        |
| Confecção de outras peças do vestuário – Praça 14 de Janeiro                                      | 127                       |
| Cultivo de cupuaçu – Djalma Batista   | 492                       |
| Empresa de táxi – Campos Elíseos  | 308                       |
| Empresa de táxi – Miranda Leão  | 115                       |
| Extração de substâncias tanantes, produtos aromáticos, medicinais e tóxicos – Distrito Industrial | 300                       |
| Extração de madeira –Adrianópolis   | 440                       |
| Floricultura – Campos Elíseos   | 14                        |
| Ovinocultura de corte – Rio Negro   | 51                        |
| Padarias, bombonieres e confeitarias – Praça XV de Novembro                                       | 200                       |
| Padarias, bombonieres e confeitarias – Costa e Silva  | 361                       |
| Transporte rodoviário urbano de passageiros – Rio Amazonas  | 21                        |
| Transporte rodoviário urbano de passageiros – Educandos   | 373                       |
| <b>Total de famílias envolvidas nos projetos de DRS/BB</b>  | <b>5.501</b>              |

Fonte: Elaborado pela autora

Ao descrever os projetos de DRS do BB, buscou-se identificar as características de cada atividade envolvida para analisá-los sob a perspectiva da RSAE e o papel do BB enquanto agente de mudança socialmente responsável. A prioridade dada às atividades escolhidas se dá em razão do potencial que cada uma apresenta de desenvolver-se de forma organizada, sustentável e capaz de gerar emprego e renda para as famílias envolvidas.

No que tange a RSAE todos os projetos são prospectados pelas agências, identificados e aprovados a partir de um estudo de viabilidade por meio do diagnóstico e desenvolvido posteriormente um plano de negócios onde o BB visa potencializar as atividades produtivas sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. No entanto, a partir do detalhamento observa-se que são necessários ao seu desenvolvimento o apoio e a parceira de instituições públicas e privadas, aliadas ao BB para garantir a viabilização do negócio.

Nesse contexto, a partir do referencial adotado percebe-se uma forte tendência a gestão híbrida dos projetos conforme modelo de Husted (2003), por meio da qual se dá a realização e

concretização da metodologia adotada pelo BB, os projetos de DRS. Portanto, fica explícito a partir da descrição detalhada dos projetos que o modelo de gestão de Husted (2003) tem sua aplicabilidade no Brasil como já se evidenciado em outros estudos, e que aqui se justifica investigar também dentro da perspectiva de RSAE adotada pelo BB.

No capítulo seguinte são apresentadas as análises focando nos itens: práticas de gestão e resultados obtidos nos projetos de DRS/BB.

## 5 Alternativas de Gestão no Programa DRS/BB e Resultados

---

Uma vez apresentados os 25 projetos que fazem parte do programa DRS do Banco do Brasil em Manaus/AM que envolvem dezenove atividades diferentes mostra-se aqui o raciocínio por trás da escolha do modelo de gestão como proposto por Husted (2003) e recentemente atualizado quando aplicado na América Central (HUSTED; ALLEN; RIVERA, 2008).

A presente análise conta ainda com aplicações do modelo em referência em estudos no Brasil como Wanderley (2005) que conclui com a forte tendência pela terceirização quando os projetos de RSAE apresentam baixa centralidade e também baixa especificidade. Rocha et al. (2008) analisando 76 ações de RSAE de 10 empresas consideradas modelos para a publicação Guia Exame da Boa Cidadania Corporativa (GUIA EXAME DA BOA CIDADANIA , 2006) conclui que 23 destas ações, portanto 30%, apresentam alta centralidade e as alternativas de gestão de RSAE são predominantemente doméstica ou *in-house* sendo o caso de quinze do total de 23 ações investigadas.

Os autores Rocha et al. (2008, p. 16) consideram que “Embora ainda seja reduzido o número de ações alinhadas à missão e ao negócio principal das empresas, esse resultado pode ser considerado um avanço em relação à atuação social empresarial” ao considerar que estudo realizado em 2002 no Brasil ao envolver 61 ações de RSAE de 22 grandes empresas apenas quatro ações foram identificadas como sendo de alta centralidade (WANDERLEY, 2005). Em estudo analisando projetos de RSAE distantes das empresas fomentadoras (FRANÇA et al., 2008) foram analisados doze projetos dos quais nenhum apresentou alta centralidade e identificada a predominância pelo modelo de gestão híbrido ou terceirizado.

Os projetos de RSAE que fazem parte da estratégia negocial DRS do BB forma um caso a colaborar com a literatura. Diante da decisão estratégica tomada em 2003 ao buscar “Ser o Banco referência em: Responsabilidade Socioambiental; Financiamento do Desenvolvimento

Sustentável do País” e ter como missão “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender as expectativas dos clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do País” (BB, 2007) analisar o nível de alinhamento de tais projetos utilizando como aspecto a centralidade como define Rocha et al. (2008), ou seja, o quanto as ações de RSAE estão próximas da missão e do objetivo da empresa soa como expor a teste afirmações que demonstram o alto nível de compromisso do Banco do Brasil com o desenvolvimento do País.

Ao mesmo tempo e não sem menor questionamento tal alternativa de análise permite avaliar o quanto o modelo em referência (HUSTED, 2003) se mostra em consonância com a realidade brasileira.

## 5.1 Modelos de Gestão dos Projetos DRS/BB – Centralidade e Especificidade

Para cada um dos projetos e as atividades que o envolve como foi apresentado no capítulo anterior é feita a análise de centralidade e especificidade, lembrando que:

- **Centralidade** – proximidade entre as atividades desenvolvidas pelo BB enquanto parceiro nos projetos de RSAE, como promover acesso ao crédito e oferecer serviços de seguro, entre outras atividades fortemente alinhadas a atividade-fim (missão e objetivos) da empresa podendo se tornar uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva. Mas quanto aos projetos em si, sua centralidade é baixa para o BB que não tem como atividade-fim nenhuma das funções comerciais varejistas, de serviços ou industriais estimuladas;
- **Especificidade** – habilidade da empresa de capturar os benefícios gerados por seus investimentos em RSAE, estando esta associada à dificuldade da ação ser imitada pelos concorrentes. Por exemplo, localização, processo de inovação e complementaridade. (HUSTED, 2003). A relação entre estas duas variáveis e o modelo de gestão adotado

não se dá de forma tão clara, mas apresenta como tendência a gestão doméstica ou híbrida quando a centralidade e a especificidade são altas e as alternativas de gestão híbrida ou terceirizada quando a centralidade e a especificidade são baixas.

Com a finalidade de tornar a análise mais simplificada, apresenta-se no Quadro 05 um resumo dos principais projetos de DRS e modelos de gestão de RSAE do Banco do Brasil, incluindo os aspectos de centralidade e especificidade.

**Quadro 05 – Projetos de DRS e modelos de gestão de RSAE**

(continua)

| PROJETOS DE DRS   | MODELOS DE GESTÃO | CENTRALIDADE | ESPECIFICIDADE |
|---|-------------------|--------------|----------------|
| I. Apicultura – Cidade Nova   | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| II. Artesanato – Compensa   | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| III. Bubalinocultura – Praça 14 de Janeiro  | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| IV. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Compensa  | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| V. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Campos Elíseos   | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| VI. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Praça XV de novembro                                      | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| VII. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Rio Negro  | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| VIII. Comércio de materiais recicláveis - Praça XV de novembro  | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| IX. Comércio varejista de Mercadorias em geral – Miranda Leão   | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| X. Comércio varejista de hortifrutigranjeiro – Parque Dez   | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| XI. Comércio varejista artesanato e souvenirs – Rio Amazonas  | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| XII. Comércio varejista PESHOP – Adrianópolis   | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| XIII. Comércio varejista de produtos alimentícios não especificados ou não classificados – Rio Amazonas | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |

(conclusão)

| PROJETOS DE DRS  | MODELOS DE GESTÃO | CENTRALIDADE | ESPECIFICIDADE |
|--|-------------------|--------------|----------------|
| XIV. Confeção de outras peças do vestuário - Praça 14 de janeiro   | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| XV. Cultivo de cupuaçu – Djalma Batista  | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| XVI. Empresa de táxi - Campos Elíseos  | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| XVII. Empresa de táxi - Miranda Leão   | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| XVIII. Extração de substâncias tanantes, produtos aromáticos, medicinais e tóxicos - Distrito Industrial | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| XIX. Extração de madeira – Adrianópolis  | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| XX. Floricultura - Campos Elíseos  | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| XXI. Ovinocultura de corte – Rio Negro   | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| XXII. Padarias, bombonieres e confeitarias – Praça XV de novembro  | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| XXIII. Padarias, bombonieres e confeitarias - Costa e Silva  | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| XXIV. Transporte rodoviário urbano de passageiros – Rio Amazonas   | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |
| XXV. Transporte rodoviário urbano de passageiros – Educandos   | Híbrido           | Baixa        | Baixa          |

Fonte: Elaborado pela autora

O modelo de Husted (2003) recomenda analisar a natureza da atividade de RSAE desenvolvida e relacioná-la com os objetivos da empresa ou sua atividade-fim. No caso do Banco do Brasil sua missão envolve serviços financeiros e apesar dessa ser a contribuição do BB diante de seus parceiros em projetos que envolvem dezenove atividades diversas (ver lista apresentada no subitem 4.3) cada projeto em si apresenta distância entre tais atividades e o *core business* do BB.

Neste caso, como apresentado no Quadro 05, trata-se de projetos cujas atividades apresentam baixa centralidade e baixa especificidade quando confrontados com a atividade-fim do BB. Ao implementar a estratégia negocial de DRS o BB participa do processo de gestão dos

projetos em particular por considerar como parte de sua contribuição I. Verificar a aderência dos planos de negócios de DRS com os princípios do DS em seus aspectos ambientais, sociais, econômicos e culturais – como consta na 6<sup>a</sup>. etapa da metodologia DRS denominada de “Análises e Pareceres”; II. Realização de estudos de viabilidade econômico-financeira, definição de intervenientes, parceiros executores e forma de acompanhamento e avaliação – (7a. etapa, “Implementação”) e III. O envolvimento de todos os participantes na gestão da estratégia negocial de DRS incluindo a avaliação de resultados.

Esta análise poderia ser encerrada aqui e a conclusão pelo modelo de gestão híbrido associado ao nível baixo tanto de centralidade quanto de especificidade encontra-se em consonância com Husted (2003) e outros estudos no Brasil (WANDERLEY, 2005; FRANÇA et al., 2008; ROCHA et al., 2008) e na América Central (HUSTED, ALLEN e RIVERA, (2008).

Numa análise alternativa não da atividade do projeto em si, mas da participação que o Banco do Brasil oferece nos diversos projetos, seria fácil concluir pela análise ilustrada no Quadro 06, onde temos em uma coluna o projeto, na seguinte uma breve descrição da contribuição do BB no projeto com seus vários parceiros e daí a aplicação de uma adaptação do modelo de Husted (2003) não utilizando o nível de alinhamento da atividade do projeto com a atividade-fim do BB e sim de sua participação no projeto com um dos parceiros e seu *core business*. Obviamente o modelo de gestão não modifica, mas os aspectos centralidade e especificidade podem ser analisados contribuindo para os estudos na área no intuito de adicionar papel relevante que a empresa pode oferecer à sociedade em sua área de competência. No caso em questão, diante de sua organização em regime de colaboração com diversos parceiros visando realizar como objetivo comum projetos que levem ao desenvolvimento regional sustentável, trata-se de evitar envolvimento em áreas que por não serem de sua mais alta competência desviem o foco de expertise e aumentem seus custos diante de atividades distantes de seu *core business*.

Quadro 06 – Projetos de DRS, Centralidade e Especificidade

(continua)

| PROJETO DE RSAE  | PAPEL DO BB COMO PARTICIPANTE DA PARCERIA COM VÁRIAS OUTRAS ORGANIZAÇÕES NO PROJETO DE RSAE  | CENTRALIDADE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELO BB NESTE PROJETO | ESPECIFICIDADE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELO BB NESTE PROJETO |
|--|--|--|--|
| I. Apicultura – Cidade Nova  | Realizar a oficina de aprimoramento e gestão do plano de negócios DRS; Bancarizar os meliponicultores.   | Alta   | Alta   |
| II. Artesanato – Compensa  | Bancarizar e fomentar os profissionais da atividade (concessão de crédito para aquisição de matéria-prima, máquinas e equipamentos); Expansão das associações e cooperativas; oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover a inserção dos produtos no balcão internacional do BB; Formação de educadores | Alta   | Alta   |
| III. Bubalinocultura – Praça 14 de janeiro                         | Organizar a formação de redes de cooperação; Promover acesso ao crédito  | Alta   | Alta   |
| IV. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Compensa             | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover acesso ao crédito; Bancarizar os profissionais de imagem pessoal.  | Alta   | Alta   |
| V. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Campos Elíseos        | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover acesso ao crédito; Bancarizar os profissionais de imagem pessoal.  | Alta   | Alta   |
| VI. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Praça XV de novembro | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover acesso ao crédito; Bancarizar os profissionais de imagem pessoal.  | Alta   | Alta   |

(continuação)

| PROJETO DE RSAE   | PAPEL DO BB COMO PARTICIPANTE DA PARCERIA COM VÁRIAS OUTRAS ORGANIZAÇÕES NO PROJETO DE RSAE  | CENTRALIDADE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELO BB NESTE PROJETO | ESPECIFICIDADE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELO BB NESTE PROJETO |
|---|--|--|--|
| VII. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Rio Negro        | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover acesso ao crédito; Bancarizar os profissionais de imagem pessoal.  | Alta   | Alta   |
| VIII. Comércio de materiais recicláveis - Praça XV de novembro  | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Apoio à operacionalização de crédito (promover acesso ao crédito).  | Alta   | Alta   |
| IX. Comércio varejista de mercadorias em geral – Miranda Leão   | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Apoio à operacionalização de crédito (promover acesso ao crédito); Apoio a comercialização; Upgrade tecnológico;  | Alta   | Alta   |
| X. Comércio varejista de hortifrutigranjeiro – Parque Dez       | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover acesso ao crédito; Instalação de posto bancário; apoio a comercialização.  | Alta   | Alta   |
| XI. Comércio varejista de artesanato e souvenirs – Rio Amazonas | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Capacitação dos artesãos em comércio exterior; Promover acesso ao crédito (financiamento de barracas); Marketing e propaganda; Capacitação para mercado de trabalho e orientação profissional; Inovação tecnológica; Capacitação em comércio exterior; Negociar instalação de maquinetas com a Visanet. | Alta   | Alta   |

(continuação)

| PROJETO DE RSAE   | PAPEL DO BB COMO PARTICIPANTE DA PARCERIA COM VÁRIAS OUTRAS ORGANIZAÇÕES NO PROJETO DE RSAE   | CENTRALIDADE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELO BB NESTE PROJETO | ESPECIFICIDADE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELO BB NESTE PROJETO |
|---|---|--|--|
| XII. Comércio varejista de <i>PETSHOP</i> – Adrianópolis  | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Apoio à operacionalização de crédito (promover acesso ao crédito); Assistência Saúde (Seguro empresarial);   | Alta   | Alta   |
| XIII. Comércio varejista de produtos alimentícios não especificados ou não classificados – Rio Amazonas | Assistência Social (Seguro de vida em grupo); Oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Infra-estrutura de transporte e comercialização; Levantamento para credenciamento VISANET.  | Alta   | Alta   |
| XIV. Confeção de outras peças do vestuário - Praça 14 de janeiro  | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Apoio à operacionalização de crédito (promover acesso ao crédito); Infra-estrutura de produção.  | Alta   | Alta   |
| XV. Cultivo de cupuaçu – Djalma Batista   | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Apoio à operacionalização de crédito (promover acesso ao crédito); Regularização fundiária.  | Alta   | Alta   |
| XVI. Empresa de táxi - Campos Elíseos   | Promover o crédito; Promover o Associativismo e cooperativismo; Oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Levantar junto a cooperativa a necessidade de instalação de pagamento via cartão nos automóveis e negociar com a Visanet a aquisição de maquinetas para os táxis; Oferecer linhas de crédito para a categoria; Bancarizar os motoristas de táxis. | Alta   | Alta   |

(continuação)

| PROJETO DE RSAE  | PAPEL DO BB COMO PARTICIPANTE DA PARCERIA COM VÁRIAS OUTRAS ORGANIZAÇÕES NO PROJETO DE RSAE   | CENTRALIDADE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELO BB NESTE PROJETO | ESPECIFICIDADE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELO BB NESTE PROJETO |
|--|---|--|--|
| XVII..Empresa de táxi - Miranda Leão   | Promover o crédito; Promover o Associativismo e cooperativismo; Oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Levantar junto a cooperativa a necessidade de instalação de pagamento via cartão nos automóveis e negociar com a Visanet a aquisição de maquinas para os táxis; Oferecer linhas de crédito para a categoria; Bancarizar os motoristas de táxis. | Alta   | Alta   |
| XVIII. Extração de substâncias tanantes, produtos aromáticos, medicinais e tóxicos - Distrito Industrial | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Apoio à operacionalização de crédito (promover acesso ao crédito); Bancarização; Promover a inserção dos produtos no balcão internacional do BB.   | Alta   | Alta   |
| XIX. Extração de madeira - Adrianópolis  | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Apoio à operacionalização de crédito (promover acesso ao crédito); Bancarização; Promover a inserção dos produtos no balcão internacional do BB.   | Alta   | Alta   |
| XX. Floricultura - Campos Elíseos  | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover o crédito e bancarização; Realizar estudo e análise, para concessão de investimento, aos produtores, para compra de casas de vegetação e equipamentos de irrigação e veiculo climatizado.   | Alta   | Alta   |

(continuação)

| PROJETO DE RSAE   | PAPEL DO BB COMO PARTICIPANTE DA PARCERIA COM VÁRIAS OUTRAS ORGANIZAÇÕES NO PROJETO DE RSAE  | CENTRALIDADE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELO BB NESTE PROJETO | ESPECIFICIDADE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELO BB NESTE PROJETO |
|---|--|--|--|
| XXI. Ovinocultura de corte – Rio Negro                            | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover o crédito e bancarização; Estudar, analisar e conceder recursos para custeio e investimento pecuário, compra de animais e construções (apriscos, cercas, bretes, galpões).   | Alta   | Alta   |
| XXII. Padarias, bombonieres e confeitarias – Praça XV de novembro | Realizar palestras com panificadores para disseminação da estratégia DRS; Assistência social (Contratar seguro de vida em grupo); Oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover o crédito e bancarização; Infra-estrutura de transporte (seguro-auto de frota), de comercialização (seguro empresarial), de armazenagem; Negociar com a VISANET a afiliação instalação de maquinas. | Alta   | Alta   |
| XXIII. Padarias, bombonieres e confeitarias - Costa e Silva       | Realizar palestras com panificadores para disseminação da estratégia DRS; Assistência social (Contratar seguro de vida em grupo); Oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover o crédito e bancarização; Infra-estrutura de transporte (seguro-auto de frota), de comercialização (seguro empresarial), de armazenagem; Negociar com a VISANET a afiliação instalação de maquinas. | Alta   | Alta   |

(continuação)

| PROJETO DE RSAE  | PAPEL DO BB COMO PARTICIPANTE DA PARCERIA COM VÁRIAS OUTRAS ORGANIZAÇÕES NO PROJETO DE RSAE   | CENTRALIDADE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELO BB NESTE PROJETO | ESPECIFICIDADE DA ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELO BB NESTE PROJETO |
|--|---|--|--|
| XXIV. Transporte rodoviário urbano de passageiros – Rio Amazonas | Realizar palestras com os condutores escolares; Oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover o crédito e bancarização; Negociar com a VISANET a instalação de maquinas.         | Alta   | Alta   |
| XXV. Transporte rodoviário urbano de passageiros – Educandos     | Oferecer oficina de aprimoramento e gestão dos PN; Promover o crédito e bancarização; Negociar com a VISANET a instalação de maquinas; Ministar palestras sobre linhas de credito BB; | Alta   | Alta   |

Fonte: Elaborado pela autora

A participação ou contribuição do BB em cada um dos projetos mostra-se então fortemente alinhada com sua atividade-fim ao desenvolver ações como: promoção de acesso ao crédito e oferta de serviços de seguros diversos; promoção de produtos no balcão internacional do Banco; oferta do serviço VISANET e instalação de maquinas para uso do cartão; oferta de linha de crédito para categorias profissionais específicas, etc. Tal participação ou contribuição também apresenta alta especificidade ao considerar a quebra da barreira de acesso ao crédito para o pequeno empresário, ofertado pelo BB, bem como sua enorme inserção nas mais distantes localidades no País.

## 5.2 Resultados obtidos pelos projetos de RSAE

De acordo com os parâmetros estabelecidos, os projetos de DRS do BB descritos no Quadro 03(4), encontram-se implantados, contudo continuam sendo assistidos pelo BB e seus parceiros desenvolvendo ações em conjunto para que se tornem atividades auto-sustentáveis.

No que concerne as ações desenvolvidas em cada projeto compete às agências responsáveis dotar o sistema interno do BB de informações específicas para o acompanhamento e comparação dos resultados obtidos. A avaliação e monitoramento dos projetos são realizados por cada agência por meio do sistema SISBB e da intranet, onde a Diretoria de Distribuição estabelece os parâmetros para esse acompanhamento.

A partir das informações impostadas no sistema, cada superintendência fica responsável por acompanhar a evolução das agências, para desta forma estabelecer reuniões mensais com os responsáveis de cada agência e os parceiros para avaliar o estágio das ações e os resultados alcançados.

Cada agência monitora seu desempenho da seguinte forma: os responsáveis pelos projetos nas agências precisam manter atualizados no sistema todas as informações sobre as ações desenvolvidas; como estes projetos fazem parte do acordo de trabalho, a Diretoria de Distribuição a partir dessas informações impostadas no sistema, disponibiliza através do programa sinergia a pontuação de cada agência, em relação a cada indicador, para que possa monitorar e avaliar seu desempenho em relação a cada projeto, ou seja, verificar diante do que foi estabelecido como meta o que já alcançou e quanto falta para alcançar a nota máxima – 6 (os indicadores podem pontuar de 1 a 6, obtidos em razão do valor observado, régua utilizada e peso relativo);

Existe uma cartilha com uma metodologia de avaliação dos projetos de DRS, onde são estabelecidos os indicadores que irão determinar os objetivos e conseqüentemente as ações para seu atingimento.

Em reuniões mensais realizadas com os responsáveis pelo DRS em cada agência, com a equipe de DRS da Superintendência e parceiros são discutidos os resultados alcançados em cada indicador e quais as ações que deverão ser adotadas para o alcance dos índices não atingidos. Cada DRS tem vários objetivos determinados (macro), e para cada objetivo podem ter várias

ações que são estabelecidas em conjunto com os parceiros – nas reuniões mensais – que tem papel fundamental na realização destas.

Conforme informações obtidas na entrevista, a avaliação é feita mensalmente e cabe às agências e aos parceiros envolvidos, avaliarem continuamente as ações realizadas e estabelecerem novas ações em busca de atingir nota máxima em todos os indicadores.

A metodologia de avaliação engloba três dimensões: amplitude, implementação e efetividade, com 12 indicadores (Quadro 07).

**Quadro 07 – Índice de Qualidade DRS/Dimensões e Indicadores**

| DIMENSÕES        | INDICADORES   |
|------------------|---|
| 1- AMPLITUDE     | Parceiros (nº)<br>Recurso de parceiros (%)<br>Objetivos (nº)<br>Famílias (nº)<br>Cooperativas (nº)                      |
| 2- IMPLEMENTAÇÃO | Conclusão ações (%)<br>Ações críticas realizadas no semestre (%)<br>Registro CPF (%)<br>Reuniões da equipe gestora (nº) |
| 3 – EFETIVIDADE  | Beneficiários com operações (%)<br>Inadimplência – ICred 60 (%)<br>Exibição internet autorizada                         |

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o Índice de Qualidade DRS são estabelecidos percentuais para atingimento de cada um dos indicadores em suas respectivas dimensões. Avaliando-se os percentuais atingidos é que são atribuídas as notas e disponibilizado no site um status para o andamento das ações pertinentes a cada um dos objetivos estabelecidos em percentuais.

Quadro 08 – Status das Ações (%)

(continua)

| PROJETOS DE DRS   | ACÇÕES CONCLUÍDAS (%) | ACÇÕES QUE SE DESENVOLVEM NORMALMENTE DENTRO DO PRAZO PREVISTO (%) | ACÇÕES QUE SE DESENVOLVEM COM ALGUMA DIFICULDADE, EM RITMO ABAIXO DO PREVISTO (%) | ACÇÕES CUJO INÍCIO PREVISTO NÃO ESTÁ SENDO SUPERADO NO PRAZO PROGRAMADO (%) |
|---|-----------------------|--|---|---|
| I. Apicultura – Cidade Nova   | 13,04                 | 71,74  | 15,22   | -   |
| II. Artesanato – Compensa   | 29,17                 | 64,58  | 6,25  | -   |
| III. Bubalinocultura – Praça 14 de Janeiro  | 93,48                 | 6,52   | -   | -   |
| IV. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Compensa  | 25,27                 | 72,53  | 2,2   | -   |
| V. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Campos Elíseos   | 1,69                  | 91,53  | -   | 5,08  |
| VI. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Praça XV de novembro                                      | 3,39                  | 93,22  | 3,39  | -   |
| VII. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Rio Negro  | 31,4                  | 46,51  | 22,09   | -   |
| VIII. Comércio de materiais recicláveis - Praça XV de novembro  | 45,83                 | 50   | 4,17  | -   |
| IX. Comércio varejista de mercadorias em geral – Miranda Leão   | 25,49                 | 74,51  | -   | -   |
| X. Comércio varejista de hortifrutigranjeiro – Parque Dez   | 26,67                 | 43,33  | 30  | -   |
| XI. Comércio varejista de artesanato e souvenirs – Rio Amazonas   | 25,93                 | 74,07  | -   | -   |
| XII. Comércio varejista de <i>PETSHOP</i> – Adrianópolis  | 1,59                  | 90,48  | 7,94  | -   |
| XIII. Comércio varejista de produtos alimentícios não especificados ou não classificados – Rio Amazonas | 2,63                  | 96,05  | 1,32  | -   |

(conclusão)

| PROJETOS DE DRS  | ACÇÕES CONCLUÍDAS (%) | ACÇÕES QUE SE DESENVOLVEM NORMALMENTE DENTRO DO PRAZO PREVISTO (%) | ACÇÕES QUE SE DESENVOLVEM COM ALGUMA DIFICULDADE, EM RITMO ABAIXO DO PREVISTO (%) | ACÇÕES CUJO INÍCIO PREVISTO NÃO ESTÁ SENDO SUPERADO NO PRAZO PROGRAMADO (%) |
|--|-----------------------|--|---|---|
| XIV. Confecção de outras peças do vestuário - Praça 14 de Janeiro  | 52,17                 | 13,04  | 34,78   | -   |
| XV. Cultivo de cupuaçu – Djalma Batista  | 14,55                 | 83,64  | 1,82  | -   |
| XVI. Empresa de táxi - Campos Elíseos  | 29,21                 | 60,67  | 8,99  | 1,12  |
| XVII. Empresa de táxi - Miranda Leão   | 25,86                 | 53,45  | 20,69   | -   |
| XVIII. Extração de substâncias tanantes, produtos aromáticos, medicinais e tóxicos - Distrito Industrial | 86,84                 | 10,53  | -   | -   |
| XIX. Extração de madeira – Adrianópolis  | 14,08                 | 84,51  | 1,41  | -   |
| XX. Floricultura - Campos Elíseos  | 100                   | -  | -   | -   |
| XXI. Ovinocultura de corte – Rio Negro   | 22                    | 27,78  | 50  | -   |
| XXII. Padarias, bombonieres e confeitarias – Praça XV de novembro  | 30                    | 37,78  | 32,22   | -   |
| XXIII. Padarias, bombonieres e confeitarias - Costa e Silva  | 6,1                   | 93,9   | -   | -   |
| XXIV. Transporte rodoviário urbano de passageiros – Rio Amazonas   | 48                    | 46   | 6   | -   |
| XXV. Transporte rodoviário urbano de passageiros – Educandos   | 18,97                 | 5,17   | 75,86   | -   |

Fonte: Elaborado pela autora

Dos 25 projetos de DRS do BB, apenas oito (8) possuem seus planos com detalhamento publicados na internet:

- IV. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Compensa;
- V. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Campos Elíseos;
- VI. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Praça XV de Novembro;
- VII. Cabeleireiro, barbeiro, salão de beleza – Rio Negro;
- XVI. Empresa de táxi - Campos Elíseos;
- XVIII. Extração de substâncias tanantes, produtos aromáticos, medicinais e tóxicos - Distrito Industrial;
- XXII. Padarias, bombonieres e confeitarias – Praça XV de novembro;
- XXIII. Padarias, bombonieres e confeitarias – Costa e Silva.

Portanto, dos 25 projetos identificados, apenas 1 (um) possui 100% de suas ações concluídas e 3 (três) com mais de 50%, no entanto todos continuam sendo assistidos pelo BB e seus parceiros mesmo não estando com todas as informações disponíveis no *site*. O acompanhamento é diário e contínuo e todas as agências são responsáveis pelas informações impostadas no sistema interno para avaliação e pontuação das mesmas, a partir da divulgação de um *ranking*. À medida que as ações são executadas e concluídas, novas ações são definidas para o alcance efetivo de atividades auto-sustentáveis.

No próximo capítulo serão abordadas as considerações finais, as limitações e contribuições do estudo, bem como as sugestões para futuros estudos.

## 6 Considerações Finais

---

Neste capítulo são resgatados os principais aspectos abordados a partir da pergunta de pesquisa e dos objetivos específicos, buscando evidenciar as respostas encontradas e a análise conclusiva das mesmas. Ao final serão descritos as limitações e contribuições do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

O presente trabalho teve como objetivo analisar os projetos de DRS do Banco do Brasil na Região Metropolitana de Manaus/AM no intuito de responder a pergunta principal de pesquisa: **Quais as práticas de gestão e resultados obtidos pelos projetos de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil no município de Manaus?**

Foram identificados vinte e cinco projetos, que fazem parte do grande programa de DRS apresentando 19 (dezenove) atividades diferentes onde o Banco do Brasil é participante estratégico oferecendo serviços financeiros em contrapartida ao cumprimento de etapas de planejamento e análise de sustentabilidade que fazem parte da estratégia negocial de DRS/BB.

Apesar de não se tratar de projetos de RSAE fortemente alinhadas com as atividades-fim do BB e o papel em si da participação do Banco é de expertise bastante específica ao oferecer serviços financeiros aos 25 projetos que apóia.

A partir das definições propostas no arcabouço teórico como as alternativas de modelos de gestão de RSAE sugeridas por Husted (2003) que visa otimizar recursos e resultados obtidos por meio de decisão referente a quando a empresa deve desenvolver e gerenciar projetos de RSAE de forma doméstica, terceirizada ou de forma híbrida ou colaborativa, podemos concluir que dos 25 projetos de DRS investigados, sua totalidade é híbrida ou desenvolvida de forma colaborativa juntamente com outras organizações.

A colaboração do BB por meio de fomento a projetos de DRS não se limita ao suporte financeiro, mas está estruturada em condições de acompanhamento e obtenção de resultados que formam a estratégia negocial do DRS/BB por meio de 'adoção' de projeto de DRS por agências específicas e ficando estas ligadas ao desenvolvimento para alcance do sucesso em cada projeto.

As atividades apoiadas são bastante diversificadas, sendo o comércio varejista a mais freqüente (cinco projetos), seguida de cabeleireiro (quatro projetos), extrativismo, padaria, transporte de passageiros e empresa de táxi (dois projetos cada um) e ainda apicultura, artesanato, bubalinocultura, comércio de material reciclável, confecção, cultivo de cupuaçu, floricultura e ovinocultura (um projeto de cada); totalizando 25 projetos que envolvem de três até 17 organizações parceiras de natureza diversa com impacto direto sobre aproximadamente 5.500 famílias de baixa renda.

Ressalta-se o impacto dos projetos de DRS do BB que tem sua contribuição alinhada com as atividades-fins enquanto o modelo de gestão é predominantemente híbrido na maneira própria definida em sua estratégia de negociação. Tais projetos têm provocado mudanças significativas na vida das pessoas da comunidade onde estão desenvolvidos os projetos.

Uma visão de quem adquiriu experiência aliada a técnicas e parcerias estratégicas proporcionaram ao BB alavancar negócios na economia local de maneira mais sustentável propiciando às classes menos favorecidas a inclusão no mundo financeiro e empresarial por meio de promoção e acesso ao crédito.

Como resultado da análise, identifica-se que o programa de DRS do BB ainda necessita de acompanhamento e melhorias que ao longo dos anos possibilitará que cada projeto desenvolvido e sua respectiva atividade se tornem mais sólidos e concretos. Os investimentos são intensificados constantemente em busca do almejado desenvolvimento sustentável, que segundo Buarque (2006) só pode ser alcançado a partir da priorização das três dimensões – equidade social, conservação ambiental e racionalidade econômica – Figura 01(2). Pois em uma análise a partir deste modelo, verifica-se que o BB ainda tem um longo caminho a ser percorrido, conforme se pode perceber detalhadamente neste estudo.

Apesar das atividades escolhidas para o desenvolvimento dos projetos não estarem alinhadas às atividades-fins do BB, são por sua natureza, viáveis e sustentáveis. Os primeiros resultados apresentados após sete anos de implantação tem-se mostrado favoráveis ao incremento das atividades, o que permite avançar mais um estágio – o da eficiência econômica. Restando somente mitigar os desequilíbrios sociais para atingir a equidade social.

Sobre os aspectos da **Centralidade** e da **Especificidade**, sendo a primeira a proximidade entre as ações de RSAE e a atividade-fim (missão e objetivos) da empresa podendo se tornar uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva e a segunda, a habilidade da empresa de

capturar os benefícios gerados por seus investimentos em RSAE, estando esta associada à dificuldade da ação ser imitada pelos concorrentes, registra-se que os 25 projetos analisados possuem baixa centralidade e baixa especificidade, o que por sua vez caracteriza a distância do alinhamento dos projetos de RSAE com a atividade-fim do BB e também a possibilidade de os concorrentes poderem imitá-lo, apesar de ser o pioneiro no âmbito da responsabilidade socioambiental empresarial.

Para o arcabouço teórico que envolve DS, RSAE, SE e DRS além do modo de gestão de RSAE que sugere não ser a estratégia negocial de DRS do BB tão ‘estratégica’ uma vez que não apresenta alta centralidade e nem alta especificidade em seus projetos de RSAE vale questionar os pressupostos de tal modo ao ser aplicado como ferramenta para o desenvolvimento sustentável como sugerem definições de RSAE como o papel das empresas diante de seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.

De qualquer forma, o programa de DRS do BB apresenta um volume expressivo de projetos sendo desenvolvidos no município de Manaus e em outras regiões do País. No total, são mais de 4.500 projetos em todo o Brasil, que buscam de forma efetiva e eficaz atender às prerrogativas do DRS, gerando emprego e renda a milhares de famílias, além da inclusão de classes menos favorecidas no mundo financeiro.

Aliado às características de cada atividade, os projetos podem ser considerados viáveis e sustentáveis, pois em sua maioria apresentam pouco (baixo) ou nenhum impacto ambiental.

É válido ressaltar que tais projetos não seriam viabilizados sem o apoio e a parceria firmada entre o BB e as diversas instituições públicas e privadas mencionadas em detalhe no capítulo 4, valendo especial destaque para o SEBRAE e o SENAC . O BB tem um importante papel nestas parcerias, como fomentador, articulador e mobilizador das potencialidades, locais por meio de seus diversos projetos visando a promoção do desenvolvimento sustentável.

Portanto, isto caracteriza que o BB em Manaus em seus 25 projetos de RSAE, adota o modelo de gestão híbrida proposto por Husted (2003), mesmo não estando suas atividades ligadas à atividade-fim do BB, e, portanto apresentando tanto baixa centralidade quanto baixa especificidade. Este resultado da análise do modelo de gestão merece maior detalhamento, como abordado no capítulo 5, em função da particularidade de inexistir variação no modelo de gestão adotado. A alternativa de gestão híbrida em cada um dos projetos caracteriza uma particularidade em relação aos estudos anteriores (WANDERLEY, 2005; FRANÇA et al., 2008; ROCHA et al.,

2008) que enquanto concordando com o modelo adotado, tal uniformidade não havia sido identificada até o presente estudo.

Esta constatação levou, portanto a uma abordagem inovadora na aplicação de um ajuste ao modelo permitindo melhor entendimento do envolvimento do BB em cada um dos seus diversos projetos de RSAE que fazem parte do programa de DRS. Os Quadros 05 e 06 no capítulo 5 ilustram tal diferenciação que em síntese explica que enquanto a centralidade e a especificidade dos projetos são baixas, a participação do BB com sua competência mais aguda que também se torna explícita ao declarar em sua missão: “ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender as expectativas dos clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.” (BB, 2007a), leva a adoção do formato híbrido de gestão por caracterizar portanto que quando promove acesso ao crédito, 'bancariza' os participantes, oferece oficina de aprimoramento e gestão de pequenos negócios, dentre tantas outras atividades altamente alinhadas com suas atividades-fim. Dessa forma, nota-se então alta centralidade e alta especificidade na participação ativa do BB em cada projeto, mas não sendo seu gestor exclusivo; consistentemente híbrida mostra-se o modelo de gestão adotado.

Mas, o que de fato deixa muito a desejar diante de programa de tal montante e impacto sobre famílias da região é a pouca facilidade de acesso aos dados referentes aos registros de cada projeto existente. É de causar estranheza tais iniciativas que contam com oito etapas descritas em sua metodologia quando a transparência no processo de comunicação e divulgação de resultados não se mostra muito clara.

A seguir algumas limitações, contribuições e sugestões para futuros estudos.

## **6.1 Limitações**

É importante ressaltar que este estudo, apresenta limitações que devem ser percebidas pelo pesquisador e aqui relatadas, buscando-se um certo grau de imparcialidade, evitando-se atitudes tendenciosas e de caráter mais subjetivo, neste caso específico, em razão do envolvimento da

pesquisadora com o objeto de estudo e até mesmo pelas dificuldades encontradas no decorrer da realização do mesmo.

- O estudo foi restrito as agências do BB sediadas no município de Manaus, mesmo que alguns dos projetos sejam realizados fora dos limites do município. Daí seus resultados não podem ser estendidos a outras regiões e realidades culturais, sociais e econômicas.
- As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, sem muita privacidade, ocasionando dificuldades no agendamento e quando realizadas houve demora em virtude das interrupções, passando então de principal fonte de dados primários para um enfoque de caráter complementar aos dados obtidos por outros meios como conversas informais, trocas de *e-mails* e documentos disponíveis na Intranet como alternativas também adotadas diante da resistência por parte de alguns sujeitos da pesquisa em conceder entrevistas gravadas.
- A dificuldade de acesso aos dados não veiculados, restrito a reuniões mensais com os parceiros e os responsáveis pelo DRS/BB, como por exemplo, anotações pessoais na ausência de registros formais de tais reuniões.

Os dados foram coletados no tempo desta dissertação apresentando limitação não somente do espaço geográfico como mencionado, mas também diante do período da coleta, iniciada em 2008 e concluída em 2009, podendo apresentar diferentes resultados em outro período de estudo.

## **6.2 Contribuições e sugestões para pesquisas futuras**

A análise dos 25 projetos que fazem parte do programa de DRS do Banco do Brasil em Manaus/AM contribui para a literatura ao detalhar o envolvimento do BB com diversos parceiros em empreendimentos que envolvem comércio, indústria e serviços na região. Este papel desenvolvido de forma estratégica para o Banco não implica em ter projetos de RSAE por ele diretamente gerenciado (*in-house*) e nem terceirizado (*outsourced*).

Podendo ser chamadas também de parcerias estratégicas os projetos envolvem contribuições de cada parceiro em sua área de expertise visando o DRS ao incluir na agenda empresarial aspectos sociais e ambientais aos econômicos.

Na perspectiva teórica o modelo de Husted (2003) é aplicado e seus resultados questionados diante da literatura que aborda RSAE como a parte empresarial colaborando com o desenvolvimento sustentável num modelo de gestão híbrido, mas com características específicas de competência central ou *core business* do Banco. Finalmente, a prática de prestação de contas ou *accountability* ainda não se mostra a mais transparente no processo investigado, valendo registro e expectativas de que em futuro próximo tal acesso a informações venha a ser facilitado.

No que diz respeito a estudos futuros que podem adicionara os resultados apresentados, podem ser sugeridas:

- Pesquisa aprofundada com cada um dos parceiros e beneficiários de cada projeto;
- Estender o trabalho de campo à Diretoria responsável pela avaliação dos DRS a nível nacional, para compreender melhor os parâmetros de avaliação adotados denominados ‘régua’;
- Realizar estudo longitudinal, acompanhando os mesmos projetos ao longo dos próximos anos e incluindo na análise a perspectiva de sucesso ou sobrevivência do negócio após a saída do parceiro estratégico.

## Referências

BB, Banco do Brasil. **Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável**. Brasília: 2005.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento Regional Sustentável**. Brasília: 2007.

\_\_\_\_\_. **Agenda 21 Empresarial**. Brasília: 2007a.

\_\_\_\_\_. **Curso de Desenvolvimento Regional Sustentável**. Brasília: 2007b.

\_\_\_\_\_. **Estratégia para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: 2007c. Disponível no Livro de Instruções Codificadas (LIC 440.15.2.300) do Sistema de Informações do Banco do Brasil (versão agosto/2008).

\_\_\_\_\_. **Rede Aberta: Estratégia Desenvolvimento Regional Sustentável, DRS**. Brasília: 2007d.

\_\_\_\_\_. Portal do Banco do Brasil: **Quem somos**, 2008a. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,102,5271,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=10329&codigoMenu=3624>> Acesso em: 02 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **O Brasil do Brasil**, 2008b. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page301,9171,9171,21,0,1,1.bb?codigoNoticia=7951&codigoMenu=5672>> Acesso em: 02 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **BB e a Sustentabilidade**, 2008c. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page301,9171,9171,21,0,1,1.bb?codigoNoticia=7952&codigoMenu=5673>> Acesso em: 02 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Conheça o BB: História do Banco do Brasil**, 2008d. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page1,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=691&codigoMenu=1065&codigoNoticia=691&codigoMenu=3095>> Acesso em: 02 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade: a visão do BB**, 2008e. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,8305,8325,0,0,1,6.bb?codigoMenu=3799&codigoNoticia=4964&codigoRet=4083&bread=2>> Acesso em: 02 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **O que é Sustentabilidade**, 2008f. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,8305,8325,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=4963&codigoMenu=3799>> Acesso em: 02 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Estratégia de DRS – Cartilha IQDRS**. Brasília: 2009.

\_\_\_\_\_. **Metas e Resultados**, 2009a. Disponível em: <<http://www50.bb.com.br/drs/jsp/consultas/consultarResultadosDPNEstado/resultadosDPNEstado.drs?codUF=3>> Acesso em: 05 out. 2009.

\_\_\_\_\_. **Metas e Resultados**, 2009b. Disponível em <<http://www50.bb.com.br/drs/>> Acesso em: 12 dez. 2009.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria a prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARROS, Ricardo de Faria. **Desenvolvimento Regional Sustentável: a experiência do Banco do Brasil, 2007**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília - UnB, 2007.

BELLEN, Hans Michael van. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BUARQUE, Sergio C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

\_\_\_\_\_. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, July-August 1991.

CMMAD, COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CRANE, Andrew; MATTEN, Dirk. **Business Ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization**. Oxford: OUP. 2007.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ETHOS, Instituto. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2008**. São Paulo: Instituto Ethos, 2008. Disponível em: <[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)>. Acesso em: 02 nov. 2008.

ETHOS, Instituto. **Glossário**. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/glossario/](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/glossario/)> Acesso em: 02 fev. 2009.

FRANCA, N. R. C.; WANDERLEY, L. S. O. ; SILVEIRA, L. C.; HARRIS, S. S.; ANDRADE, I. A.. **Gestão de RSE em Manari/PE: tendências à terceirização ou gestão híbrida de projetos sociais corporativos geograficamente distantes das unidades de negócios?** In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Curitiba. Anais do XXXII Encontro da ANPAD.

FRANCA, N. R. C.; WANDERLEY, L. S. O. ; SOUSA FILHO, J. M.; ROCHA, V. A. G. A.. **Ampliação de Oportunidades e Redução da Pobreza: a aplicação das Liberdades Instrumentais de Amartya Sen na avaliação de projetos de RSE**. In: ENGEMA 2007, Curitiba. Anais do ENGEMA, 2007.

GUIA EXAME DA BOA CIDADANIA CORPORATIVA. São Paulo: Abril, 2006.

HUSTED, B. W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? **Long Range Planning**, 36, p. 481-498, 2003.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D.B.; RIVERA, J.E. Governance Choice for Strategic Corporate Social Responsibility: Evidence from Central America. **Business & Society**. DOI 10.1177/0007650308315504.

IPEA. **A Iniciativa Privada e o Espírito Público - A Ação Social das Empresas Privadas no Brasil**: Informação a Imprensa. Brasília, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2002.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MALI, Tiago (2008). Melhor IDH é do DF; NE concentra os piores: Estados do Nordeste são os últimos no ranking nacional, mas região foi a que mais evoluiu entre 1991 e 2005, mostram números inéditos. Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/pobreza\\_desigualdade/reportagens/index.php?id01=3038&lay=pde](http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens/index.php?id01=3038&lay=pde)> Acesso em: 20 jan. 2010.

MALI, Tiago (2009). IDH do Brasil cresce; país é 75º no ranking: Renda foi principal razão da melhora no Índice de Desenvolvimento Humano; Brasil está entre nações de alto padrão de desenvolvimento. Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/pobreza\\_desigualdade/reportagens/index.php?id01=3326&lay=pde](http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens/index.php?id01=3326&lay=pde)> Acesso em: 20 jan. 2010.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MORETTI, S.L.A.; FIGUEIREDO, J. C. Análise bibliométrica da produção sobre Responsabilidade Social das Empresas no ENANPAD: evidências de um discurso monológico. **Anais do ENANPAD**, 2007.

MORETTI, S.L.A.; CAMPANARIO, M.A. Para sair da zona de conforto: análise bibliométrica dos artigos sobre Responsabilidade Social Empresarial - RSE no ENANPAD. **Anais do ENANPAD**, 2008.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Ed. Bagaço, 2005.

OLIVEIRA, José Antonio Pupim de. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. 2003.

PRIMAPAGINA (2006). **Na capital do AM, uma Noruega e um Vietnã: Manaus tem bairros com desenvolvimento humano tão elevado quanto o norueguês, e outros com padrão vietnamita, aponta Atlas.** Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/pobreza\\_desigualdade/reportagens/index.php?id01=2083&lay=pde](http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens/index.php?id01=2083&lay=pde)> Acesso em: 20 jan. 2010.

ROCHA, V. A. G. A.; SILVEIRA, L. C.; WANDERLEY, L. S. O.; FRANCA, N. R. C.. Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Alinhamento Estratégico: Análise da Centralidade e Especificidade em práticas sociais empresariais. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v2, p.3-18, 2008.

SACHS, I; VIEIRA, P. F. (Org.). **Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento.** São Paulo: Cortez, 2007.

SACHS, I; STROH, P. Y. (Org.). **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SEPLAN/AM. Índice de desenvolvimento humano: perfil municipal – Amazonas/ Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. 1ª. ed. Manaus: Secretaria de Estado de Administração e Gestão, 2006. Disponível em: <[http://www.seplan.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/indicadores/perf\\_mun/Condensado3/Conteudo/subregiao7/17-manaus.html](http://www.seplan.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/indicadores/perf_mun/Condensado3/Conteudo/subregiao7/17-manaus.html)>. Acesso em: 20 jan. 2010.

SEN, Amartya Kumar. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, Francisca Farache A. da; WANDERLEY, Lilian Soares O.; PERKS, Keith J. & SOUSA FILHO, José Milton de. **Responsabilidade social das empresas na web: estratégias de divulgação adotadas por empresas no Brasil e na França.** In: 4º. IFBAE: Porto Alegre, 2007.

SOUZA, Pergentino Ferreira de. **Análise do impacto da Estratégia de Desenvolvimento Sustentável na caprinocultura de leite, de Monteiro, Estado da Paraíba.** Faculdade de Boa Viagem. Recife, 2008.

SROUR, R. H.. **Ética Empresarial: a gestão da reputação.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WANDERLEY, L. S. O.; LIMA, S. M. S.; PASA, C.. **Liberdades Instrumentais do Amartya Sen na Gestão Social de Territórios**. In: X Colóquio Internacional sobre Poder Local, 2006, Salvador. Anais do X Colóquio Internacional sobre Poder Local, 2006. v. 1. p. 1-16.

\_\_\_\_\_. **Corporate social responsibility in Brazil: actions and perceptions in large corporations**. PhD Thesis. Judge Institute of Management, University of Cambridge, Cambridge, UK. 2005a

\_\_\_\_\_. **Corporate Social Responsibility: assessing potential results of social actions**. In: VIII ENGEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2005, Rio de Janeiro. Anais do VIII ENGEMA, 2005.

\_\_\_\_\_. **Sen's Capability Approach: A Meaningful Framework for Corporate Social Responsibility?** In: Justice and Poverty: examining Sen's Capability Approach, 2001, Cambridge. Justice and Poverty: examining Sen's Capability Approach, 2001. v.CD-Rom.

WEINGRILL, Carmen. **Práticas empresariais de responsabilidade social: relações entre os princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de responsabilidade social**. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

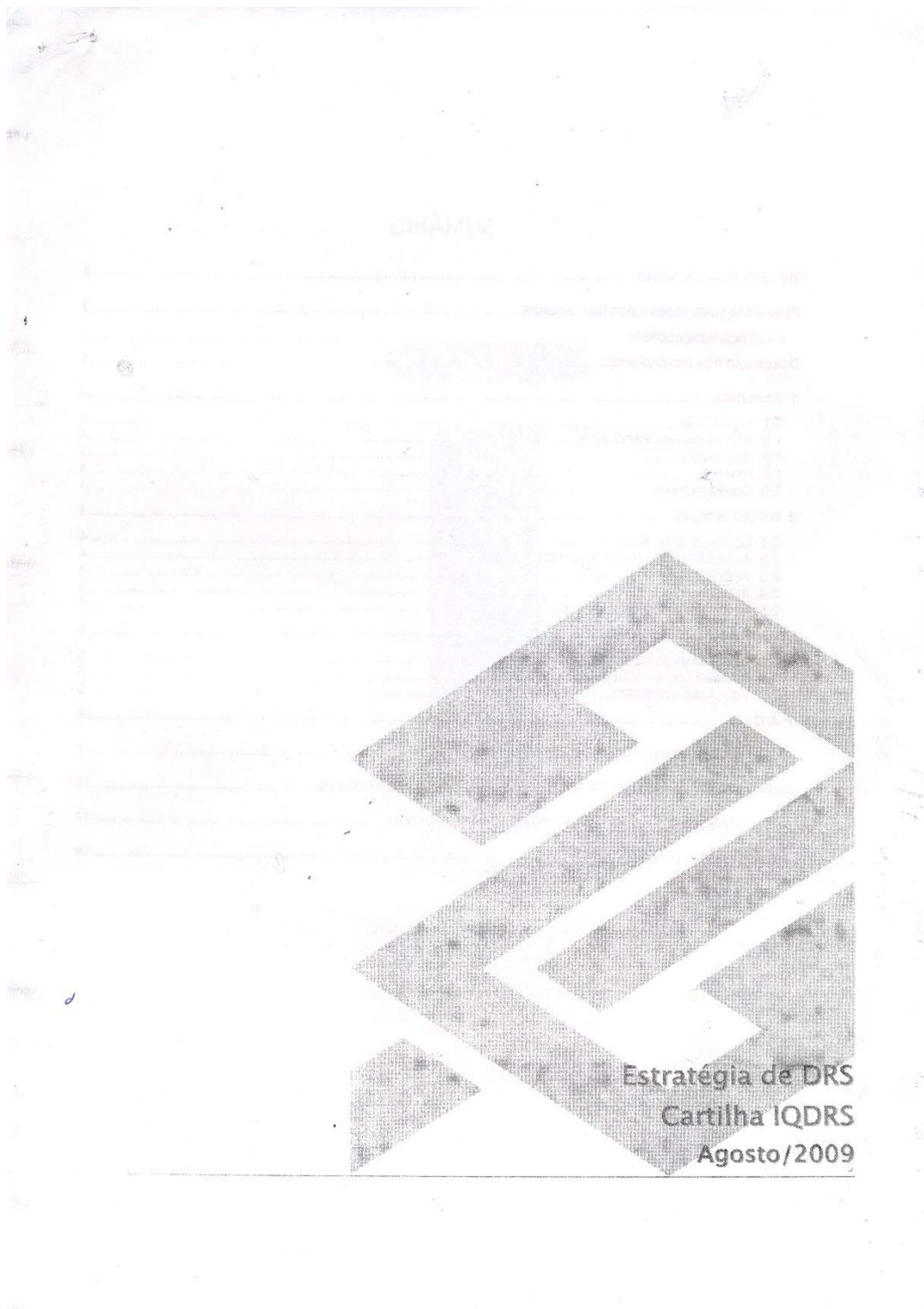
YOUNG, Ricardo. **Gestão da resp. social e do desenv. sustentável**. Uniethos, 2008. Disponível em: <[www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3888&Alias=Uniethos&Lang=pt-BR](http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3888&Alias=Uniethos&Lang=pt-BR)>. Acesso em: 03 dez. 2008.

ZAPATA, Tania Regina de Farias. **Estratégias de Desenvolvimento Local**. In: I Conferência Internacional de Gestão Social, 2004. Porto Alegre. Anais da I CIGS, 2004. Disponível em: <[www.sesirs.org.br/conferencia/conferencia2005/papers/zapata.pdf](http://www.sesirs.org.br/conferencia/conferencia2005/papers/zapata.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2008.

## **APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semi-estruturada**

1. Quantos e quais são os projetos desenvolvidos atualmente no município de Manaus?
2. Quais as comunidades de atuação de cada projeto?
3. Quem são os beneficiários de cada projeto?
4. Você poderia enumerar quem são os parceiros de cada projeto?
5. Como poderíamos descrever o papel de cada parceiro?
6. Quais são as práticas utilizadas para avaliar e monitorar os projetos de DRS?

## ANEXO A – Cartilha IQDRS



## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>METODOLOGIA DO IQDRS</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>PESOS DAS DIMENSÕES E DOS INDICADORES</b> .....                              | <b>3</b>  |
| PESO DOS INDICADORES: .....   | 3         |
| <b>DESCRIÇÃO DOS INDICADORES</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>1. AMPLITUDE</b> .....   | <b>4</b>  |
| 1.1. PARCEIROS .....  | 4         |
| 1.2. RECURSOS DOS PARCEIROS .....   | 4         |
| 1.3. OBJETIVOS .....  | 4         |
| 1.4. FAMÍLIAS .....   | 4         |
| 1.5. COOPERATIVAS .....   | 4         |
| <b>2. IMPLEMENTAÇÃO</b> .....   | <b>4</b>  |
| 2.1. CONCLUSÃO DE AÇÕES .....   | 4         |
| 2.2. AÇÕES CRÍTICAS REALIZADAS NO SEMESTRE .....                                | 4         |
| 2.3. AÇÕES REPROGRAMADAS .....  | 4         |
| 2.4. REGISTRO CPF .....   | 5         |
| 2.5. REUNIÕES DA EQUIPE GESTORA .....   | 5         |
| <b>3. EFETIVIDADE</b> .....   | <b>5</b>  |
| 3.1. BENEFICIÁRIOS COM OPERAÇÕES .....  | 5         |
| 3.2. INADIMPLÊNCIA – ICRED60 .....  | 5         |
| 3.3. INDICAÇÃO INTERNET .....   | 5         |
| <b>F.A.Q.</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>ANEXO I RÉGUAS PARA O IQDRS</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>ANEXO II MEDIANAS PARA MACRO-ATIVIDADES E MACRO-SETORES ECONÔMICOS</b> ..... | <b>10</b> |
| <b>ANEXO III METODOLOGIA DE CÁLCULO DOS IQDRS AGREGADOS</b> .....               | <b>17</b> |
| <b>ANEXO IV ESTRUTURA DO IQDRS</b> .....  | <b>19</b> |

## Índice de Qualidade DRS – IQDRS

### Cartilha de Referência

#### Metodologia do IQDRS

O IQDRS é um índice composto por 13 indicadores distribuídos em três dimensões de análise – amplitude, implementação e efetividade.

Os indicadores, à semelhança do ATB, podem pontuar de 1 a 6, obtidos em razão do valor observado e régua utilizada.

Cada um dos indicadores contribui para a nota da dimensão conforme seu peso relativo, sendo a nota final do IQDRS dada pela ponderação entre o peso e a nota de cada uma das dimensões.

#### Pesos das Dimensões e dos Indicadores

Para o segundo semestre de 2009, o peso das dimensões são:

| Dimensão      | Planos Novos* | Demais Planos |
|---------------|---------------|---------------|
| Amplitude     | 50%           | 20%           |
| Implementação | 30%           | 40%           |
| Efetividade   | 20%           | 40%           |

\* São considerados como planos novos aqueles Planos de Negócios DRS que entraram em implementação no semestre atual ou no anterior.

#### Peso dos Indicadores:

##### 1. Amplitude:

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| Parceiros (nº).....            | 20% |
| Recursos de parceiros (%)..... | 20% |
| Objetivos (nº).....            | 15% |
| Famílias (nº).....             | 30% |
| Cooperativas (nº).....         | 15% |

##### 2. Implementação:

|  |     |
|--|-----|
| Conclusão ações (%).....                 | 25% |
| Ações críticas realiz. Semestre (%)..... | 20% |
| Ações reprogramadas (%).....             | 15% |
| Registro CPF (%).....                    | 20% |
| Reuniões da Equipe Gestora (nº).....     | 20% |

##### 3. Efetividade:

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Beneficiários com operações (%)..... | 40% |
| Inadimplência - ICred60 (%).....     | 20% |
| Exibição Internet Autorizada.....    | 40% |

## Descrição dos Indicadores

### 1. Amplitude

#### 1.1. Parceiros

É a quantidade de entidades responsáveis por ações<sup>1</sup> no Plano de Negócios DRS (exceto BB).

- Régua: DRS01.

#### 1.2. Recursos dos Parceiros<sup>1</sup>

É a participação percentual do somatório do orçamento das ações de parceiros<sup>2</sup> no Plano de Negócios DRS em relação ao orçamento total.

- Régua: DRS02R (Planos Rurais);
- Régua: DRS02U (Planos Urbanos).

#### 1.3. Objetivos

É a quantidade de objetivos, em que há ações<sup>1</sup>, presentes no Plano de Negócios DRS.

- Régua: DRS04.

#### 1.4. Famílias

São as famílias beneficiárias (informação do plano de negócios – Opção 6.f do Sistema DRS) dos Planos de Negócios DRS.

- Régua: DRS11 (aplicada sobre a mediana da macro-atividade/setor econômico na região geográfica).

#### 1.5. Cooperativas

É a quantidade de cooperativas:

- beneficiárias (informação do plano de negócios – 6.f) dos Plano de Negócios DRS; e
- responsáveis por ações<sup>1</sup> nos Plano de Negócios DRS.

É o maior número dentre os dois acima.

Obs.: Caso o plano não possua nenhum dos dois itens acima, mas possua ações de natureza 36 (Incubação de Cooperativas) ou 92 (Formação de Cooperativas) terá considerado o valor realizado de "1", pontuando nota 4 no indicador.

- Régua: DRS08.

<sup>1</sup> Exclui as ações encerradas com valor realizado igual a zero.  
<sup>2</sup> São todas as ações do plano exceto aquelas com recursos do BB (custeio/giro, comercialização e investimento)

### 2. Implementação

#### 2.1. Conclusão de Ações<sup>3</sup>

Para fins de apuração, considera as ações que possuem fim previsto no semestre de apuração do IQDRS. Considera, ainda, as ações cuja data de fim previsto é anterior a esse período mas que ainda continuam em ser (atrasadas).

Caso o Plano de Negócios DRS não possua ações com fim previsto dentro do período de apuração, não pontuará no indicador, tendo seu peso redistribuído para os outros indicadores da dimensão (proporcionalmente ao peso de cada um).

Obs.: As ações críticas pontuam apenas no indicador específico, descrito abaixo.

- Régua: DRS14.

#### 2.2. Ações Críticas Realizadas no Semestre

O plano deve possuir no mínimo uma ação crítica<sup>4</sup>, orçada e realizada, por semestre. Caso não tenha, será pontuado com 1.

- Régua: DRS14.

#### 2.3. Ações Reprogramadas

Total de ações reprogramadas no semestre. Considera-se como reprogramação:

- as alterações nas datas de início ou fim previsto das ações (desde que a data alterada se situe originalmente no semestre sob análise); ou
- o encerramento com valor realizado igual a zero de ações vencíveis ou iniciáveis no semestre sob análise.

Caso o Plano de Negócios DRS não possua ações com início ou fim previsto dentro do período de apuração, não pontuará no indicador, tendo seu peso redistribuído para os outros indicadores

<sup>3</sup> Exclui as ações encerradas com valor realizado igual a zero.

<sup>4</sup> Ação(ões) de grande relevância, ou seja, aquela em que o plano de negócios tem grande dependência para sua concretização, tanto no requisito de realização quanto nos recursos envolvidos que deverão ser gerados no âmbito das ações do Plano de Negócios DRS.

da dimensão (proporcionalmente ao peso de cada um).

Obs.: não impactam o indicador:

- ações reprogramadas para dentro do mesmo semestre;
- alterações para antecipação das datas.

- Régua: DRS15.

#### 2.4. Registro CPF

Razão entre o número de CPF registrados (Sistema DRS – Opção 12.2) e o número de famílias beneficiárias constante do Plano de Negócios (Sistema DRS – Opção 6.f).

- Régua: DRS16.

#### 2.5. Reuniões da Equipe Gestora

Número de reuniões da Equipe Gestora do DRS, realizadas no semestre.

- Régua: DRS09.

### 3. Efetividade

#### 3.1. Beneficiários com Operações

Percentual dos CPF, registrados no Sistema DRS, que possuem operações em ser, contratadas após a Data DRS<sup>5</sup>, dos produtos Pronaf (PRD 1020, 1021 e 1026) ou BB Microcrédito DRS (PRD/MDLD 52/59)

- Régua: DRS20.

#### 3.2. Inadimplência – Icred60

Índice de inadimplência de 60 dias (Icred 60) das operações consideradas na apuração do indicador "Beneficiários com Operações" (descrito no item 3.1, acima).

Obs.: A avaliação do indicador Inadimplência só ocorrerá a partir do momento em que o indicador Beneficiários com Operações obtiver nota 2. Enquanto isso não ocorrer, pontuará com nota 1.

- Régua: DRS18.

#### 3.3. Indicação Internet

Pontua os Planos de Negócios DRS que já possuem sua publicação na Internet autorizada pela Superintendência (para detalhes da rotina de autorização, verificar LIC 440.15.2.1625).

- Régua: DRS19 (Régua binária Sim/Não, sendo nota 6 para sim e 1 para não).

<sup>5</sup> Data DRS: maior data (mais recente) entre:  
 - Menor data de Início Previsto das ações que compõem o Plano de Negócios DRS;  
 - Data de Confirmação da Atividade, pela Super, da atividade apoiada pelo Plano de Negócios DRS.

### F.A.Q.

- 1) Quais os indicadores do IQDRS em que há redistribuição de peso?

*R.: Apenas os indicadores Conclusão de Ações e Ações Reprogramadas têm seu peso redistribuído (no caso de não haver "orçamento" de ações no período de apuração).*

- 2) Como é calculado o IQDRS para os planos de negócios integrados?

*R.: É calculado de forma global para o plano e todas as agências recebem a mesma nota.*

- 3) E como é calculado o IQDRS para os planos de negócios conduzidos de forma integrada mas que foram construídos de forma individual nos Sistema DRS anterior?

*R.: Da mesma forma que é para os integrados no sistema novo. Contudo, será gerada um número de plano virtual nos relatórios de acompanhamento do IQDRS.*

- 4) Quanto tempo leva para sensibilizar o IQDRS no Sinergia após efetuados ajustes no Sistema DRS do Sisbb?

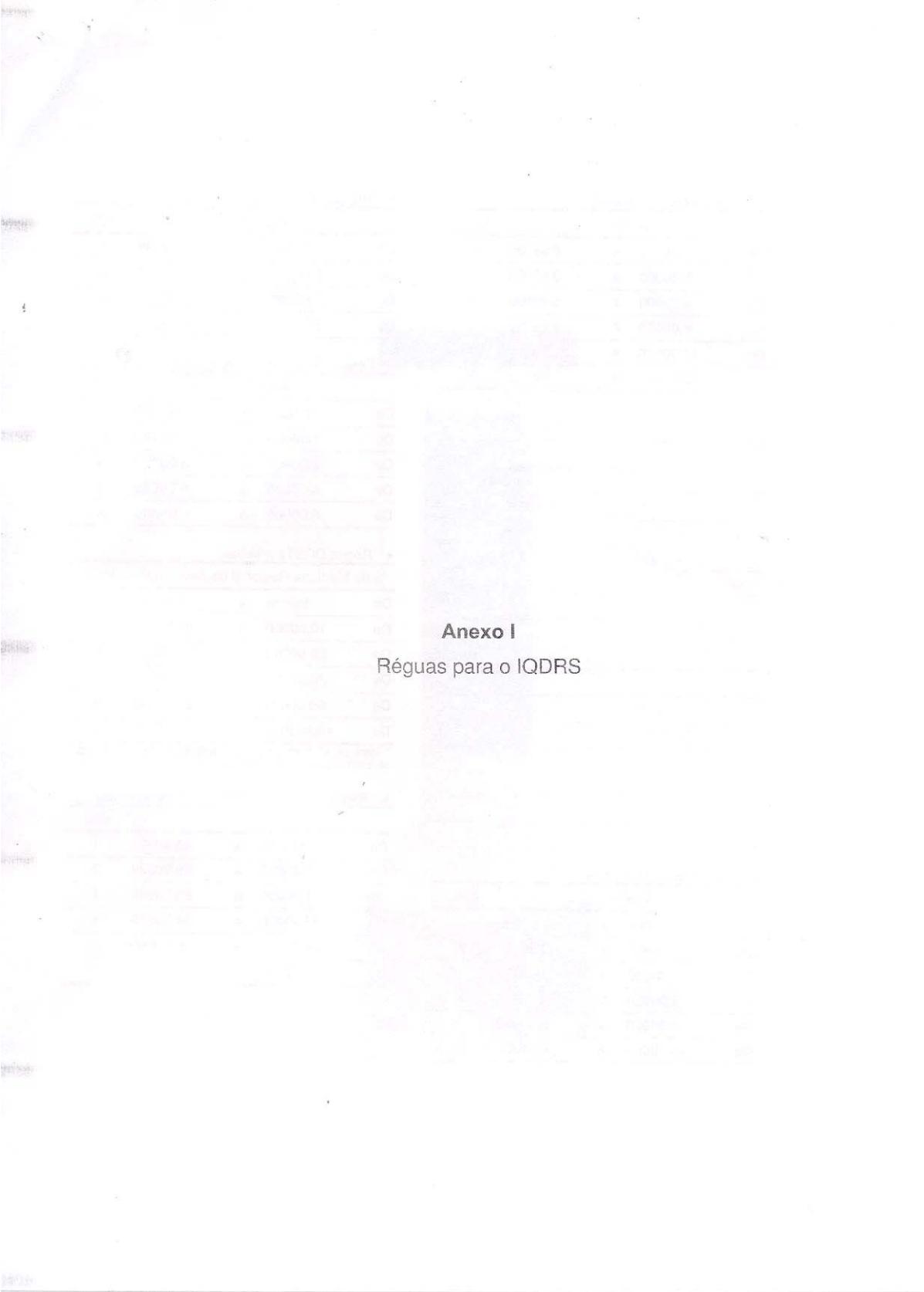
*R.: Salvo maiores problemas, é para ocorrer em dois dias úteis.*

- 5) Para autorizar a publicação de um plano de negócios DRS na Internet, é necessário que ele tenha um bom IQDRS?

*R.: Não. Ele tem, sim, que atender as normas definidas para publicação*

- 6) Como é realizado o cálculo do IQDRS para as agências que possuem mais de um Plano de Negócios DRS em implementação?

*R.: O cálculo é realizado pela média de cada um dos catorze indicadores que compõem o IQDRS. Após, a média de cada um deles é multiplicada pelo peso do indicador, obtendo assim os valores das dimensões e do próprio IQDRS (para maiores detalhes do cálculo, verificar as informações contidas no Anexo III).*



**Anexo I**  
Réguas para o IQDRS

| • Régua DRS01 (Parceiros) |            |   |            |   |
|---------------------------|------------|---|------------|---|
| Valores                   |            |   | Nota       |   |
| De                        | - Infinito | a | 2,99999    | 1 |
| De                        | 3,00000    | a | 3,99999    | 2 |
| De                        | 4,00000    | a | 5,99999    | 3 |
| De                        | 6,00000    | A | 9,99999    | 4 |
| De                        | 10,00000   | A | 11,99999   | 5 |
| De                        | 12,00000   | a | + Infinito | 6 |

| • Régua DRS02R (Recursos de Parceiros em PN DRS Rurais) |            |   |            |   |
|---|------------|---|------------|---|
| %   |            |   | Nota       |   |
| De  | - Infinito | a | 4,99999    | 1 |
| De  | 5,00000    | a | 9,99999    | 2 |
| De  | 10,00000   | a | 24,99999   | 3 |
| De  | 25,00000   | a | 34,99999   | 4 |
| De  | 35,00000   | a | 49,99999   | 5 |
| De  | 50,00000   | a | + Infinito | 6 |

| • Régua DRS02U (Recursos de Parceiros em PN DRS Urbanos) |            |   |            |   |
|--|------------|---|------------|---|
| %  |            |   | Nota       |   |
| De   | - Infinito | a | 24,99999   | 1 |
| De   | 25,00000   | a | 44,99999   | 2 |
| De   | 45,00000   | a | 64,99999   | 3 |
| De   | 65,00000   | a | 74,99999   | 4 |
| De   | 75,00000   | a | 79,99999   | 5 |
| De   | 80,00000   | a | + Infinito | 6 |

| • Régua DRS04 (Objetivos) |            |   |            |   |
|---------------------------|------------|---|------------|---|
| Valores                   |            |   | Nota       |   |
| De                        | - Infinito | a | 2,99999    | 1 |
| De                        | 3,00000    | a | 3,99999    | 2 |
| De                        | 4,00000    | a | 4,99999    | 3 |
| De                        | 5,00000    | a | 6,99999    | 4 |
| De                        | 7,00000    | a | 9,99999    | 5 |
| De                        | 10,00000   | a | + Infinito | 6 |

| • Régua DRS08 (Cooperativas) |            |   |            |   |
|------------------------------|------------|---|------------|---|
| Valores                      |            |   | Nota       |   |
| De                           | - Infinito | a | 0,99999    | 1 |
| De                           | 1,00000    | a | 1,99999    | 4 |
| De                           | 2,00000    | a | 2,99999    | 5 |
| De                           | 3,00000    | a | + Infinito | 6 |

| • Régua DRS09 (Reuniões Equipe Gestora) |            |   |            |   |
|---|------------|---|------------|---|
| Valores                                 |            |   | Nota       |   |
| De                                      | - Infinito | a | 0,99999    | 1 |
| De                                      | 1,00000    | a | 1,99999    | 2 |
| De                                      | 2,00000    | a | 3,99999    | 4 |
| De                                      | 4,00000    | a | 5,99999    | 5 |
| De                                      | 6,00000    | a | + Infinito | 6 |

| • Régua DRS11 (Famílias)            |            |   |            |   |
|-------------------------------------|------------|---|------------|---|
| % da Mediana Regional da Atividade* |            |   | Nota       |   |
| De                                  | - Infinito | a | 9,99999    | 1 |
| De                                  | 10,00000   | a | 19,99999   | 2 |
| De                                  | 20,00000   | a | 29,99999   | 3 |
| De                                  | 30,00000   | a | 79,99999   | 4 |
| De                                  | 80,00000   | a | 129,99999  | 5 |
| De                                  | 130,00000  | a | + Infinito | 6 |

\* Para as 15 macro-atividades principais. Para as outras, será tomado a do Setor na região

| • Régua DRS14 (Conclusão Ações/Ações Críticas) |            |   |            |   |
|--|------------|---|------------|---|
| %  |            |   | Nota       |   |
| De   | - Infinito | a | 49,99999   | 1 |
| De   | 50,00000   | a | 69,99999   | 2 |
| De   | 70,00000   | a | 89,99999   | 3 |
| De   | 90,00000   | a | 94,99999   | 4 |
| De   | 95,00000   | a | 99,99999   | 5 |
| De   | 100,00000  | a | + Infinito | 6 |

• Régua DRS15 (Ações Reprogramadas no semestre)

|    |          | % |            | Nota |
|----|----------|---|------------|------|
| De | 70,00001 | a | + Infinito | 1    |
| De | 40,00001 | a | 70,00000   | 2    |
| De | 20,00001 | a | 40,00000   | 3    |
| De | 10,00001 | a | 20,00000   | 4    |
| De | 0,00001  | a | 10,00000   | 5    |
| De | 0,00000  | a | - Infinito | 6    |

• Régua DRS16 (Registro CPF)

|    |            | % |            | Nota |
|----|------------|---|------------|------|
| De | - Infinito | a | 64,99999   | 1    |
| De | 65,00000   | A | 74,99999   | 2    |
| De | 75,00000   | a | 84,99999   | 3    |
| De | 85,00000   | a | 94,99999   | 4    |
| De | 95,00000   | a | 99,99999   | 5    |
| De | 100,00000  | a | 150,00000  | 6    |
| De | 150,00001  | a | 200,00000  | 5    |
| De | 200,00001  | A | 250,00000  | 4    |
| De | 250,00001  | a | 300,00000  | 3    |
| De | 300,00001  | a | 350,00000  | 2    |
| De | 350,00001  | a | + Infinito | 1    |

• Régua DRS18 (Inadimplência - Icred60)

|    |            | % |            | Nota |
|----|------------|---|------------|------|
| De | 5,00001    | a | + Infinito | 1    |
| De | 2,50001    | a | 5,00000    | 2    |
| De | 1,50001    | a | 2,50000    | 3    |
| De | 0,50001    | a | 1,50000    | 4    |
| De | 0,00001    | a | 0,50000    | 5    |
| De | - Infinito | a | 0,00000    | 6    |

• Régua DRS19 (Exibição Internet)

| PN DRS Publicado na Internet |  | Nota |
|------------------------------|--|------|
| Não                          |  | 1    |
| Sim                          |  | 6    |

• Régua DRS20 (Beneficiários com Operações)

|    |            | % |            | Nota |
|----|------------|---|------------|------|
| De | - Infinito | a | 6,99999    | 1    |
| De | 07,00000   | a | 11,99999   | 2    |
| De | 12,00000   | a | 16,99999   | 3    |
| De | 17,00000   | a | 21,99999   | 4    |
| De | 22,00000   | a | 26,99999   | 5    |
| De | 27,00000   | a | + Infinito | 6    |

**Anexo II**  
Medianas para Macro-Atividades e  
Macro-Setores Econômicos

---

### Medianas para Macro-Atividades

| Macro-Atividade                        | Região | PN DRS | Famílias Envolvidas |             |       |        |        |
|--|--------|--------|---------------------|-------------|-------|--------|--------|
|  |        |        | Mediana             | 30% Mediana | Média | Máximo | Mínimo |
| APICULTURA                             | CO     | 26     | 75                  | 22,4        | 90    | 341    | 15     |
|  | N      | 31     | 68                  | 20,4        | 94    | 300    | 9      |
|  | NE     | 154    | 60                  | 18,0        | 90    | 1.000  | 10     |
|  | S      | 36     | 80                  | 24,0        | 87    | 272    | 23     |
|  | SE     | 54     | 60                  | 18,0        | 71    | 220    | 3      |
|  | Total  | 301    | 63                  | 18,9        | 86    | 1.000  | 3      |
| AQUICULTURA                            | CO     | 11     | 30                  | 9,0         | 53    | 122    | 0      |
|  | N      | 18     | 83                  | 24,9        | 191   | 1.500  | 11     |
|  | NE     | 39     | 50                  | 15,0        | 74    | 250    | 16     |
|  | S      | 15     | 63                  | 18,9        | 102   | 315    | 10     |
|  | SE     | 14     | 67                  | 20,1        | 105   | 500    | 40     |
|  | Total  | 97     | 60                  | 18,0        | 102   | 1.500  | 0      |
| ARTESANATO                             | CO     | 12     | 52                  | 15,5        | 61    | 120    | 0      |
|  | N      | 9      | 140                 | 42,0        | 124   | 220    | 30     |
|  | NE     | 202    | 72                  | 21,6        | 130   | 1.500  | 12     |
|  | S      | 17     | 210                 | 63,0        | 164   | 500    | 25     |
|  | SE     | 111    | 193                 | 57,9        | 175   | 461    | 0      |
|  | Total  | 351    | 98                  | 29,4        | 144   | 1.500  | 0      |
| BOVINOCULTURA DE LEITE                 | CO     | 141    | 220                 | 66,0        | 379   | 3.000  | 30     |
|  | N      | 49     | 155                 | 46,5        | 239   | 1.570  | 16     |
|  | NE     | 123    | 150                 | 45,0        | 253   | 1.945  | 22     |
|  | S      | 303    | 205                 | 61,5        | 336   | 3.000  | 0      |
|  | SE     | 272    | 200                 | 60,0        | 292   | 2.500  | 10     |
|  | Total  | 888    | 200                 | 60,0        | 313   | 3.000  | 0      |
| CAFEICULTURA                           | CO     | -      | -                   | -           | -     | -      | -      |
|  | N      | 11     | 255                 | 76,5        | 298   | 1.000  | 50     |
|  | NE     | 4      | 100                 | 30,0        | 137   | 300    | 46     |
|  | S      | 69     | 200                 | 60,0        | 528   | 3.323  | 28     |
|  | SE     | 86     | 800                 | 240,0       | 1.115 | 4.500  | 32     |
|  | Total  | 170    | 400                 | 120,0       | 801   | 4.500  | 28     |
| COMÉRCIO VAREJISTA                     | CO     | 11     | 272                 | 81,6        | 281   | 834    | 30     |
|  | N      | 21     | 263                 | 78,9        | 291   | 560    | 120    |
|  | NE     | 63     | 173                 | 51,9        | 186   | 600    | 26     |
|  | S      | 23     | 85                  | 25,5        | 92    | 165    | 30     |
|  | SE     | 71     | 120                 | 36,0        | 149   | 520    | 3      |
|  | Total  | 189    | 150                 | 45,0        | 178   | 834    | 3      |
| CONFEÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS TÊXTEIS | CO     | 7      | 60                  | 18,0        | 76    | 224    | 37     |
|  | N      | 4      | 25                  | 7,5         | 64    | 187    | 18     |
|  | NE     | 67     | 45                  | 13,5        | 111   | 887    | 7      |
|  | S      | 24     | 170                 | 51,0        | 198   | 500    | 8      |
|  | SE     | 95     | 168                 | 50,4        | 330   | 1.900  | 15     |
|  | Total  | 197    | 140                 | 42,0        | 225   | 1.900  | 7      |
| CULTURA DE OLEAGINOSAS                 | CO     | 15     | 50                  | 15,0        | 98    | 800    | 16     |
|  | N      | -      | -                   | -           | -     | -      | -      |
|  | NE     | 296    | 144                 | 43,2        | 228   | 4.961  | 4      |
|  | S      | 4      | 350                 | 105,0       | 282   | 400    | 29     |
|  | SE     | 20     | 250                 | 75,0        | 298   | 750    | 75     |
|  | Total  | 335    | 140                 | 42,0        | 227   | 4.961  | 4      |

### Medianas para Macro-Atividades

| Macro-Atividade       | Região | PN DRS | Famílias Envolvidas |                |       |        |        |
|-----------------------|--------|--------|---------------------|----------------|-------|--------|--------|
|                       |        |        | Mediana             | 30%<br>Mediana | Media | Máximo | Mínimo |
| FRUTICULTURA          | CO     | 4      | 115                 | 34,5           | 114   | 155    | 70     |
|                       | N      | 19     | 180                 | 54,0           | 275   | 800    | 13     |
|                       | NE     | 118    | 162                 | 48,6           | 239   | 1.840  | 16     |
|                       | S      | 51     | 98                  | 29,4           | 215   | 3.000  | 20     |
|                       | SE     | 49     | 120                 | 36,0           | 208   | 1.400  | 0      |
|                       | Total  | 241    | 150                 | 45,0           | 229   | 3.000  | 0      |
| HORTICULTURA          | CO     | 22     | 89                  | 26,7           | 115   | 400    | 18     |
|                       | N      | 12     | 50                  | 15,0           | 122   | 371    | 20     |
|                       | NE     | 65     | 55                  | 16,5           | 110   | 1.700  | 15     |
|                       | S      | 47     | 120                 | 36,0           | 142   | 400    | 30     |
|                       | SE     | 68     | 155                 | 46,5           | 214   | 1.265  | 0      |
|                       | Total  | 214    | 100                 | 30,0           | 151   | 1.700  | 0      |
| MANDIOCULTURA         | CO     | 3      | 80                  | 24,0           | 81    | 121    | 42     |
|                       | N      | 41     | 190                 | 57,0           | 320   | 5.000  | 6      |
|                       | NE     | 165    | 200                 | 60,0           | 315   | 2.750  | 30     |
|                       | S      | 2      | 1.106               | 331,8          | 1.106 | 2.200  | 12     |
|                       | SE     | 14     | 300                 | 90,0           | 545   | 1.872  | 80     |
|                       | Total  | 225    | 200                 | 60,0           | 334   | 5.000  | 6      |
| OVINOCAPRINOCULTURA   | CO     | 2      | 350                 | 105,0          | 350   | 500    | 200    |
|                       | N      | 14     | 109                 | 32,6           | 121   | 350    | 40     |
|                       | NE     | 189    | 150                 | 45,0           | 284   | 4.000  | 15     |
|                       | S      | 7      | 70                  | 21,0           | 117   | 307    | 30     |
|                       | SE     | 4      | 40                  | 12,0           | 52    | 100    | 28     |
|                       | Total  | 216    | 150                 | 45,0           | 264   | 4.000  | 15     |
| PESCA                 | CO     | 1      | 100                 | 30,0           | 100   | 100    | 100    |
|                       | N      | 14     | 450                 | 135,0          | 553   | 1.700  | 100    |
|                       | NE     | 31     | 144                 | 43,2           | 315   | 3.000  | 30     |
|                       | S      | 19     | 250                 | 75,0           | 697   | 3.000  | 16     |
|                       | SE     | 35     | 280                 | 84,0           | 404   | 1.471  | 58     |
|                       | Total  | 100    | 213                 | 63,8           | 450   | 3.000  | 16     |
| PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS | CO     | 13     | 300                 | 90,0           | 218   | 360    | 50     |
|                       | N      | 12     | 100                 | 30,0           | 141   | 450    | 50     |
|                       | NE     | 36     | 105                 | 31,5           | 237   | 3.000  | 17     |
|                       | S      | 27     | 100                 | 30,0           | 156   | 400    | 100    |
|                       | SE     | 82     | 193                 | 57,9           | 769   | 10.939 | 10     |
|                       | Total  | 170    | 155                 | 46,5           | 472   | 10.939 | 10     |
| RECICLAGEM            | CO     | 39     | 70                  | 21,0           | 87    | 348    | 20     |
|                       | N      | 7      | 70                  | 21,0           | 107   | 300    | 25     |
|                       | NE     | 76     | 52                  | 15,6           | 102   | 323    | 6      |
|                       | S      | 57     | 50                  | 15,0           | 121   | 447    | 13     |
|                       | SE     | 160    | 63                  | 18,9           | 121   | 1.500  | 7      |
|                       | Total  | 339    | 60                  | 18,0           | 112   | 1.500  | 6      |
| Total Global          |        | 4.033  | 131                 | 39,3           | 257,2 | 10.939 | 0      |

### Medianas para Macro-Setores

| Setor        | Região | PN DRS | Famílias Envolvidas |                |       |        |        |
|--------------|--------|--------|---------------------|----------------|-------|--------|--------|
|              |        |        | Mediana             | 30%<br>Mediana | Média | Máximo | Mínimo |
| Agronegócios | CO     | 23     | 61                  | 18,3           | 102   | 468    | 0      |
|              | N      | 81     | 150                 | 45,0           | 274   | 4.436  | 12     |
|              | NE     | 134    | 159                 | 47,7           | 324   | 3.000  | 15     |
|              | S      | 40     | 150                 | 45,0           | 203   | 961    | 30     |
|              | SE     | 36     | 80                  | 24,0           | 130   | 700    | 17     |
|              | Total  | 314    | 131                 | 39,3           | 257   | 4.436  | 0      |
| Comércio     | CO     | 3      | 200                 | 60,0           | 187   | 300    | 60     |
|              | N      | 10     | 421                 | 126,2          | 345   | 502    | 30     |
|              | NE     | 4      | 116                 | 34,8           | 109   | 117    | 85     |
|              | S      | 23     | 325                 | 97,5           | 240   | 350    | 25     |
|              | SE     | 40     | 300                 | 90,0           | 249   | 502    | 25     |
|              | Total  | 40     | 300                 | 90,0           | 249   | 502    | 25     |
| Indústria    | CO     | 15     | 30                  | 9,0            | 96    | 360    | 20     |
|              | N      | 22     | 150                 | 45,0           | 191   | 611    | 25     |
|              | NE     | 41     | 60                  | 18,0           | 103   | 400    | 15     |
|              | S      | 8      | 300                 | 90,0           | 252   | 450    | 40     |
|              | SE     | 36     | 165                 | 49,5           | 166   | 560    | 15     |
|              | Total  | 122    | 103                 | 30,8           | 146   | 611    | 15     |
| Serviços     | CO     | 5      | 328                 | 98,4           | 756   | 1.696  | 64     |
|              | N      | 6      | 313                 | 93,8           | 271   | 400    | 40     |
|              | NE     | 28     | 78                  | 23,3           | 343   | 1.600  | 15     |
|              | S      | 10     | 85                  | 25,5           | 134   | 330    | 40     |
|              | SE     | 53     | 185                 | 55,5           | 311   | 1.403  | 15     |
|              | Total  | 102    | 180                 | 54,0           | 322   | 1.696  | 15     |
| Total Global |        | 578    | 150                 | 45,0           | 244,6 | 4.436  | 0      |

## Atividades que Compõem as Medianas para Macro-Atividades

| Macro-Atividade                 | Macro-Sector | Afividade  | Desdobramento da Atividade      |
|---------------------------------|--------------|--|---------------------------------|
| APIICULTURA                     | Agronegócios | APIICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHAS                             | APIICULTURA - CRIAÇÃO DE ABELHA |
| AQUICULTURA                     | Agronegócios | CARCINOCULTURA - CULTURA DE CAMARÕES, MARINHOS               | CARCINOCULTURA - CULTURA DE CA  |
| AQUICULTURA                     | Agronegócios | CULTIVOS AQUATICOS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFICADOS    | CULTIVO DE COQUILHO SAN JACQUE  |
| AQUICULTURA                     | Agronegócios | CULTIVOS AQUATICOS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFICADOS    | MARICULTURA - CULTIVO FRUTOS-DO |
| AQUICULTURA                     | Agronegócios | MITILICULTURA - CULTIVO DE MEXILHOES                         | MITILICULTURA - CULTIVO DE MEX  |
| AQUICULTURA                     | Agronegócios | OSTRICULTURA - CULTIVO DE OSTRAS                             | OSTRICULTURA - CULTIVO DE OSTR  |
| AQUICULTURA                     | Agronegócios | PISCICULTURA   | CRIAÇÃO DE MATRINHA             |
| AQUICULTURA                     | Agronegócios | PISCICULTURA   | CRIAÇÃO DE PEIXES EXÓTICOS      |
| AQUICULTURA                     | Agronegócios | PISCICULTURA   | CRIAÇÃO DE PEIXES NATIVOS       |
| AQUICULTURA                     | Agronegócios | PISCICULTURA   | CRIAÇÃO DE TAMBACUI             |
| AQUICULTURA                     | Agronegócios | PISCICULTURA   | CRIAÇÃO DE TILÁPIA              |
| AQUICULTURA                     | Agronegócios | PISCICULTURA   | PISCICULTURA                    |
| ARTESANATO                      | Indústria    | CONFECÇÃO DE ARTEF DE TECID NAO ESPECIF OU NAO CLASSIFICADOS | ARTESANATO - BORDADO E CROCHÉ   |
| ARTESANATO                      | Indústria    | CONFECÇÃO DE ARTEF DE TECID NAO ESPECIF OU NAO CLASSIFICADOS | ARTESANATO - BORDADO E RENDA    |
| ARTESANATO                      | Indústria    | CONFECÇÃO DE REDES   | CONFECÇÃO DE REDES              |
| ARTESANATO                      | Indústria    | CONSTR E/OU REPARAÇÃO DE EMBARC E DE ESTRUTURAS FLUTUANTES   | CONSTR E/OU REPARAÇÃO DE EMBAR  |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF CERAM OU DE BARRO COZIDO P/USO DOMESTICO       | ARTESANATO - CERÂMICA           |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DE BAMBU, YIME, JUNCO, YAXIM E PALHA TRANCADA  | FABR DE ARTEF DE BAMBU, YIME,   |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DE COURO/ PELES E ASSEM NAO ESPECIF NAO CLASSI | FABR DE ARTEF DE COURO/ PELES   |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DE MAT PLAST P/ USOS DOMESTICO E PESSOAL       | FABR DE ARTEF DE MAT PLAST P/   |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DE TAPECARIA                                   | FABR DE ARTEF DE TAPECARIA      |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DE TRICO E CROCHE                              | ARTESANATO - TRICO E CROCHE     |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DIVERSOS NAO ESPECIFIC OU NAO CLASSIFICADOS    | ARTESANATO - ATRILICO           |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DIVERSOS NAO ESPECIFIC OU NAO CLASSIFICADOS    | ARTESANATO - COURO              |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DIVERSOS NAO ESPECIFIC OU NAO CLASSIFICADOS    | ARTESANATO - DIVERSOS MATERIAI  |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DIVERSOS NAO ESPECIFIC OU NAO CLASSIFICADOS    | ARTESANATO - FIBRA DE BANANEIR  |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DIVERSOS NAO ESPECIFIC OU NAO CLASSIFICADOS    | ARTESANATO - FIBRA DE BURITI    |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DIVERSOS NAO ESPECIFIC OU NAO CLASSIFICADOS    | ARTESANATO - FIBRA DE OURICURI  |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DIVERSOS NAO ESPECIFIC OU NAO CLASSIFICADOS    | ARTESANATO - JUNCO              |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DIVERSOS NAO ESPECIFIC OU NAO CLASSIFICADOS    | ARTESANATO - MADEIRA            |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DIVERSOS NAO ESPECIFIC OU NAO CLASSIFICADOS    | ARTESANATO - MATERIAS RECICLA   |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DIVERSOS NAO ESPECIFIC OU NAO CLASSIFICADOS    | ARTESANATO - PALHA              |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DIVERSOS NAO ESPECIFIC OU NAO CLASSIFICADOS    | ARTESANATO - TECELAGEM          |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DIVERSOS NAO ESPECIFIC OU NAO CLASSIFICADOS    | ARTESANATO - TECIDOS            |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE ARTEF DIVERSOS NAO ESPECIFIC OU NAO CLASSIFICADOS    | FABR DE ARTEF DIVERSOS NAO ESP  |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE DOCES EM MASSA, PASTA OU EM CALDA                    | ARTESANATO - DOCES, COMPTAS E   |
| ARTESANATO                      | Indústria    | FABR DE PECAS E ACES CONFEC EM PAP, PAPEL, CART E CARTOLINA  | FABR DE PECAS E ACES CONFEC EM  |
| ARTESANATO                      | Indústria    | SERV AUX PREST A EMPRES, ENTID E PESSOAS NAO ESPEC NAO CLASS | BORDADO E ACABAMENTO EM CONFEC  |
| ARTESANATO                      | Serviços     | BOVINOCULTURA DE LEITE                                       | BOVINOCULTURA DE LEITE          |
| BOVINOCULTURA DE LEITE          | Agronegócios | BOVINOCULTURA DE LEITE                                       | BOVINOCULTURA DE LEITE          |
| CAFEICULTURA                    | Agronegócios | CAFEICULTURA   | CAFEICULTURA                    |
| CAFEICULTURA                    | Agronegócios | CAFEICULTURA   | CULTIVO DE CAFE ORGÂNICO        |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE ANIM VIVOS P/ CRIAC DOMEST ACES ANIM ART JARDIM | COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS   |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE ARTEF DE TECIDOS                                | COM VAREJ DE ARTEF DE TECIDOS   |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE ARTESANATO E SOUVENIRES                         | COM VAREJ DE ARTESANATO E SOUV  |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE ARTIGOS DO VESTUARIO                            | COM VAREJ DE ARTIGOS DO VESTUA  |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE ARTIGOS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFIC      | COM VAREJ DE ARTIGOS NAO ESPEC  |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE ARTIGOS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFIC      | VENDEDORES AMBULANTES           |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE BEBIDAS   | COM VAREJ DE BEBIDAS            |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE COMPLEMENTO E ACESSORIOS DO VESTUARIO           | COM VAREJ DE COMPLEMENTO E ACE  |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE MERCADORIAS EM GERAL - MERCEARIAS               | COM VAREJ DE MERCADORIAS EM GE  |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE MERCADORIAS EM GERAL - MINIMERCADOS             | COM VAREJ DE MERCADORIAS EM GE  |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE MERCADORIAS EM GERAL - SUPERMERCADOS            | COM VAREJ DE MERCADORIAS EM GE  |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE PLANTAS E/OU FLORES                             | COM VAREJ DE PLANTAS E/OU FLOR  |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE PROD ALIMENT NAO ESPEC OU NAO CLASSIF           | COM VAREJ DE PROD ALIMENT NAO   |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE PROD ALIMENT NAO ESPEC OU NAO CLASSIF           | COMÉRCIO VAREJISTA EM MERCADOS  |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | COM VAREJ DE PRODUTOS HORTIFRUTIGRANJEIROS                   | COM VAREJ DE PRODUTOS HORTIFRU  |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | FARMACIAS, DROGARIAS, FLORES MEDICINAIS E ERVANARIOS         | FARMACIAS, DROGARIAS, FLORES M  |
| COMÉRCIO VAREJISTA              | Comércio     | PEIXARIAS  | PEIXARIAS                       |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Indústria    | CONFECÇÃO DE ARTEF DE LONA E/OU DE TECID DE ACABAMENTO ESPEC | CONFECÇÃO DE ARTEF DE LONA E/O  |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Indústria    | CONFECÇÃO DE ARTEF DE TECID NAO ESPECIF OU NAO CLASSIFICADOS | CONFECÇÃO DE ARTEF DE TECID NA  |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Indústria    | CONFECÇÃO DE ARTEF DE TECID NAO ESPECIF OU NAO CLASSIFICADOS | CONFECÇÃO DE BONES              |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Indústria    | CONFECÇÃO DE BIGHUIS, MAIOS, SUNGAS E ACESSORIOS             | CONFECÇÃO DE BIGHUIS, MAIOS,    |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Indústria    | CONFECÇÃO DE OUTRAS PECAS DO VESTUARIO                       | CONFECÇÃO DE OUTRAS PECAS DO V  |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Indústria    | CONFECÇÃO DE OUTRAS PECAS DO VESTUARIO                       | INDUSTRIA DE ROUPAS EM GERAL    |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Indústria    | CONFECÇÃO DE PEÇAS INTERIORES DO VESTUARIO                   | CONFECÇÃO DE PEÇAS INTERIORES   |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Indústria    | CONFECÇÃO DE ROUPAS DE CAMA, MESA, COPA E BANHO              | CONFECÇÃO DE ROUPAS DE CAMA, M  |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Indústria    | CONFECÇÃO DE ROUPAS DE MALHA                                 | CONFECÇÃO DE ROUPAS DE MALHA    |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Indústria    | CONFECÇÃO DE ROUPAS DO VESTUARIO INFANTO-JUVENIL             | CONFECÇÃO DE ROUPAS DO VESTUAR  |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Indústria    | CONFECÇÃO DE ROUPAS PROFIS E/OU P/ SEGURANCA NO TRABALHO     | CONFECÇÃO DE ROUPAS PROFIS E/O  |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Indústria    | FABR DE ACESSORIOS DO VESTUARIO                              | FABR DE ACESSORIOS DO VESTUARI  |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Indústria    | FABR DE ARTEF TEXTEIS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFICADOS | FABR DE ARTEF TEXTEIS NAO ESPE  |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Indústria    | TECELAGEM DE MALHA   | TECELAGEM DE MALHA              |
| CONFECÇÃO DE ROUPAS E ARTEFATOS | Serviços     | FACÇÃO DE TECIDOS PARA CONFECÇÃO DE ROUPAS                   | FACÇÃO DE TECIDOS PARA CONFECÇ  |
| CULTURA DE OLEAGINOSAS          | Agronegócios | OUTRAS CULTURAS DE CEREAS, LEGUMINOSAS E/OU OLEAGINOSAS      | CULTIVO DE AMENDOIM             |
| CULTURA DE OLEAGINOSAS          | Agronegócios | OUTRAS CULTURAS DE CEREAS, LEGUMINOSAS E/OU OLEAGINOSAS      | CULTIVO DE GIRASSOL             |
| CULTURA DE OLEAGINOSAS          | Agronegócios | OUTRAS CULTURAS DE CEREAS, LEGUMINOSAS E/OU OLEAGINOSAS      | CULTIVO DE MAMONA               |
| CULTURA DE OLEAGINOSAS          | Agronegócios | OUTRAS CULTURAS DE CEREAS, LEGUMINOSAS E/OU OLEAGINOSAS      | CULTIVO DE OLEAGINOSAS PARA BI  |
| FRUTICULTURA                    | Agronegócios | CULTIVO DE ABACAXI   | CULTIVO DE ABACAXI              |
| FRUTICULTURA                    | Agronegócios | CULTIVO DE BANANA  | CULTIVO DE BANANA               |
| FRUTICULTURA                    | Agronegócios | CULTIVO DE CAJU  | CULTIVO DE CAJU                 |
| FRUTICULTURA                    | Agronegócios | CULTIVO DE COCO DA BAHIA                                     | CULTIVO DE COCO DA BAHIA        |
| FRUTICULTURA                    | Agronegócios | CULTIVO DE GOIABA  | CULTIVO DE GOIABA               |
| FRUTICULTURA                    | Agronegócios | CULTIVO DE LARANJA   | CULTIVO DE LARANJA              |
| FRUTICULTURA                    | Agronegócios | CULTIVO DE LIMAO   | CULTIVO DE LIMAO                |
| FRUTICULTURA                    | Agronegócios | CULTIVO DE MACA  | CULTIVO DE MACA                 |
| FRUTICULTURA                    | Agronegócios | CULTIVO DE MAMAO   | CULTIVO DE MAMAO                |
| FRUTICULTURA                    | Agronegócios | CULTIVO DE MARACUJA  | CULTIVO DE MARACUJA             |
| FRUTICULTURA                    | Agronegócios | CULTIVO DE MELANCIA  | CULTIVO DE MELANCIA             |
| FRUTICULTURA                    | Agronegócios | CULTIVO DE MORANGO   | CULTIVO DE MORANGO              |

Atividades que Compõem as Medianas para Macro-Setores

| Macro-Setor  | Macro-Atividade                  | Atividade  | Desdobramento da Atividade  |
|--------------|----------------------------------|--|---|
| Agronegócios | AVICULTURA                       | AVICULTURA - CRIAÇÃO DE OUTRAS AVES DE CORTE                     | CRIAÇÃO DE GALINHA CAPIBA   |
| Agronegócios | AVICULTURA                       | AVICULTURA - CRIAÇÃO FRANGO DE CORTE                             | AVICULTURA - CRIAÇÃO FRANGO DE CORTE                              |
| Agronegócios | AVICULTURA                       | PRODUÇÃO DE OVOS DE GALINHA                                      | PRODUÇÃO DE OVOS DE GALINHA                                       |
| Agronegócios | BOVINOCULTURA DE CORTE           | BOVINOCULTURA DE CORTE   | BOVINOCULTURA DE CORTE  |
| Agronegócios | BUBALINOCULTURA                  | BUBALINOCULTURA - CRIAÇÃO DE BUFALOS                             | BUBALINOCULTURA - CRIAÇÃO DE E                                    |
| Agronegócios | CACAUCULTURA                     | CACAUCULTURA   | CACAUCULTURA  |
| Agronegócios | CULTURA DE CEREAIS               | CULTURA DO ARROZ   | CULTURA DO ARROZ  |
| Agronegócios | CULTURA DE CEREAIS               | CULTURA DO MILHO   | CULTURA DO MILHO  |
| Agronegócios | CULTURA DE PLANTAS TÊXTEIS       | CULTURA DE ALGODÃO   | CULTURA DE ALGODÃO  |
| Agronegócios | CULTURA DE PLANTAS TÊXTEIS       | CULTURA DE OUTRAS PLANTAS TÊXTEIS                                | CULTIVO DE SISAL  |
| Agronegócios | CULTURA DE RAÍZES E/OU TUBERCULO | CULTURA DE RAÍZES E/OU TUBERCULOS                                | CULTIVO DE BATATA   |
| Agronegócios | CULTURA DE RAÍZES E/OU TUBERCULO | CULTURA DE RAÍZES E/OU TUBERCULOS                                | CULTIVO DE INHAMÉ E CARÁ  |
| Agronegócios | CULTURA DE RAÍZES E/OU TUBERCULO | CULTURA DE RAÍZES E/OU TUBERCULOS                                | CULTURA DE RAÍZES E/OU TUBERCULO                                  |
| Agronegócios | CULTURA DO FEIJAO                | CULTURA DO FEIJAO  | CULTURA DO FEIJAO   |
| Agronegócios | EXTRATIVISMO                     | EXTRACAO DE FIBRAS   | EXTRACAO DE FIBRAS DE CURAUA                                      |
| Agronegócios | EXTRATIVISMO                     | EXTRACAO DE LATEX DA SERINGUEIRA                                 | EXTRACAO DE LATEX DA SERINGUEIRA                                  |
| Agronegócios | EXTRATIVISMO                     | EXTRACAO DE MADEIRAS   | EXTRACAO DE MADEIRAS  |
| Agronegócios | EXTRATIVISMO                     | EXTRACAO DE SUBST.TANANTES, PROD. AROMAT., MEDIC. E TOXICOS      | EXTRACAO DE RESINAS DE PROD.F                                     |
| Agronegócios | EXTRATIVISMO                     | EXTRACAO DE SUBST.TANANTES, PROD. AROMAT., MEDIC. E TOXICOS      | EXTRACAO DE SUBST.TANANTES, PR                                    |
| Agronegócios | EXTRATIVISMO                     | EXTRACAO VEGETAL NAO ESPECIFICADA OU NAO CLASSIF                 | EXTRACAO DE ALG   |
| Agronegócios | EXTRATIVISMO                     | EXTRACAO VEGETAL NAO ESPECIFICADA OU NAO CLASSIF                 | EXTRACAO DE CASTANHA DO BRASIL                                    |
| Agronegócios | EXTRATIVISMO                     | EXTRACAO VEGETAL NAO ESPECIFICADA OU NAO CLASSIF                 | EXTRACAO DE CACO DE BABAÇU  |
| Agronegócios | EXTRATIVISMO                     | EXTRACAO VEGETAL NAO ESPECIFICADA OU NAO CLASSIF                 | EXTRACAO DE FOLHAS DO JABORAND                                    |
| Agronegócios | EXTRATIVISMO                     | EXTRACAO VEGETAL NAO ESPECIFICADA OU NAO CLASSIF                 | EXTRACAO DE FRUTAS SILVESTRES                                     |
| Agronegócios | EXTRATIVISMO                     | EXTRACAO VEGETAL NAO ESPECIFICADA OU NAO CLASSIF                 | EXTRACAO DE URUCUM  |
| Agronegócios | EXTRATIVISMO                     | EXTRACAO VEGETAL NAO ESPECIFICADA OU NAO CLASSIF                 | PALMITO DE PUPUNHA  |
| Agronegócios | FABRICAÇÃO DE BEBIDAS            | CULTURA DA CANA-DE-ACUCAR  | PRODUÇÃO DE CACHAÇA ARTESANAL                                     |
| Agronegócios | FABRICAÇÃO DE BEBIDAS            | CULTURA DA CANA-DE-ACUCAR  | PRODUÇÃO DE CACHAÇA INDUSTRIAL                                    |
| Agronegócios | FLOPICULTURA                     | FLOPICULTURA   | FLOPICULTURA  |
| Agronegócios | HEVEACULTURA                     | HEVEACULTURA - CULTURA DE SERINGUEIRAS                           | HEVEACULTURA - CULTURA DE SERI                                    |
| Agronegócios | OUTRAS CRIAÇÕES DE ANIMAIS       | CRIAÇÃO ANIMAL NAO ESPECIFICADA OU NAO CLASSIFICADA              | CRIAÇÃO DE ANIMAIS DE PEQUENO                                     |
| Agronegócios | OUTRAS CULTURAS                  | CULTURA DA CANA-DE-ACUCAR  | CULTURA DA CANA-DE-ACUCAR   |
| Agronegócios | OUTRAS CULTURAS                  | CULTURA DE SEMENTES E/OU MUDAS                                   | CULTURA DE SEMENTES E/OU MUDAS                                    |
| Agronegócios | OUTRAS CULTURAS                  | CULTURAS VEGETAIS NAO ESPECIFICADAS OU NAO CLASSIFICADAS         | CULTIVO DE PUPUNHA  |
| Agronegócios | OUTRAS CULTURAS                  | CULTURAS VEGETAIS NAO ESPECIFICADAS OU NAO CLASSIFICADAS         | CULTURAS VEGETAIS NAO ESPECIFI                                    |
| Agronegócios | OUTRAS CULTURAS                  | CULTURAS VEGETAIS NAO ESPECIFICADAS OU NAO CLASSIFICADAS         | CULTURA DE BUCHA VEGETAL  |
| Agronegócios | OUTRAS CULTURAS                  | CULTURAS VEGETAIS NAO ESPECIFICADAS OU NAO CLASSIFICADAS         | CULTURAS VEGETAIS NAO ESPECIFI                                    |
| Agronegócios | OUTRAS CULTURAS                  | CULTURAS VEGETAIS NAO ESPECIFICADAS OU NAO CLASSIFICADAS         | CULTURA DE PALMEIRA REAL  |
| Agronegócios | OUTRAS CULTURAS                  | OUTRAS CULTURAS DE CEREAIS, LEGUMINOSAS E/OU OLEAGINOSAS         | OUTRAS CULTURAS DE CEREAIS, LE                                    |
| Agronegócios | REFLORESTAMENTO                  | SILVICULTURA, PLANTIO, REPLANTIO E/OU MANUT. ARVORES/FLORESTA    | SILVICULTURA, PLANTIO, REPLANT                                    |
| Agronegócios | SERVICULTURA                     | SERVICULTURA - CRIAÇÃO DE BICHO-DA-SEDA                          | SERVICULTURA - CRIAÇÃO DE BIC                                     |
| Agronegócios | SUNOCULTURA                      | SUNOCULTURA - CRIAÇÃO DE PORCOS                                  | SUNOCULTURA - CRIAÇÃO DE PORC                                     |
| Comércio     | ABATEDOUROS                      | ACOUQUES   | ACOUQUES  |
| Comércio     | COMERCIO ATACADISTA              | COM ATACAD. DE ARTIGOS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFIC        | COM ATACAD. DE ARTIGOS NAO ESPE                                   |
| Comércio     | COMERCIO ATACADISTA              | COM ATACAD. DE MERCADORIAS EM GERAL                              | COM ATACAD. DE MERCADORIAS EM G                                   |
| Comércio     | COMERCIO ATACADISTA              | COM ATACAD. DE PROD. HORTIFRUTIGRANJEIROS, EXCETO LARANHA        | COM ATACAD. DE PROD. HORTIFRUTIG                                  |
| Comércio     | INDUSTRIA DE HIGIENE             | PERFUMARIAS E/OU COM VAREJISTA DE PROD. DE HIGIENE PESSOAL       | COM ATACAD. DE PROD. HORTIFRUTIG                                  |
| Comércio     | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | PADARIAS, BOMBONIEIRAS E CONFEITARIAS                            | PERFUMARIAS E/OU COM VAREJISTA                                    |
| Indústria    | ABATEDOUROS                      | ABATE E/OU REP. CONSERV. E PROD. DE ANIMAIS NAO ESPEC. OU NAO CL | PADARIAS, BOMBONIEIRAS E CONFEI                                   |
| Indústria    | ARTEFATOS DE COURO               | FABR. DE CALÇADOS DE COURO E ASSEMBLHADOS                        | ABATE E/OU REP. CONSERV. E PROD.                                  |
| Indústria    | ARTEFATOS DE MADEIRA             | FABR. DE ARTEF. DE MADEIRA NAO ESPEC. OU NAO CLASSIFICADOS       | FABR. DE CALÇADOS DE COURO E AS                                   |
| Indústria    | ARTEFATOS DE MADEIRA             | FABR. DE FORMAS E MODELOS DE MADEIRA                             | FABR. DE ARTEF. DE MADEIRA NAO E                                  |
| Indústria    | ARTEFATOS DE MADEIRA             | FABR. DE VASSOURAS, BRÓXAS, PINCEIS, ESCOVAS E ESPANADORES       | FABR. DE FORMAS E MODELOS DE MA                                   |
| Indústria    | BIOCOMBUSTÍVEIS                  | FABRICAÇÃO DE BIOCOMBUSTÍVEIS, EXCETO ALCOOL                     | FABR. DE VASSOURAS, BRÓXAS, PIN                                   |
| Indústria    | CARNAVAL                         | FABR. DE ARTEF. DIVERSOS NAO ESPECIFIC. OU NAO CLASSIFICADOS     | FABRICAÇÃO DE BIOCOMBUSTÍVEIS,                                    |
| Indústria    | CONSTRUÇÃO CIVIL                 | CONSTR. CIVIL NAO ESPECIFICADA OU NAO CLASSIFICADA               | CRIAÇÃO/FABR. ALEGORIAS/ADERE                                     |
| Indústria    | CONSTRUÇÃO CIVIL                 | FABR. DE ARTEF. CERAMICOS OU DE BARRO COZIDO P/ CONSTRUÇÃO       | CONSTR. CIVIL NAO ESPECIFICADA                                    |
| Indústria    | EXTRATIVISMO                     | EXTRACAO DE MINERAS NAO-METALICOS NAO ESPEC. OU NAO CLASS        | CONSTR. CIVIL NAO ESPECIFICADA                                    |
| Indústria    | FABRICAÇÃO DE BEBIDAS            | EXTRACAO DE MINERAS NAO-METALICOS NAO ESPEC. OU NAO CLASS        | FABR. DE ARTEF. CERAMICOS OU DE                                   |
| Indústria    | FABRICAÇÃO DE BEBIDAS            | FABR. E ENGARRAFAMENTO DE AGUARDENTE DE ORIGEM VEGETAL           | EXTRACAO DE MINERAS NAO-METAL                                     |
| Indústria    | FABRICAÇÃO DE BEBIDAS            | FABR. E ENGARRAFAMENTO DE LICORES E OUTRAS BEBIDAS ALCOOLICAS    | DERIVADOS DA CANA DE AÇUCAR                                       |
| Indústria    | FABRICAÇÃO DE BEBIDAS            | MÓAGEM DE CANA, FABRICAÇÃO E REFINO DE AÇUCAR                    | FABR. E ENGARRAFAMENTO DE AGUAR                                   |
| Indústria    | FABRICAÇÃO DE BRINQUEDOS         | FABR. DE BRINQUEDOS, PEÇAS E ACESSÓRIOS                          | FABR. E ENGARRAFAMENTO DE LICOR                                   |
| Indústria    | INDUSTRIA DE HIGIENE             | FABR. DE SABOES E DETERGENTES                                    | MÓAGEM DE CANA, FABRICAÇÃO E R                                    |
| Indústria    | INDUSTRIA DIVERSA                | BENEFICIAMENTO DE OUTRAS FIBRAS TÊXTEIS VEGETAIS                 | FABR. DE BRINQUEDOS, PEÇAS E AC                                   |
| Indústria    | INDUSTRIA DIVERSA                | FABR. DE INSTRUMENTOS MUSICAIS, PEÇAS E ACESSÓRIOS               | FABR. DE SABOES E DETERGENTES                                     |
| Indústria    | INDUSTRIA DIVERSA                | FABR. DE PECAS/ACESSÓRIOS P/ VEICULOS AUTOM. RODOVIARIOS         | BENEFICIAMENTO DE OUTRAS FIBRA                                    |
| Indústria    | INDUSTRIA MOVELEIRA              | FABR. DE MÓVEIS DE MADEIRA OU COM SUA PREDOMINANCIA              | FABR. DE INSTRUMENTOS MUSICAIS,                                   |
| Indústria    | INDUSTRIA MOVELEIRA              | FABR. DE MÓVEIS DE VIME E JUNCO OU COM SUA PREDOMINANCIA         | FABR. DE PECAS/ACESSÓRIOS P/ VE                                   |
| Indústria    | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | FABR. DE MÓVEIS E PEÇAS DO MOBIL. NAO ESPEC. OU NAO CLASSIFIC    | FABR. DE MÓVEIS DE MADEIRA OU C                                   |
| Indústria    | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | BENEFICIAMENTO DE OUTROS PROD. ALIMENTARES DE ORIGEM VEGETAL     | FABR. DE MÓVEIS DE VIME E JUNCO                                   |
| Indústria    | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | BENEFICIAMENTO DE OUTROS PROD. ALIMENTARES DE ORIGEM VEGETAL     | FABR. DE MÓVEIS E PEÇAS DO MOBI                                   |
| Indústria    | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | BENEFICIAMENTO DE OUTROS PROD. ALIMENTARES DE ORIGEM VEGETAL     | BENEFICIAMENTO DE CASTANHA DE                                     |
| Indústria    | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | FABR. DE BISCOITOS   | PRODUÇÃO DE PÓLPA DE FRUTAS                                       |
| Indústria    | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | FABR. DE DOCES EM MASSA, PASTA OU EM CALDA                       | PRODUÇÃO DE PÓLPA DE FRUTAS SI                                    |
| Indústria    | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | FABR. DE MASSAS  | FABR. DE BISCOITOS  |
| Indústria    | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | FABR. DE OUTRAS FARINHAS E SEUS DERIVADOS                        | FABR. DE DOCES EM MASSA, PASTA                                    |
| Indústria    | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | FABR. DE PAES, BOLOS E TORTAS                                    | FABR. DE MASSAS   |
| Indústria    | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | FABR. DE PROD. ALIMENTARES NAO ESPEC. OU NAO CLASSIFIC           | FABR. DE OUTRAS FARINHAS E SEUS                                   |
| Indústria    | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | FABR. DE PROD. DA MANDIOCA                                       | FABR. DE PAES, BOLOS E TORTAS                                     |
| Indústria    | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | FABR. DE PRODUTOS DERIVADOS DO LEITE                             | FABR. DE PROD. ALIMENTARES NAO E                                  |
| Indústria    | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | FABR. E ENGARRAFAMENTO DE VINHOS                                 | FABR. DE PROD. DA MANDIOCA  |
| Indústria    | INDUSTRIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS    | PROD. DE CONSERVAS DE FRUTAS                                     | FABR. DE PRODUTOS DERIVADOS DO                                    |
| Serviços     | ENSINO/EDUCAÇÃO                  | CURSOS LIVRES NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFICADOS             | FABR. E ENGARRAFAMENTO DE VINHO                                   |
| Serviços     | INCLUSÃO PRODUTIVA               | SERV. PESSOAIS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFICADOS            | PROD. DE CONSERVAS DE FRUTAS                                      |
| Serviços     | TRANSPORTE DE PESSOAS            | EMPRESAS DE TAXI   | FABR. DE PROD. DE PERFUMARIA, COSMET. E OUTROS PREPAR. P/ TOILETE |
| Serviços     | TRANSPORTE DE PESSOAS            | EMPRESAS DE TAXI   | CURSOS LIVRES NAO ESPECIFICADO                                    |
| Serviços     | TRANSPORTE DE PESSOAS            | TRANSPORTE RODOVIARIO DE CARGAS EM GERAL                         | INCLUSÃO PRODUTIVA - TRANSPERF                                    |
| Serviços     | TRANSPORTE DE PESSOAS            | TRANSPORTE RODOVIARIO DE PASSAGEIROS EM GERAL                    | EMPRESAS DE TAXI  |
| Serviços     | TRANSPORTE DE PESSOAS            | TRANSPORTE RODOVIARIO URBANO DE PASSAGEIROS                      | TRANSPORTE RODOVIARIO DE CARGA                                    |
| Serviços     | TRANSPORTE DE PESSOAS            | TRANSPORTE RODOVIARIO URBANO DE PASSAGEIROS                      | TRANSPORTE RODOVIARIO DE PASSA                                    |
| Serviços     | TURISMO E HOTELARIA              | AGÊNCIAS DE TURISMO E DE VENDA DE PASSAGENS                      | TRANSPORTE RODOVIARIO URBANO D                                    |
| Serviços     | TURISMO E HOTELARIA              | PENSOES, HOSPEDARIAS, Pousadas, Dormitórios, Camping             | TRANSPORTE URBANO DE PASSAGEIR                                    |
| Serviços     | TURISMO E HOTELARIA              | SERV. PESSOAIS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFICADOS            | ETNOTURISMO   |
| Serviços     | TURISMO E HOTELARIA              | SERV. PESSOAIS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFICADOS            | PENSOES, HOSPEDARIAS, Pousadas                                    |
| Serviços     | TURISMO E HOTELARIA              | SERV. PESSOAIS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFICADOS            | ECO-TURISMO   |
| Serviços     | TURISMO E HOTELARIA              | SERV. PESSOAIS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFICADOS            | PASSEIOS TURISTICOS   |
| Serviços     | TURISMO E HOTELARIA              | SERV. PESSOAIS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFICADOS            | TURISMO - INFRA-ESTRUTURA   |

Atividades que Compõem as Medianas para Macro-Atividades

| Macro-Atividade       | Macro-Sector | Atividade   | Desdobramento da Atividade        |
|-----------------------|--------------|---|-----------------------------------|
| FRUTICULTURA          | Agronegócios | CULTIVO DE OUTRAS FRUTAS  | CULTIVO DE AÇAÍ                   |
| FRUTICULTURA          | Agronegócios | CULTIVO DE OUTRAS FRUTAS  | CULTIVO DE ACEROLA                |
| FRUTICULTURA          | Agronegócios | CULTIVO DE OUTRAS FRUTAS  | CULTIVO DE CUPUAÇU                |
| FRUTICULTURA          | Agronegócios | CULTIVO DE OUTRAS FRUTAS  | CULTIVO DE GUARANA                |
| FRUTICULTURA          | Agronegócios | CULTIVO DE OUTRAS FRUTAS  | CULTIVO DE MANGABA                |
| FRUTICULTURA          | Agronegócios | CULTIVO DE OUTRAS FRUTAS  | CULTIVO DE OUTRAS FRUTAS          |
| FRUTICULTURA          | Agronegócios | CULTIVO DE OUTRAS FRUTAS  | CULTIVO DE UMBU                   |
| FRUTICULTURA          | Agronegócios | CULTIVO DE OUTRAS FRUTAS  | FRUTICULTURA                      |
| FRUTICULTURA          | Agronegócios | CULTIVO DE PESSEGO  | CULTIVO DE PESSEGO                |
| FRUTICULTURA          | Agronegócios | CULTIVO DE UVAS   | CULTIVO DE UVAS                   |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | CULTURAS VEGETAIS NAO ESPECIFICADAS OU NAO CLASSIFICADAS        | CULTIVO DE ABOBORA MORANGA        |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | CULTURAS VEGETAIS NAO ESPECIFICADAS OU NAO CLASSIFICADAS        | CULTURA DO AÇAFRÃO-DA-ÍNDIA (C    |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | CULTURAS VEGETAIS NAO ESPECIFICADAS OU NAO CLASSIFICADAS        | HORTICULTURA E FRUTICULTURA       |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | CULTURAS VEGETAIS NAO ESPECIFICADAS OU NAO CLASSIFICADAS        | HORTICULTURA E FRUTICULTURA OR    |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | HORTICULTURA, CULTURAS CONDIMENTAIS, AROMAT. E/OU MEDICINAIS    | CULTIVO DE CRAVO DA ÍNDIA         |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | HORTICULTURA, CULTURAS CONDIMENTAIS, AROMAT. E/OU MEDICINAIS    | CULTIVO DE ERVA MATE              |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | HORTICULTURA, CULTURAS CONDIMENTAIS, AROMAT. E/OU MEDICINAIS    | CULTIVO DE HORTALIÇAS DIVERSAS    |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | HORTICULTURA, CULTURAS CONDIMENTAIS, AROMAT. E/OU MEDICINAIS    | CULTIVO DE HORTALIÇAS ORGÂNICA    |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | HORTICULTURA, CULTURAS CONDIMENTAIS, AROMAT. E/OU MEDICINAIS    | CULTIVO DE PIMENTA DO REINO       |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | HORTICULTURA, CULTURAS CONDIMENTAIS, AROMAT. E/OU MEDICINAIS    | CULTIVO DE PLANTAS MEDICINAIS     |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | HORTICULTURA, CULTURAS CONDIMENTAIS, AROMAT. E/OU MEDICINAIS    | CULTIVO DE TOMATE                 |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | HORTICULTURA, CULTURAS CONDIMENTAIS, AROMAT. E/OU MEDICINAIS    | CULTURA DE COGUMELO               |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | HORTICULTURA, CULTURAS CONDIMENTAIS, AROMAT. E/OU MEDICINAIS    | CULTURA DE PIMENTA                |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | HORTICULTURA, CULTURAS CONDIMENTAIS, AROMAT. E/OU MEDICINAIS    | HORTICULTURA, CULTURAS CONDIME    |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | HORTICULTURA, CULTURAS CONDIMENTAIS, AROMAT. E/OU MEDICINAIS    | OLERICULTURA                      |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | OUTRAS CULTURAS DE CEREAIS, LEGUMINOSAS E/OU OLEAGINOSAS        | CULTIVO DE PEPINO                 |
| HORTICULTURA          | Agronegócios | OUTRAS CULTURAS DE CEREAIS, LEGUMINOSAS E/OU OLEAGINOSAS        | HORTIFRUTIGRANJEIRO               |
| MANDIOCULTURA         | Agronegócios | CULTURA DE RAIZES E/OU TUBERCULOS                               | CULTIVO DE MANDIOCA               |
| OVINOCAPRINOCULTURA   | Agronegócios | CAPRINOCULTURA - CRIAÇÃO DE CABRAS                              | CAPRINOCULTURA - CRIAÇÃO DE CA    |
| OVINOCAPRINOCULTURA   | Agronegócios | CAPRINOCULTURA - CRIAÇÃO DE CABRAS                              | CAPRINOCULTURA DE CORTE E LEIT    |
| OVINOCAPRINOCULTURA   | Agronegócios | CAPRINOCULTURA - CRIAÇÃO DE CABRAS                              | CAPRINOCULTURA DE LEITE           |
| OVINOCAPRINOCULTURA   | Agronegócios | CAPRINOCULTURA - CRIAÇÃO DE CABRAS                              | CAPRINOCULTURA PARA CORTE         |
| OVINOCAPRINOCULTURA   | Agronegócios | CRIAÇÃO ANIMAL NAO ESPECIFICADA OU NAO CLASSIFICADA             | OVINOCAPRINOCULTURA               |
| OVINOCAPRINOCULTURA   | Agronegócios | OVINO/CULTURA - CRIAÇÃO DE OVELHAS                              | OVINO/CULTURA - CRIAÇÃO DE OVEL   |
| OVINOCAPRINOCULTURA   | Agronegócios | OVINO/CULTURA - CRIAÇÃO DE OVELHAS                              | OVINO/CULTURA DE CORTE            |
| OVINOCAPRINOCULTURA   | Agronegócios | OVINO/CULTURA - CRIAÇÃO DE OVELHAS                              | OVINO/CULTURA DE CORTE E LEITE    |
| OVINOCAPRINOCULTURA   | Agronegócios | OVINO/CULTURA - CRIAÇÃO DE OVELHAS                              | OVINO/CULTURA DE LÃ               |
| OVINOCAPRINOCULTURA   | Agronegócios | EXPLOR PESQUEIRA COM FINS COMERCIAIS                            | EXPLOR PESQUEIRA COM FINS COME    |
| PESCA                 | Agronegócios | PESCA DE CAPTURA OU EXTRACAO                                    | CAPTURE DE CARANGUEJO             |
| PESCA                 | Agronegócios | PESCA DE CAPTURA OU EXTRACAO                                    | CAPTURE DE LAGOSTA                |
| PESCA                 | Agronegócios | PESCA DE CAPTURA OU EXTRACAO                                    | CAPTURE DE MOLUSCOS               |
| PESCA                 | Agronegócios | PESCA DE CAPTURA OU EXTRACAO                                    | PESCA DE CAPTURA OU EXTRACAO      |
| PESCA                 | Agronegócios | PESCA DE CAPTURA OU EXTRACAO                                    | PESCA DE PEIXES EM ÁGUA DOCE      |
| PESCA                 | Agronegócios | PESCA DE CAPTURA OU EXTRACAO                                    | PESCA DE PEIXES EM RIOS E LAGO    |
| PESCA                 | Agronegócios | PESCA DE CAPTURA OU EXTRACAO                                    | PESCA EM ÁGUA DOCE                |
| PESCA                 | Agronegócios | PESCA DE CAPTURA OU EXTRACAO                                    | PESCA EM ÁGUA SALGADA             |
| PESCA                 | Agronegócios | PESCA DE CAPTURA OU EXTRACAO                                    | CABELEIREIRO, BARBEIRO, SALAO     |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | CABELEIREIRO, BARBEIRO, SALAO BELEZA, PEDIC, MANIC, CALISTA     | HIGIEN, LIMPEZA E OUTROS SERV     |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | HIGIEN, LIMPEZA E OUTROS SERV EXECUTADOS EM PREDIOS E DOMIC     | LANCH, PAST, CONFEIT, CASAS DE CH |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | LANCH, PAST, CONFEIT, CASAS DE CH, DOCES, SALG, SUCOS, SORVETES | PROMOCAO E/OU PRODUCAO DE ESPE    |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | PROMOCAO E/OU PRODUCAO DE ESPETAC, ARTISTICOS, CULT E ESPORT    | REPARACAO DE ARTIGOS DE BORRAC    |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | REPARACAO DE ARTIGOS DE BORRACHA, COURO, PELE E ARTIG VIAGEM    | RESTAUR, CHURRASC, PIZZARIAS,     |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | RESTAUR, CHURRASC, PIZZARIAS, CANTINAS E/OU PENSOES DE ALIM     | RESTAUR, CHURRASC, PIZZARIAS,     |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | SERV AUX DO TRANSPORTE RODOFERROVIARIO                          | TRANSPORTE DE VOLUMES COM TRAG    |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | SERV AUX PREST A EMPRES, ENTID E PESSOAS NAO ESPEC NAO CLASS    | SERV AUX PREST A EMPRES, ENTID    |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | SERV COMUNITARIOS E SOCIAIS NAO ESPECIF OU NAO CLASSIFICADOS    | SERV COMUNITARIOS E SOCIAIS NA    |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | SERV DE ALIMENTACAO NAO ESPECIF OU NAO CLASSIFICADOS            | SERV DE ALIMENTACAO NAO ESPECI    |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | SERV DE BUFFET  | SERV DE BUFFET                    |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | SERV DE REPAR, MANUT E INSTALACAO NAO ESPEC OU NAO CLASSIF      | SERV DE REPAR, MANUT E INSTALA    |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | SERV ODONTOLOGICOS  | SERV ODONTOLOGICOS                |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | SERV PESSOAIS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFICADOS            | SERV PESSOAIS NAO ESPECIFICADO    |
| PRESTACAO DE SERVIÇOS | Serviços     | SERV PESSOAIS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFICADOS            | COMERCIO DE MATERIAIS RECICLAV    |
| RECICLAGEM            | Comércio     | COM ATACAO DE ARTIGOS NAO ESPECIFICADOS OU NAO CLASSIFIC        | RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPELV     |
| RECICLAGEM            | Industria    | RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPELV/OUTROS MAT NAO METALICOS          | RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPELV     |
| RECICLAGEM            | Serviços     | LIMPEZA PUBLICA, REMOCAO E BENEFICIAMENTO DO LIXO               | LIMPEZA PUBLICA, REMOCAO E BEN    |

**Anexo III**  
Metodologia de Cálculo dos  
IQDRS Agregados

---

#### Sinergia/ATB - Cálculo dos IQDRS agregados das Agências, Gerev e Super

Para o Sinergia/ATB, o parâmetro de avaliação é a dependência, e não o Plano de Negócios DRS. Assim, faz-se necessário agregar o IQDRS para as agências que possuem mais de um plano, Gerev e Super.

A média dos IQDRS agregados (para agências que detêm mais de um plano, Gerev e Super), tem seu cálculo realizado pela soma da pontuação obtida por cada indicador dividida pelo número de registros não nulos (ou seja, a média de cada indicador). A média do indicador agregado é então multiplicada pelo peso do indicador, gerando a pontuação final agregada do indicador. Por exemplo:

- a) Se a agência possui três planos, a nota agregada, por exemplo, do indicador *Número de Parceiros*, será dada da seguinte forma:

| Plano | Parceiros | Régua | Pontos | Peso | Final |
|-------|-----------|-------|--------|------|-------|
| 1     | 3         | DRS01 | 2      | 20%  | 0,4   |
| 2     | 1         | DRS01 | 1      | 20%  | 0,2   |
| 3     | 10        | DRS01 | 5      | 20%  | 1,0   |

Nota agregada para o indicador:

| Plano | Parceiros | Régua | Média Pontos | Peso | Final |
|-------|-----------|-------|--------------|------|-------|
| -     | -         | -     | 2,67         | 20%  | 0,53  |

- b) Se a agência possui três planos, em que o indicador em um dos planos possui valor nulo, por exemplo, no indicador *Conclusão de Ações*, a nota agregada será dada da seguinte forma:

| Plano | Conclusão Ações | Régua | Pontos | Peso | Final |
|-------|-----------------|-------|--------|------|-------|
| 1     | (Nulo)          | DRS14 | -      | 0%   | 0,0   |
| 2     | 55              | DRS14 | 2      | 20%  | 0,4   |
| 3     | 100             | DRS14 | 6      | 20%  | 1,2   |

Nota agregada para o indicador:

| Plano | Conclusão Ações | Régua | Média Pontos | Peso | Final |
|-------|-----------------|-------|--------------|------|-------|
| -     | -               | -     | 4            | 20%  | 0,8   |

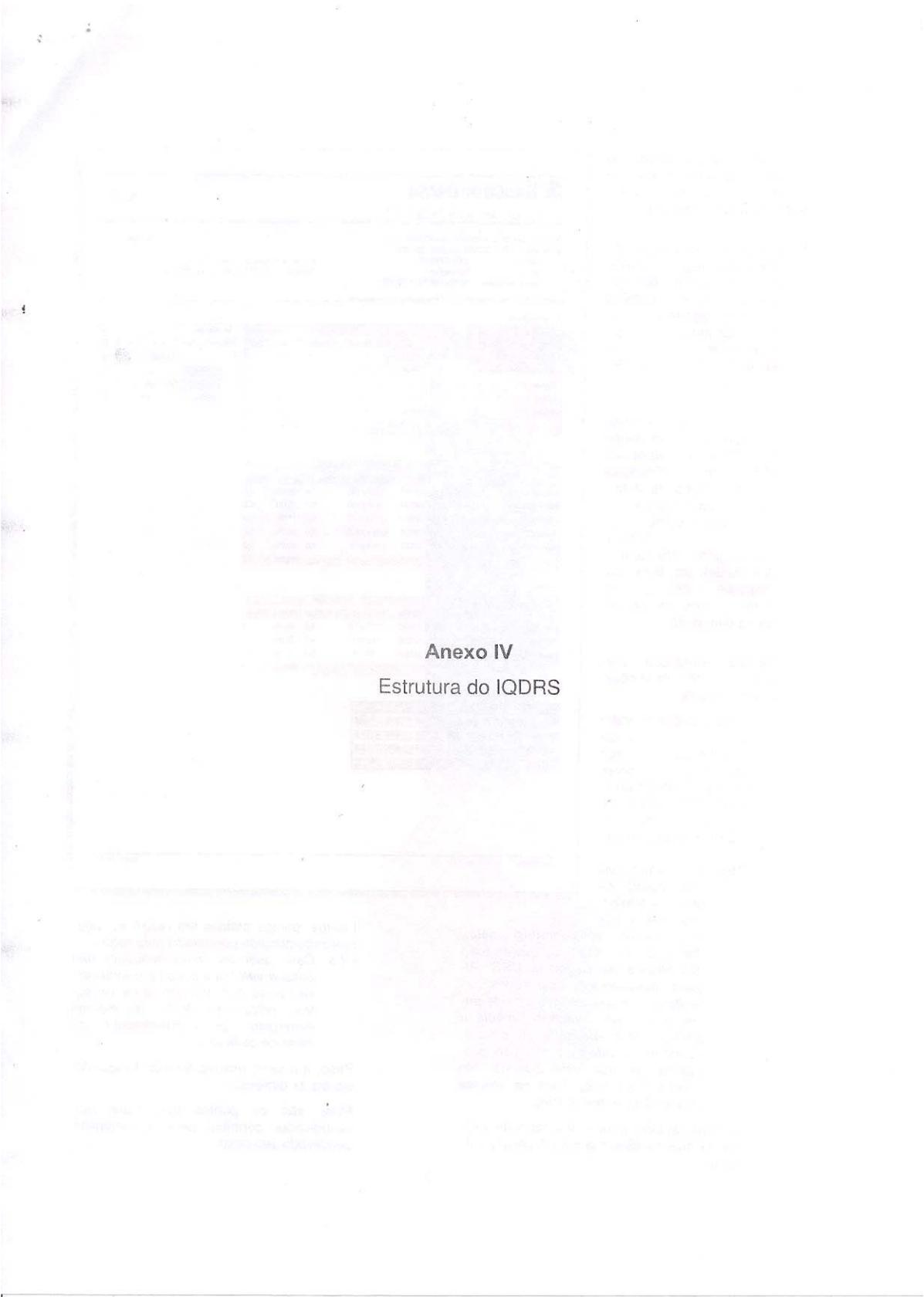
- c) Se a agência possui três planos, em que o indicador em todos os planos possui valor nulo, a nota agregada será dada da seguinte forma:

| Plano | Conclusão Ações | Régua | Pontos | Peso | Final |
|-------|-----------------|-------|--------|------|-------|
| 1     | (Nulo)          | DRS14 | -      | 0%   | 0,0   |
| 2     | (Nulo)          | DRS14 | -      | 0%   | 0,0   |
| 3     | (Nulo)          | DRS14 | -      | 0%   | 0,0   |

Nota agregada para o indicador:

| Plano | Conclusão Ações | Régua | Média Pontos | Peso | Final |
|-------|-----------------|-------|--------------|------|-------|
| -     | -               | -     | -            | 0%   | 0,0   |

*Obs.: Nesse caso, os demais indicadores da dimensão (no exemplo, Dimensão Implementação) têm seu peso majorado, pela divisão proporcional dos 20% do indicador não apurado pelo peso dos demais indicadores da dimensão' (assim como ocorre no IQDRS do plano).*



A estrutura do relatório do IQDRS, conforme observa-se na figura ao lado, é composta pelos seguintes módulos:

A. Módulo de identificação do Plano de Negócios DRS, contendo informações gerais, tais como o número do plano, agência operadora, atividade apoiada, setor econômico e data em que entrou em implementação;

B. Nesse módulo, chamado de Dimensão Amplitude do Plano de Negócios DRS, estão os indicadores de mensuração da amplitude e abrangência do plano, bem como seus valores realizados/atingidos. No item 1 (Amplitude), ao lado, encontra-se a descrição de cada um dos componentes da dimensão;

C. Módulo Pontuação, presente nas três dimensões, é composto de:

- Régua: avalia os valores realizados/atingidos por cada um dos indicadores em razão de determinados referenciais. As régua utilizadas estão descritas no Anexo I;

**Obs.:** Os referenciais das régua foram determinados em razão dos valores considerados metas dentro do processo de qualificação dos Planos de Negócios DRS. Alguns indicadores, destacados no Módulo D, possuem valores referenciais que variam conforme a mediana para a macro-atividade ou o setor econômico avaliado e a região geográfica em que está inserido. No Anexo II se encontram os valores das medianas referenciais.

- Referencial para nota 4: é a faixa de valores na qual se obtém a nota 4 para o indicador;

| BANCO DO BRASIL                      |                            | \$20                                |                 |               |             |                    |            |       |
|--------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----------------|---------------|-------------|--------------------|------------|-------|
| Índice de Qualidade DRS              |                            |                                     |                 |               |             |                    |            |       |
| Dependência 0000                     | XXXXXXXXXX XX XXXX XX      | Base: 29/07/2009                    |                 |               |             |                    |            |       |
| Nº do DPN                            | 9999 - BOVICULTURA DELEITE |                                     |                 |               |             |                    |            |       |
| SUPER                                | 0000 SUPER XX              | Em implementação desde: 14/09/2005  |                 |               |             |                    |            |       |
| Setor                                | Agronegócios               | Situação: EM IMPLEMENTAÇÃO-ALTERADO |                 |               |             |                    |            |       |
| Macro-Atividade                      | BOVICULTURA DELEITE        |                                     |                 |               |             |                    |            |       |
| <b>1. Amplitude</b>                  |                            |                                     |                 |               |             |                    |            |       |
| Indicador                            | Valor                      | Régua                               | Ref. Nota 4     | Pontos        | Peso        | Final              | Medianas   |       |
| Participação (%)                     | 9                          | DPS01                               | ≥ 6 e < 10      | 3,0           | 20,0%       | 0,6                | Setor XXXX | Grand |
| Recursos dos Parceiros (%)           | 35,89%                     | DPS02                               | ≥ 25 e < 35     | 5,0           | 20,0%       | 1,0                | Setor DRS  | 245   |
| Objetivos (%)                        | 9                          | DPS04                               | ≥ 5 e < 7       | 5,0           | 15,0%       | 0,8                | Mediana    | 796   |
| Famílias                             | 700                        | DPS11                               | ≥ 30 e < 80     | 6,0           | 30,0%       | 1,8                | Família    | 204   |
| Cooperativas                         | 2                          | DPS08                               | ≥ 1 e < 2       | 5,0           | 15,0%       | 0,8                |            |       |
|                                      |                            |                                     |                 | <b>100,0%</b> |             | <b>4,9</b>         |            |       |
| <b>2. Implementação</b>              |                            |                                     |                 |               |             |                    |            |       |
| Indicador                            | Valor                      | Régua                               | Ref. Nota 4     | Pontos        | Peso        | Final              |            |       |
| Conclusão Ações (%)                  | 75,4%                      | DPS14                               | ≥ 90 e < 95     | 3,0           | 25,0%       | 0,8                |            |       |
| Ações críticas realizadas - semestre | 0,0%                       | DPS14                               | ≥ 90 e < 95     | 1,0           | 20,0%       | 0,2                |            |       |
| Ações programadas (%)                | 0,0%                       | DPS15                               | > 10 e <= 20    | 6,0           | 15,0%       | 0,9                |            |       |
| Registro GPT (%)                     | 100,1%                     | DPS16                               | 85-95 e 200-250 | 6,0           | 20,0%       | 1,2                |            |       |
| Reuniões da Equipe Gestora (Nº)      | 0                          | DPS09                               | ≥ 2 e < 4       | 1,0           | 20,0%       | 0,2                |            |       |
|                                      |                            |                                     |                 | <b>100,0%</b> |             | <b>3,9</b>         |            |       |
| <b>3. Efetividade</b>                |                            |                                     |                 |               |             |                    |            |       |
| Indicador                            | Valor                      | Régua                               | Ref. Nota 4     | Pontos        | Peso        | Final              |            |       |
| Beneficiários com operações (%)      | 67,9%                      | DPS20                               | >= 17 e < 22    | 6,0           | 20,0%       | 1,2                |            |       |
| Inadimplência - IGred60 (%)          | 2,01%                      | DPS18                               | > 1 e <= 1,5    | 2,0           | 30,0%       | 0,6                |            |       |
| Solução Internet Autorizada          | Sim                        | DPS19                               | Sim = 6         | 6,0           | 70,0%       | 4,2                |            |       |
|                                      |                            |                                     |                 | <b>120,0%</b> |             | <b>4,8</b>         |            |       |
| <b>IQ DRS</b>                        |                            |                                     |                 | <b>Valor</b>  | <b>Peso</b> | <b>Importância</b> |            |       |
| Índice de Amplitude do DRS           |                            |                                     |                 | 4,9           | 20%         | 9,8                |            |       |
| Índice de Implementação do DRS       |                            |                                     |                 | 3,9           | 40%         | 1,6                |            |       |
| Índice de Efetividade do DRS         |                            |                                     |                 | 4,8           | 40%         | 1,9                |            |       |
| Índice Consolidado                   |                            |                                     |                 | 4,4           | 100%        | 14,3               |            |       |
| sexta-feira, 31 de julho de 2009     |                            |                                     |                 |               |             | Página 1 de 1      |            |       |

- Pontos: pontos obtidos em razão do valor realizado/atingido ponderado pela régua;

**Obs.:** Caso qualquer índice/indicador não possua valor que possa ser avaliado, seu peso é distribuído entre os outros indicadores dentro da mesma dimensão, proporcionalmente ao peso de cada um.

- Peso: é o peso relativo do índice/indicador dentro da dimensão;

- Final: são os pontos que cada índice/indicador contribui para a dimensão, ponderado seu peso.

D. Nesse módulo encontram-se os valores das medianas referencias, que variam conforme:

- a macro-atividade ou o setor econômico;
- a região geográfica

*Obs.: no Anexo II podem ser verificados os valores calculados das medianas referencias.*

E. Nesse módulo, chamado de Dimensão Implementação do Plano de Negócios DRS, estão os indicadores de mensuração da implementação do plano bem como da realização de reuniões entre os membros da Equipe Gestora DRS. No item 2 (Implementação), da página 4, encontra-se a descrição de cada um dos componentes da dimensão;

F. Nesse módulo, chamado de Dimensão Efetividade do Plano de Negócios DRS, estão os indicadores de mensuração da efetividade do plano. No item 3 (Efetividade), da página 5, encontra-se a descrição de cada um dos componentes da dimensão;

G. Esse é o módulo onde se dá o cálculo final do IQDRS, com a ponderação entre o resultado e o peso de cada uma das dimensões para o cômputo do indicador. Para o segundo semestre de 2009, os pesos de cada dimensão ficarão conforme descrito no item *Peso das Dimensões*, na página 3.

---

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)