



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

DISSERTAÇÃO

**UM ESTUDO SOBRE OS PLANOS DE NEGÓCIOS DE DESENVOLVIMENTO
REGIONAL SUSTENTÁVEL DO BANCO DO BRASIL:
AS AÇÕES EMPREENDIDAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Leonardo Moreira Ferreira

2015



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM GESTAO E ESTRATEGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**UM ESTUDO SOBRE OS PLANOS DE NEGÓCIOS DE DESENVOLVIMENTO
REGIONAL SUSTENTÁVEL DO BANCO DO BRASIL: AS AÇÕES
EMPREENDIDAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

LEONARDO MOREIRA FERREIRA

Sob a Orientação do Professor
Dr. Luiz Alberto de Lima Leandro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia

Seropédica, RJ
Dezembro de 2015

658
F383e
T

Ferreira, Leonardo Moreira, 1974-

Um estudo sobre os planos de negócios de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil: as ações empreendidas no Estado do Rio de Janeiro / Leonardo Moreira Ferreira - 2015.

136 f.: il.

Orientador: Luiz Alberto de Lima Leandro.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE.

Bibliografia: f. 94-101.

1. Administração de empresas - Teses. 2. Administração bancária - Teses. 3. Análise crítica do discurso - Banco do Brasil - Teses. 4. Responsabilidade ambiental - Teses. 5. Desenvolvimento sustentável - Teses. 6. Planejamento regional - Rio de Janeiro (RJ) - Teses. I. Leandro, Luiz Alberto de Lima, 1972-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE. III. Título.



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

LEONARDO MOREIRA FERREIRA

Dissertação/Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Curso de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM -----/-----/-----

Prof. Dr. Luiz Alberto de Lima Leandro (Orientador)
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Prof. Dr. Severino Joaquim Nunes Pereira
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Profa. Dra. Camila Avosani Zago
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

AGRADECIMENTOS

RESUMO

A partir da segunda metade do século XX cresceram os estudos sobre a finitude dos recursos naturais, assim como as manifestações sociais, com a intenção de minimizar os impactos do crescimento econômico sobre o meio ambiente e as condições de vida da população mundial. Nesse contexto, o Banco do Brasil firmou compromisso com Governo Federal Brasileiro de estabelecer sua Agenda 21 e se tornar um catalisador das Agendas 21 empresariais no país. Desse compromisso surgiu a Estratégia de Desenvolvimento Socioambiental, inserida em sua política de Responsabilidade Socioambiental. O presente estudo, de caráter descritivo, fundamentado no paradigma qualitativo, teve como objetivo analisar o discurso do Banco do Brasil, com o intuito de identificar as ordens de discurso decorrentes de sua Estratégia Negocial em Desenvolvimento Regional Sustentável, representada pelos Planos de Negócios localizados no Estado do Rio de Janeiro. Para análise dos dados da pesquisa, foi utilizada a abordagem de Análise Crítica de Discurso. Essa abordagem se vale das dimensões Textual, Prática Discursiva e Prática Social do discurso. Para o atingimento dos objetivos foram analisados os materiais utilizados pela empresa nos cursos e treinamentos presenciais e auto instrucionais, ministrados aos funcionários por sua Universidade Corporativa e que têm relação direta com o tema Desenvolvimento Regional Sustentável. Com o intuito de embasar o pensamento do pesquisador, no sentido do alcance dos objetivos da pesquisa, foi feita uma revisão bibliográfica das temáticas Responsabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Regional Sustentável, e a evolução de seus conceitos, além do tema Análise de Discurso, contemplando prioritariamente a abordagem proposta por Norman Fairclough, conhecida como Análise Crítica do Discurso. Através das análises dos dados coletados, pôde-se identificar dezessete objetos discursivos. Esses objetos discursivos foram posteriormente agrupados pela aproximação temática, em três categorias - formações discursivas. A partir da identificação dos objetos discursivos e das formações discursivas decorrentes deles, através de uma detida análise das interdiscursividades - convergências, divergências e silêncios inseridos no

contexto analisado, foi possível a identificação de quatro ordens discursivas. Por fim, como nenhuma pesquisa, sobretudo as desenvolvidas sob o paradigma qualitativo, está livre de pressupostos e limitações do pesquisador, o presente estudo não fecha a questão com relação aos temas abordados. Considerando a relevância do assunto, sugere-se que se faça um maior aprofundamento do pensamento científico sobre as temáticas e da verificação dos efeitos desse discurso proveniente dos cursos institucionais sobre os funcionários e parceiros da referida estratégia negocial.

Palavras-chave: Responsabilidade Socioambiental Corporativa; Desenvolvimento Regional Sustentável; Análise Crítica do Discurso; Banco do Brasil.

ABSTRACT

From the second half of the twentieth century grew studies on the finiteness of natural resources, as well as social events with the intention of minimizing the impact of economic growth on the environment and living conditions of the population. In this context, Banco do Brasil signed an agreement with the Brazilian Federal Government to establish its Agenda 21 and become a catalyst

of Agenda 21 business in the country. From this commitment, came the Environmental Development Strategy, set in its Social Responsibility policy. This descriptive research, based on the qualitative paradigm, aimed to analyze the discourse of Banco do Brasil, in order to identify the discourse orders arising from its Business Strategy for Sustainable Regional Development, represented by the Business Plan located in State of Rio de Janeiro. For analysis of the survey data, the approach Analysis Critical Discourse was used. This approach takes advantage of Textual, Discursive Practice and Social Practice dimensions. To achieve the objectives were analyzed the materials used by the company in the courses and training, presential and self instructional, given to the employees for its Corporate University and that are directly related to the theme Sustainable Regional Development. In order to base the thought of the researcher in the sense of the range of research objectives, it was made a literature review of the Thematic Social Responsibility and Sustainable Regional Development, and the evolution of its concepts, beyond the theme Discourse Analysis, considering the priority approach proposed by Norman Fairclough, known as Critical Discourse Analysis. Through the analysis of the collected data, it was possible to identify seventeen discursive objects. These discursive objects were later grouped by thematic approach in three categories - discursive formations. From the identification of discursive objects and discursive formations arising from them through a detailed analysis of the interdiscursividades - convergence, divergence and silence inserted in the analyzed context, the identification of four discursive orders was possible. Finally, as no research, especially those developed under the qualitative paradigm, is free of assumptions and limitations of the researcher, this study does not close the question in relation to the topics covered. Considering the importance of the subject, it is suggested that it make further deepening of scientific thought on the issues, and verification of the effects of this discourse from institutional courses on the staff and partners of that business strategy.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Regional Sustainable Development; Critical Discourse Analysis; Banco do Brasil.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1	Pirâmide da Responsabilidade Social	28
Figura 2	Concepção Tridimensional do Discurso	47
Figura 3	Estrutura Administrativa do BB	48
Figura 4	Estrutura administrativa da UDS	49
Figura 5	Conexão DS nas Diretorias	50
Figura 6	Representação da Sustentabilidade	52
Figura 7	Representação do conceito da ENDRS	55
Figura 8	Representação do processo de concertação	57
Figura 9	Metodologia DRS	58

Quadros

Quadro 1	Distribuição dos PNDRS por Superintendência	21
Quadro 2	Definições mais citadas de RSE	30

Quadro 3	Categorias Analíticas Propostas Modelo Tridimensional Principais Características dos Cursos Auto Instrucionais	47
Quadro 4	Analísados na Pesquisa Principais Características dos Cursos Presenciais	68
Quadro 5	Analísados na Pesquisa Principais Características do MBA Executivos em Gestão	70
Quadro 6	de Negócios em DRS	71
Quadro 7	Formações discursivas e objetos discursivos identificados nos cursos	74

ANEXOS

I - Extratos dos Planos de Negócios em DRS do Estado do Rio de Janeiro

LISTA DE SIGLAS

ACD	-	Análise Crítica do Discurso
APL	-	Arranjo Produtivo Local
ATR	-	Analista Técnico Rural
BACEN	-	Banco Central do Brasil
BB	-	Banco do Brasil
BOVESPA	-	Bolsa de Valores de São Paulo
CACEX	-	Carteira de Comércio Exterior
CVC	-	Criação de Valor Compartilhado
DIAGE	-	Divisão de Apoio à Gestão
DICRE	-	Diretoria de Crédito
DIGOV	-	Diretoria de Governo
DINOP	-	Diretoria de Apoio aos Negócios e Operações
DIPES	-	Diretoria de Gestão de Pessoas
DIRAG	-	Diretoria de Agronegócios
DIRED	-	Diretoria de Distribuição
DIRES	-	Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental
DISAP	-	Diretoria de Distribuição de São Paulo
DLIS	-	Desenvolvimento Local ou Regional, Integrado e Sustentável
DRS	-	Desenvolvimento Regional Sustentável

ENDRS	-	Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável
ES	-	Estratégia Socioambiental
EUA	-	Estados Unidos da América
GEPES	-	Gerência de Pessoas
IDH	-	Índice de Desenvolvimento Humano
INEPAD	-	Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração
ISP	-	Investimento Social Privado
MMA	-	Ministério do Meio Ambiente
NFDS	-	Negócios com Foco em Desenvolvimento Sustentável
ONG	-	Organização Não Governamental
ONU	-	Organização das Nações Unidas
PADS	-	Plano de Ações em Desenvolvimento Sustentável
PANRSA	-	Práticas Administrativas e Negociais com RSA
PNDRS	-	Plano de Negócios em Desenvolvimento Regional Sustentável
PNUD	-	Programa Internacional de Desenvolvimento das Nações Unidas
PNUMA	-	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
RSA	-	Responsabilidade Socioambiental
RSE	-	Responsabilidade Social Empresarial
SUMOC	-	Superintendência da Moeda e do Crédito
UDS	-	Unidade de Desenvolvimento Sustentável
UNIBB	-	Universidade Corporativa Banco do Brasil
URSA	-	Unidade de Responsabilidade Social Ambiental

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1		7
1.1	Introdução	7
1.2	Contextualização: O Banco do Brasil e a História do Brasil	9
1.3	Problema de Pesquisa	12
1.4	Objetivo da Pesquisa	13
1.5	Justificativa	13
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA DA PESQUISA		15
2.1	Orientação Metodológica da Pesquisa	15
2.2	Apresentação dos Dados	20
CAPÍTULO 3 - REFERENCIAL TEÓRICO		23
3.1	Responsabilidade Social Empresarial: A Evolução Contínua das Abordagens	23
3.1.1	Criação de Valor Compartilhado	31
3.1.2	Motivações e Desafios para o Engajamento Empresarial	33
3.2	Desenvolvimento Regional Sustentável	36

3.3	Análise de Discurso	43
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA ENDRS, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO		48
4.1	A Estratégia Negocial em DRS: o Discurso do BB	48
4.1.1	Contexto Estrutural e Administrativo	48
4.1.2	As premissas da ENDRS	51
4.1.3	A Metodologia de Trabalho da ENDRS	55
4.1.3.1	Análise Técnica	63
4.1.3.2	Parecer da Agência	63
4.1.3.3	Análise de Aderência	64
4.1.3.4	Implementação	64
4.1.3.5	Termo de Cooperação	65
4.1.3.6	Execução do PNDRS	65
4.1.3.7	Monitoramento e Acompanhamento	65
4.1.3.8	Avaliação	66
4.2	Objetos e formações discursivas acerca do Desenvolvimento Regional Sustentável	67
4.2.1	As Dimensões Textual, Discursiva e de Prática Social do Discurso	71
4.2.2	Intertextualidades – A Prática Social do Discurso	75
4.2.3	Convergências	75
4.2.4	Divergências	78
4.2.5	Silêncios	80
4.2.6	As Ordens do Discurso	81
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS		84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		88
ANEXO I		96
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO E CONTEXTO		

1.1 Introdução

As últimas décadas do século XX foram marcadas pela preocupação com os efeitos do crescimento econômico sobre o meio ambiente e as condições de vida da população mundial. Nesse mesmo momento, cresceram os estudos sobre a finitude dos recursos naturais, assim como as

manifestações sociais, com a intenção de minimizar os impactos ambientais (LOVEJOY; INOUE, 2012; INOUE, 2007; WILSON, 1988). Um dos trabalhos mais marcantes desse período foi o relatório publicado pelo Clube de Roma denominado Os limites do Crescimento – *The Limits to Growth* – que se estabeleceu como um dos marcos nesse debate (ROMEIRO, 2012; MEADOWS; MEADOWS; RANDERS, 2004).

Em 1972, por recomendação da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, Suécia, foi estabelecido o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA/UNEP) e a Declaração de Estocolmo sobre o Meio Ambiente. Em ambos os casos o objetivo foi a promoção da liderança para encorajar parcerias no cuidado com o ambiente, inspirando, informando e capacitando nações e povos a aumentar sua qualidade de vida sem comprometer a das futuras gerações (TOZONI-REIS, 2002; DIAS, 2003).

Ao longo dos anos 1980, estudos diversos buscaram mostrar a interdependência entre o meio ambiente e o desenvolvimento. A Assembleia Geral das Nações Unidas adotou a Carta Mundial da Natureza (*World Charter for Nature*), chamando a atenção para o valor intrínseco das espécies e dos ecossistemas (LOVEJOY; INOUE, 2012; INOUE, 2007; WILSON, 1988).

Na década de 1990, foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Cúpula da Terra, ou Rio-92. Dessa conferência, resultou a Agenda 21, documento que estabeleceu um compromisso entre as nações participantes. A Agenda 21 é um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes regiões do planeta, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. (TOZONI-REIS, 2002; BARBIERI, 1997).

Em meio aos debates internacionais, no Brasil, nos anos 2000, o Governo Federal estabeleceu a Agenda 21 Brasileira e ainda incentivou a criação de Agendas 21 Locais, com a participação do empresariado e todos os setores da sociedade (MMA, 2014).

Nesse contexto de mudança, o Banco do Brasil (BB), que segundo o site The Banker, do Grupo do jornal Financial Times, é a maior instituição financeira da América Latina, firmou, no ano 2003, acordo com Ministério do Meio Ambiente (MMA) para criação de sua Agenda 21. Tal documento traz em seu

bojo o compromisso do banco de assumir o papel de catalisador do processo de criação de agendas 21 empresariais em todo território nacional (BB, 2014).

O Governo Federal, sendo o principal acionista e controlador do Banco do Brasil, têm utilizado este como um instrumento de suas políticas de crédito, econômica e de desenvolvimento, conforme pode-se perceber no capítulo dedicado à história da companhia. Dentre as formas de utilização da empresa, podemos citar a indução de comportamento, por ser a maior instituição financeira do país tem potencial para induzir inovação ou cumprimento de normas, por exemplo, bem como a utilização de seus discursos, considerando o conceito amplo apresentado por Fairclough (2001). Tal autor afirma que o discurso é uma prática social de representação e significação do mundo. Contribui para a construção das identidades e das relações sociais, bem como para a construção de sistemas de conhecimento e crença. A prática discursiva constrói uma relação dialética com a sociedade, já que além de reproduzi-la, contribui para transformá-la e também é influenciada por ela.

A abordagem metodológica de análise dos dados eleita neste estudo é a Análise Crítica do Discurso. Importa ressaltar que uma empresa com o porte e a representatividade social do Banco do Brasil, pode contribuir para significativas mudanças sociais. Daí a importância de estudos que analisem criticamente os seus discursos.

Este trabalho busca analisar os Planos de Negócios em Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil no Estado do Rio de Janeiro, utilizando a análise interpretativa fundamentada na Análise Crítica do Discurso.

1.2 Contextualização: O Banco do Brasil e a História do Brasil

O Banco do Brasil é uma empresa bicentenária que passou por diversas fases da história do país. Em todo esse período pode-se observar sua vocação de auxílio ao governo em suas políticas para o desenvolvimento do país.

Com a chegada da família real portuguesa no Brasil, em 1808, dentre outras medidas, a corte fundou o banco denominado Banco do Brasil. Essa foi a primeira instituição financeira do país, que em 1809 tornou-se o quarto emissor de moeda no mundo, pois até aquele momento só havia bancos emissores na Suécia, Inglaterra e França. Naquele instante suas atividades já eram de auxílio ao governo vigente, pois estavam fortemente atreladas à

movimentação do tesouro da Casa Real, já que era o arrecadador dos impostos. Em 1812, a Real Fazenda tornou-se acionista do Banco do Brasil.

Quando a corte portuguesa retornou a Portugal, em 1821, deixando o Brasil, depois da derrota de Napoleão Bonaparte na Europa, levou junto o capital do Banco, o que ensejou em uma séria crise financeira e de confiança na companhia. Como consequência dessa crise, o Banco foi extinto por lei, em 1829, em face de acusações de falta de zelo e competência em suas operações e que, enquanto emissor de moeda, contribuía para a desvalorização do meio circulante (CESAR, 2010; BB, 2015).

A partir de 1833 houve algumas tentativas de reinstalar o Banco do Brasil, ainda com ingerência do Governo em suas atividades. Período de ocaso colonial, aceleração do processo de independência política e econômica, e abertura dos portos. Nesse período também, observou-se a ascensão do café como principal gerador de divisas, o desenvolvimento da navegação a vapor e à vela e a construção de ferrovias. Nesse contexto, houve a criação do Banco Comercial do Rio de Janeiro e havia algumas iniciativas de empresas comerciais que atuavam como bancos, porém com limitações.

O Banco do Brasil que é conhecido hoje teve seu início a partir de 1851, quando o Visconde de Mauá e outros investidores fundaram outro banco, de capital exclusivamente privado, batizando-o também de Banco do Brasil, que assimilou o primeiro Banco do Brasil e se fundiu ao Banco Comercial do Rio de Janeiro, mantendo o nome original. Em 1853, o novo Banco do Brasil começou a funcionar sem interveniência do Governo em suas operações, já como banco comercial, embora ainda mantivesse forte ligação com o Governo por ser emissor de moeda, papel que manteve até 1866, quando se transformou num mero banco de depósitos, descontos e empréstimos. Essa mudança evidenciou seu caráter privado e reduziu muito sua vinculação ao governo e sua função de delegado governamental.

Quando a estrutura de capital dos senhores feudais foi alterada, por conta da abolição da escravatura - a mão de obra gratuita passou a ser remunerada - o Banco do Brasil lançou as primeiras linhas de crédito para agricultura e foi o principal instrumento de financiamento da produção, a fim de auxiliar os agricultores nesse período de transição do trabalho escravo para o assalariado (BB, 2015).

O início século XX foi de retorno ao controle governamental, fortalecimento da imagem e expansão dos negócios do Banco. Em 1905 o Governo fez uma intervenção e ingressou como acionista. Agora, detém metade de suas ações. No ano seguinte passou a negociar suas ações na Bolsa de Valores de Rio de Janeiro. Vive-se, nesse momento, um ciclo de prosperidade da borracha na Amazônia e o Banco do Brasil (BB) implanta sua segunda agência, em Manaus. Depois recebeu autorização para abrir outras agências nos demais estados.

Em 1921, o BB fundou a Câmara de Compensação de Cheques, primeiramente no Rio de Janeiro e depois em outros estados.

A lei nº 4635/1923 instituiu o BB como o emissor de papel moeda, em substituição ao Tesouro Nacional. Em decorrência disso, foram transferidos os depósitos em ouro que lastreavam essas emissões e o BB passou a deter a Conta Movimento do Tesouro Nacional.

Até aquele momento, não havia uma sistematização para concessão de crédito para a agropecuária e indústria. O BB criou em 1937, a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial. A medida trouxe estabilidade ao sistema financeiro, pois a partir daí passou a haver critérios para concessão e cobrança dos créditos, bem como condições específicas para os segmentos.

Em 1945, através do Decreto Lei nº 7293, foi criada na estrutura administrativa do BB a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), que depois se transformou em Banco Central do Brasil (BACEN), através da Lei 4595/1964.

Também ocupou papel de destaque na política de incentivo ao comércio internacional, o que se consolidou com a criação de sua Carteira de Comércio Exterior (CACEX), em 1953. Entre suas principais funções estava o licenciamento de exportações e importações e o financiamento do comércio exterior brasileiro. A CACEX foi extinta em 1990 (ANDRADE; DEOS, 2009; CÉSAR 2010; BB 2015).

Em meados dos anos 1980, inicia-se um dos períodos de maior desafio para o Banco do Brasil. Em 1986, perdeu a Conta Movimento do Governo Federal, deixando de ser uma instituição com características de autoridade monetária. Agora tem o desafio de enfrentar a livre competição do mercado financeiro, mesmo sendo uma empresa pública. Essa dualidade ensejou em uma reestruturação administrativa, criação de algumas subsidiárias e lançamento de novos produtos e serviços a serem ofertados (BB, 2015).

De acordo com Peci, Pierante e Rodrigues (2008), no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, instituiu-se, em 1995, um novo modelo de administração pública com raízes no movimento denominado *New Public Management*, chamado por Paula (2005) de Gerencialismo, oriundo principalmente do Reino Unido e Estados Unidos e de suas críticas neoliberais ao nacional desenvolvimentismo, vigente há décadas no Brasil, mas enfraquecido pelo fracasso dos planos econômicos recentes e pela hegemonia do pensamento neoliberal na economia mundial. Esse novo modelo de gestão pública ensejou na Reforma do Aparelho do Estado, capitaneada pelo Ministro da Fazenda, Luís Carlos Bresser Pereira, o qual redefiniu os papéis dos atores sociais e a forma de gestão das esferas governamentais (BRESSER-PEREIRA; DINIZ, 2009).

Nesse contexto, em 1996 o Banco do Brasil passou por um plano de reestruturação, com sua transformação em conglomerado financeiro, alterações no modelo de gestão da empresa, aumento de capital e planos de demissões voluntárias. Os anos seguintes foram de implementação dessas ações (ANDRADE; DEOS, 2009; CÉSAR 2010; BB 2015;).

Em 2002, já no governo do presidente Luís Ignácio Lula da Silva a companhia iniciou novo processo de revisão de seus métodos de gestão a fim de cumprir as exigências que a caracterizam como uma empresa com boa governança corporativa e conseguir sua adesão ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), situação alcançada em maio de 2006 (BOVESPA, 2015).

Segundo Paula (2005) e também Bresser-Pereira e Diniz (2009), esse período foi marcado por uma ruptura no modelo de administração pública. O gerencialismo implementado pelo governo do Partido da Social Democracia Brasileira, deu lugar ao governo social, ou societal, defendido pelo Partido dos Trabalhadores. No ano de 2003 o Banco do Brasil firmou acordo com Ministério do Meio Ambiente (MMA) para criação de sua Agenda 21, assumindo o papel de catalisador do processo de criação de Agendas 21 Empresariais em todo território nacional (BB, 2014). Nesse mesmo ano, o Conselho Diretor do BB inseriu o tema da Responsabilidade Social na pauta das suas decisões estratégicas e operacionais. Foi nesse contexto que o Banco do Brasil criou a sua Estratégia Socioambiental, política que norteava todas as ações de Responsabilidade Socioambiental (RSA) da companhia.

Desde então, o BB vem implementando e aperfeiçoando sua política de Responsabilidade Socioambiental e sua Estratégia Negocial em Desenvolvimento Regional Sustentável, uma das dimensões da política de RSA, detalhada no quarto capítulo.

1.3 Problema de Pesquisa

Tendo decorrido uma década do início do processo de criação da agenda 21 empresarial do Banco do Brasil, é possível observar diferenças na condução da tal estratégia, como a retirada dos planos de negócios do programa de metas das agências e a redução de investimento em treinamentos presenciais nos cursos da área. Além disso, observa-se nos relatórios da Unidade de Desenvolvimento Sustentável (UDS), relativos aos Planos de Negócios em Desenvolvimento Regional Sustentável (PNDRS), que parte dos planos de negócios que constam como ativos, na prática, parecem estar sem a participação do BB, ou mesmo inativos. Acredita-se, por esse motivo, que nos demonstrativos do Banco, determinados planos não apresentam compatibilidade com as suas reais situações.

Essa conjuntura pode causar distorções nos dados apurados pela empresa, impedindo o Banco de obter informações atualizadas de uma de suas áreas estratégicas de atuação, sobretudo, considerando os compromissos assumidos pelo BB com o MMA, por meio de sua Agenda 21. Além dessas, existem outras eventuais distorções que podem estar ocorrendo entre o discurso inicial – na criação da estratégia – e o vigente atualmente na instituição.

Na esteira dessa análise, torna-se necessária a verificação dos dados apresentados pela empresa, já que eventuais distorções têm como consequência limitar ou até mesmo impedir que o BB utilize todas as suas potencialidades em contribuir para a mudança social pretendida nas regiões em que atua. Desse contexto, enseja a questão principal a ser respondida pelo presente estudo: Quais ordens de discurso apresentam-se decorrentes da Estratégia Negocial em Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil?

1.4 Objetivo da Pesquisa

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o discurso do Banco do Brasil, em suas dimensões Textual, Prática Discursiva e Prática Social, no que diz respeito à sua Estratégia Negocial em Desenvolvimento Regional Sustentável, representada pelos Planos de Negócios localizados no Estado do Rio de Janeiro, com o intuito de identificar as ordens de discurso decorrentes desta.

Esta pesquisa ainda apresenta os princípios que norteiam a Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (ENDRS), e descrever sua metodologia de trabalho e modelo de atuação.

1.5 Justificativa

O presente estudo justifica-se em função da sua contribuição e relevância no âmbito social e importância econômico financeira.

No campo social, busca contribuir para a construção de conhecimento, já que trata de uma estratégia do BB pouco conhecida e também proporcionar uma fonte de dados que poderão ser utilizados em futuras pesquisas.

Além disso, o estudo apresenta-se com grande relevância, pois a ENDRS do Banco do Brasil tem como objetivo a promoção do desenvolvimento sustentável do país e, considerando a capilaridade do Banco do Brasil, o sucesso dessa estratégia tem a capacidade de intervir de forma ampla na realidade social do país, já que se pretende a geração de trabalho e renda, e a inclusão social do indivíduo.

Já do ponto de vista econômico financeiro, tem sua importância no fato de, já que ao se verificar inconsistências no discurso da empresa, auxiliará o BB na correção de eventuais desvios, contribuindo para um dos principais objetivos dos planos de negócios – o desenvolvimento econômico das regiões de atuação.

Dessa forma, o estudo pode ser um instrumento de auxílio na promoção do desenvolvimento econômico de regiões menos favorecidas do país e conseqüentemente proporcionar o desenvolvimento de novos mercados e novos negócios com as empresas e indivíduos da base da pirâmide social, beneficiados pelos Planos de Negócios.

Prahalad (2005), afirma ser possível às organizações, ainda que privadas, contribuir para a redução da pobreza e desigualdade social, sem comprometer os objetivos corporativos de resultados e sobrevivência.

Ao mesmo tempo em que o BB pode contribuir para a sustentabilidade e para a superação de desafios sociais e ambientais, também pode obter vantagens competitivas e aumentar sua rentabilidade.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1 Orientação Metodológica da Pesquisa

Este capítulo tem o objetivo de explicitar a estratégia de pesquisa adotada – os procedimentos metodológicos – utilizados para condução da pesquisa.

O presente estudo tem como objetivo analisar o discurso do Banco do Brasil, com o intuito de identificar as ordens de discurso decorrentes de sua Estratégia Negocial em Desenvolvimento Regional Sustentável, representada pelos Planos de Negócios localizados no Estado do Rio de Janeiro.

Quanto à sua finalidade, o estudo está classificado como descritivo (GIL, 2011), já que procura analisar a Estratégia Negocial em DRS do Banco do Brasil, o que em função dos objetivos do estudo, enseja na descrição das características de tal estratégia, de suas ações e do discurso da companhia.

Faz-se necessária a classificação da presente pesquisa quanto à abordagem eleita para análise do problema. Essa classificação é determinada pela perspectiva pela qual a pesquisa é desenvolvida. De forma geral, sobretudo no Brasil, a literatura apresenta dois paradigmas de pesquisa, determinados em decorrência de sua abordagem metodológica, a saber, quantitativo e qualitativo (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; DEMO, 2011; LAKATOS; MARCONI, 2011; GIL, 2011).

Em função das características de suas ferramentas de coleta e análise dos dados, com o intuito de elucidar a problemática apresentada neste estudo, a pesquisa foi desenvolvida fundamentada no paradigma qualitativo de pesquisa. Essa perspectiva situa-se no campo de interesse da compreensão dos significados que não podem ser quantificados, os dados descritivos de uma realidade percebida de forma complexa e contextualizada. Necessita de uma especial atenção do pesquisador quanto à objetividade durante o processo de coleta e análise dos dados. Para tal, precisa, aprioristicamente, realizar uma reflexão sobre o referencial teórico metodológico e o método (MARTINS, 2004; OSPINA, 2004; LEANDRO, 2013).

Quanto ao seu delineamento, para a classificação da presente pesquisa foi feita a assunção das propostas de Cervo e Bervian (1983), de Martins e Theóphilo (2009) e de Gil (2011), adaptadas por Leandro (2013), classificando-as entre o grupo que se vale das fontes documentadas.

Nesse sentido, neste estudo foi utilizada, fundamentalmente, a Pesquisa Documental. Apesar de bem semelhante à pesquisa bibliográfica, diferencia-se nas fontes a serem pesquisadas. Na Pesquisa Documental utilizam-se fontes documentais não publicadas formalmente, em sua maioria fontes primárias que não receberam tratamento analítico. São elas: relatórios, cartas, registros acadêmicos, tabelas, gráficos, etc.

Esta pesquisa apresenta um caráter seccional e perspectiva longitudinal, já que “a coleta de dados é feita em um determinado momento, mas resgata dados e informações de outros períodos passados” (VIEIRA, 2004, p.21). Foram eleitas três dimensões, com o intuito de delimitar a presente pesquisa. A primeira dimensão diz respeito às fontes de pesquisa a serem analisadas em suas dimensões discursivas. Serão utilizadas fontes impressas, representadas pelos seis cursos do portfólio da Universidade Corporativa BB (UNIBB), relacionados diretamente ao tema Responsabilidade Socioambiental; o curso de pós-graduação MBA em Gestão do Desenvolvimento Regional Sustentável ministrados aos funcionários; e os relatórios disponibilizados para acompanhamento das ações da empresa relativas à temática em sua intranet, conforme seção dedicada aos dados da pesquisa.

Outra dimensão escolhida para realizar a delimitação do estudo foi a temporal. A ENDRS do Banco do Brasil é recente, tendo sido instituída em 2004. Apesar de serem consideradas as referências históricas anteriores e todo o contexto sócio político de épocas pregressas, o material utilizado está situado dentro desse período temporal. A última dimensão considerada é a territorial/geográfica, devido ao tamanho e a capilaridade do Banco do Brasil. Sua distribuição espacial e a quantidade de unidades operacionais dificultam a realização da pesquisa em todas as unidades da empresa. Por esse motivo foram selecionadas na análise, apenas as 35 cadeias produtivas apoiadas pelo Banco, localizadas no Estado do Rio de Janeiro.

A observação de ênfase no nível organizacional tem como premissa, em acordo com Fairclough (2001, p. 93), que apesar do discurso contribuir para construir as relações sociais entre pessoas, ele “não emana de um livre jogo de ideias nas cabeças das pessoas, mas de uma prática social que está firmemente enraizada em estruturas sociais materiais, concretas”, reforçado pelas instituições e organizações, como é o caso da empresa pesquisada, dado sua potencial relevância no processo de mudança social.

Para análise dos dados da pesquisa, foi utilizada a abordagem de análise crítica de discurso, delimitada por Fairclough (2001). O autor afirma que o discurso é uma prática social de representação e significação do mundo. Contribui para a construção das identidades e das relações sociais, bem como para a construção de sistemas de conhecimento e crença. A prática discursiva além de reproduzir a sociedade, contribui para transformá-la, mas também é influenciada por ela, construindo assim, uma relação dialética. Além disso, o autor também afirma que:

A prática social tem várias orientações – econômica, política, cultural, ideológica - e o discurso pode estar implicado em todas elas, sem que se possa reduzir qualquer uma dessas orientações do discurso (FAIRCLOGH, 2001, p 94).

Considerando o caráter híbrido do Banco do Brasil, um banco com atuação de mercado, com controle acionário do governo, sua importância na construção e/ou fortalecimento do discurso institucional do governo, por ser a principal instituição financeira do país há dois séculos e o contexto em que se instaurou a Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável do BB, a escolha da Análise de Discurso como técnica de análise da pesquisa mostra-se como a melhor opção para a elucidação do problema da presente pesquisa. De forma semelhante a Costa (2010), neste estudo entende-se que “a ciência é um discurso e a pesquisa científica uma prática social discursiva institucionalizada, inserida em um sistema de regras contextualizado e pautado por estratégias hegemônicas de validação e legitimação” (COSTA, 2010, p. 98). O interesse pelo tema iniciou-se em 2007, quando o pesquisador que é funcionário do Banco do Brasil cursou uma pós-graduação *latu sensu* – MBA em Gestão do Desenvolvimento Regional Sustentável, parcialmente custeada pela empresa, que contratou o Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração (INEPAD) para realização de tal curso com dois mil funcionários de todo o país. Desde então, o pesquisador trabalha na operacionalização da Estratégia Negocial em DRS, nas unidades operacionais em que trabalhou e dessa forma vem angariando dados informais de forma despretensiosa a respeito do tema.

A coleta de dados propriamente dita foi realizada a partir do segundo semestre de 2014, como uma exploração inicial a respeito do problema de pesquisa. Quivy e Campenhoudt (1998) no que se refere a esse

desbravamento de campo, diz que tem como função revelar aspectos do fenômeno a ser estudado que o pesquisador não teria pensado por si só, e:

[...] servem para encontrar pistas de reflexão, idéias e hipóteses de trabalho, e não para verificar hipóteses preestabelecidas [...] trata-se, portanto, de abrir o espírito, de ouvir, e não de fazer perguntas precisas, de descobrir novas maneiras de colocar o problema e não de testar a validade dos nossos esquemas (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998, p. 69).

Nesse período foram desenvolvidas três atividades. Releitura dos materiais didáticos utilizados durante o curso de pós-graduação cursado pelo pesquisador em 2007 – publicações formais, como livros e artigos, bem como as informais, como relatórios e apostilas; conversas, sem o rigor das entrevistas, com funcionários das dimensões estratégica, tática e operacional da empresa, com o intuito de posicionar a pesquisa quanto à sua problemática; e um leve aprofundamento teórico conceitual que desse suporte ao pensamento do pesquisador. Essas atividades foram realizadas de maneira simultânea e complementar.

Já a partir do segundo trimestre de 2015, ficou definida a problemática do estudo, o que ensejou na potencialização dos procedimentos de coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica e documental.

As pesquisas tiveram como objetivo reunir e analisar os documentos oficiais internos, disponibilizados pelo Banco do Brasil, e principalmente, reuniu-se e analisou-se o material utilizado pela empresa nos cursos e treinamentos presenciais e auto instrucionais, ministrados aos funcionários por sua Universidade Corporativa.

Documentos Oficiais Internos – foram analisados o Plano Diretor, a Metodologia de Trabalho DRS do BB, as orientações institucionais, as metas e objetivos definidos para cada unidade e para cada plano de negócios, e os relatórios de atualização e avaliação dos planos de negócios.

Cursos e Treinamentos da Universidade Corporativa BB – O Banco do Brasil possui uma área responsável por todo o treinamento institucional, subordinada à Diretoria de Gestão de Pessoas (DIPES), denominada Universidade Corporativa BB. Os treinamentos dividem-se em presenciais e auto instrucionais. Os primeiros são ministrados no ambiente das Gerências Regionais de Pessoas (GEPES) e os demais são realizados em uma

plataforma eletrônica na internet, no sítio denominado Universidade Corporativa BB (UNIBB). Em sua maioria, os treinamentos auto instrucionais são artigos científicos desenvolvidos por profissionais contratados ou funcionários da própria empresa.

A UNIBB possui o tema Responsabilidade Socioambiental inserido em todos os cursos de seu portfólio. No entanto, seis desses cursos possuem relação direta com o tema Desenvolvimento Regional Sustentável, sendo dois presenciais e quatro auto instrucionais. A presente pesquisa, além dos documentos internos citados acima, analisou o material dos 06 cursos e da pós-graduação ministrados aos funcionários, com o intuito de analisar as ordens de discursos decorrentes desses.

A metodologia escolhida para a presente pesquisa apresenta algumas limitações, a saber:

- Está limitada pelo fator geográfico, devido ao tamanho e a capilaridade do Banco do Brasil. Sua distribuição espacial e a quantidade de unidades operacionais dificultam a realização da pesquisa em todas as unidades da empresa. Por esse motivo foram selecionadas apenas as 35 cadeias produtivas apoiadas pelo banco, localizadas no Estado do Rio de Janeiro;
- Outro fator limitador diz respeito à pesquisa documental, já que se coletou documentos e informações internas do Banco do Brasil e foram encontradas dificuldades em conseguir autorização para alguns.

Entretanto, considera-se que as limitações descritas não prejudicam a escolha dos procedimentos metodológicos eleitos. Essas limitações puderam ser contornadas através de um cuidado especial da parte do pesquisador na interpretação do conteúdo coletado. Essa interpretação pode ser facilitada pelo fato do pesquisador ser funcionário da empresa pesquisada e participante das ações estudadas.

Tanto a escolha dos autores que compõem o referencial teórico, quanto a eleição dos delineamentos desta pesquisa se deram em função dos objetivos propostos e do entendimento de serem os mais adequados para esta pesquisa.

2.2 Apresentação dos Dados

Inicialmente, apresentam-se os dados apurados pelo pesquisador a respeito dos Planos de Negócios em DRS registrados como ativos nos relatórios disponibilizados pela Unidade de Desenvolvimento Sustentável (UDS). A análise de tais dados proporciona uma melhor compreensão da estratégia do BB e ensejou questões essenciais ao estudo que ora se desenvolve.

O Banco do Brasil possui 5.493 agências no território brasileiro. Sua estrutura organizacional divide-se em três Pilares: (i) Governo, direcionada ao atendimento dos governos das esferas Municipal, Estadual e Federal e suas empresas; (ii) Atacado, que atende às Grandes e Médias Empresas; (iii) e o Varejo, que atende aos demais públicos, concentrando a maior parte das unidades operacionais do Banco, cerca de 98%.

A Estratégia Negocial em DRS do BB, em sua estrutura organizacional, submete-se à estrutura já existente no âmbito negocial. São 30 Superintendências, uma para cada Unidade Federativa e Distrito Federal, com exceção de São Paulo que possui 4 Superintendências, devido seu potencial de negócios. Cada Estado, por sua vez, é dividido em Superintendências Regionais, às quais as agências se submetem. Os Planos de Negócios podem ser geridos por apenas uma agência ou por um grupo delas.

Os relatórios da UDS apresentam 1.485 Planos de Negócios ativos em todo o Brasil. No Estado do Rio de Janeiro há 35 Planos ativos. O Quadro 1, apresenta a distribuição espacial dos Planos de Negócio em Desenvolvimento Regional Sustentável (PNDRS).

O Anexo 1 apresenta as principais características de cada um dos 35 Planos de Negócios localizados no Estado do Rio de Janeiro. Todas as informações foram coletadas do relatório geral presente na rede Intranet do Banco do Brasil.

Quadro 1 - Distribuição dos PNDRS por Superintendência

Região Sudeste	Qtd	Região Nordeste	Qtd	Rio de Janeiro	Qtd
	e		e		e
Rio de Janeiro	35	Bahia	128	Rio Centro	
São Paulo Norte	57	Ceará	109	Norte	3
São Paulo Oeste	119	Sergipe	18	Rio Norte	4
São Paulo Leste	68	Maranhão	58	Rio Oeste	4
				Rio Centro Sul	3
São Paulo Capital	22	Piauí	24	Duque de	
Minas Gerais	117	Paraíba	57	Caxias	4
				Niterói	2

Espírito Santo	26	Pernambuco	39	Volta Redonda	6
Região Sul	Qtd e	Alagoas	25	Campos	9
Paraná	151	Região Norte	e Qtd		
Santa Catarina	115	Amazonas	21		
Rio Grande do Sul	68	Pará	25		
Região Centro-Oeste	Qtd e	Amapá	4		
Mato Grosso	46	Acre	9		
Mato Grosso do Sul	21	Roraima	14		
Goiás	27	Rondônia	7		
Distrito Federal	7	Tocantins	16		

Fonte: O autor, 2015. A partir de consulta à intranet BB.

A metodologia de trabalho para a operacionalização dos PNDRS inicia-se com a capacitação dos funcionários envolvidos no processo. Os valores dos investimentos nessa capacitação no tema de Desenvolvimento Regional Sustentável não foram divulgados, mas presume-se que tenha sido de grande monta, já que houve um grande movimento de capacitação à época. Cada agência teve compulsoriamente pelo menos dois funcionários, sendo um deles o Gerente Geral, com treinamento presencial nos cursos ligados à temática. Houve também a promoção de formação de funcionários no curso de pós-graduação *latu sensu* de MBA em Gestão do Desenvolvimento Regional Sustentável, por meio do contrato firmado entre a empresa e o INEPAD, entre os anos de 2007 e 2010. Tal convênio permitiu a capacitação de mil e setecentos funcionários.

Nos anos de 2014 e 2015 não foi realizado nenhum curso presencial na área de Desenvolvimento Regional Sustentável no âmbito do Estado do Rio de Janeiro.

Outro dado apurado relativo ao tema é a redução da quantidade de planos de negócios instituídos no âmbito da Superintendência do Rio de Janeiro. Em 2013 havia 108 planos aprovados, hoje são apenas 35. Essa redução deveu-se à percepção de que diversos planos estavam instituídos, mas não havia a participação efetiva do Banco. Mesmo nesses planos remanescentes, pode-se perceber inconsistências no planejamento, execução e avaliação. Percebe-se a ausência de objetivos claros descritos nos planos de negócios; existência de objetivos puramente financeiros, sem levar em consideração os aspectos sociais e ambientais; ausência de acompanhamento

das ações – há plano com defasagem de 289 dias de atualização de informações, ou seja, não houve sequer contato ou reunião com os integrantes do plano de negócios; bem como objetivos com prazos excessivos para realização.

CAPÍTULO 3 - REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Responsabilidade Social Empresarial: a evolução contínua das abordagens

Esta seção busca demonstrar a evolução das abordagens conceituais sobre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), ou Corporativa, sinalizando para o conceito de Criação de Valor Compartilhado (CVC) desenvolvido por Porter e Kramer (2011).

Nas últimas décadas foi possível observar significativas transformações nos campos da tecnologia, dos padrões produtivos e organizacionais, nas questões relacionadas ao clima, aos valores, às culturas, dentre outros, que de acordo com Schommer (2008), ensejaram a necessidade de redefinição de papéis, relações e responsabilidades na sociedade. Tanto os avanços, quanto os desafios sociais e ambientais reconfiguram as relações do ser humano com o planeta e com os demais seres humanos. Relações essas intermediadas por organizações (SACHS, 2007; 2009; CECHIN; VEIGA; 2010; VEIGA, 2010).

De acordo com Schommer (2008), a responsabilidade está sempre associada ao poder e à liberdade de decisão. Como há grande concentração de poder nas mãos do Estado e de grandes corporações, aumentam suas responsabilidades em interferir em seus meios. Dessa forma, os desafios ambientais e sociais decorrentes dos impactos da atividade econômica, têm sido inseridos nos processos gerenciais e estratégicos, exigindo criatividade e inovação (PORTER, 1998; PRAHALAD, 2005; PORTER; KRAMER, 2011). Schommer (2008), afirma que de tal contexto societário emerge o conceito de Responsabilidade Socioambiental. Da preocupação com os impactos da atividade econômica sobre as relações sociais e o meio ambiente.

Quanto maior o poder e a liberdade que uma pessoa ou uma organização tem para decidir ou realizar algo, maior a responsabilidade associada a essa decisão ou ação. A responsabilidade é inerente à condição humana de refletir, planejar, fazer escolhas e interferir em seu meio (SCHOMMER, 2008, p. 16).

Santos (1998) observa que devido à liberalização dos mercados, a elevação dos fluxos internacionais de produção, de consumo e de capitais, a transferência de ativos do estado para a iniciativa privada e os processos de

fusões e aquisições têm elevado a concentração de riqueza e poder no setor empresarial.

Faria e Sauerbronn (2008) apresentam três fases distintas nas abordagens referentes à RSE. A primeira é o surgimento da RSE, no período compreendido entre os anos 1900 a 1960. Os autores afirmam que os primeiros debates sobre a dimensão social das empresas foram provocados pelo surgimento das ciências administrativas e sua rápida profissionalização, e a grande desilusão com o liberalismo econômico, devido à quebra da Bolsa de Nova Iorque. Discutia-se nesse momento os lucros dos grandes grupos empresariais, a distribuição justa de riquezas e o papel do Estado, enquanto observava-se a ascensão do socialismo na Europa. O conceito de responsabilidade social foi construído nessa época apoiando-se nos princípios básicos da filantropia e da governança, manifestações paternalistas do poder corporativo (CARROLL, 1999). As empresas foram estimuladas a serem generosas para com os desfavorecidos e a levar em conta, no curso de suas atividades, os interesses de outros atores sociais. “O conceito de responsabilidade social era associado à obrigação de produzir bens e serviços úteis, gerar lucros, criar empregos e garantir a segurança no ambiente de trabalho” (FARIA; SAUEBRONN, 2008, p. 14).

A segunda fase, que ocorreu entre as décadas de 1960 e 1980, foi marcada por frequentes reivindicações, motivadas pelo fortalecimento de princípios revolucionários e pela mobilização da sociedade civil (FARIA; SAUEBRONN, 2008). Toda essa mobilização ensejou o surgimento de movimentos sociais que passaram a exercer pressão sobre as empresas, imputando a essas, responsabilidade sobre questões como poluição, consumo, desemprego, discriminação etc.

Na década de 1960, floresceu o pluralismo, um período de rebelião cultural nos EUA. Uma nova geração desafiava abertamente os pressupostos básicos dos estilos de vida, o complexo militar-industrial, a intervenção militar no estrangeiro, a exploração do meio ambiente, os direitos e os papéis da mulher, os direitos civis, a equidade e a pobreza. O establishment da corporação americana foi fortemente abalado pela aparente ameaça a seus valores e interesses (KORTEN, 1996, p. 80).

Há um fortalecimento das discussões sobre a ética empresarial e a ideia de responsabilidade dissocia-se progressivamente da noção discricionária de

filantropia, e passa a referir-se às consequências das próprias atividades usuais da empresa (FARIA; SAUEBRONN apud KREITLON, 2004).

A terceira fase compreende o período a partir de 1980. O contexto dessa época é de preocupações com ajuste fiscal, diminuição do tamanho do Estado, liberalização do comércio internacional, e renegociação das relações trabalhistas. No momento, vê-se uma grande diversificação de correntes teóricas sobre o questionamento ético e social das empresas. O desenvolvimento de novas tecnologias de informação impulsiona a globalização, o que resultou em transformações profundas e controversas no sistema financeiro. Grandes empresas locais transformam-se em redes corporativas transnacionais de ramificações complexas, cujo desempenho passa a ser medido por indicadores e critérios financeiros estabelecidos pelas matrizes. Essas novas tecnologias de produção, distribuição, comunicação e informação, descentralizam a produção e deslocam atividades tidas como socialmente indesejáveis nos EUA e na Europa para países menos desenvolvidos. Muitas reações têm sido observadas, conduzidas principalmente por ativistas e organizações não-governamentais.

Escândalos corporativos e o crescente poder das grandes empresas resultaram em uma concepção de negócios baseada em RSE. Normas e certificações de responsabilidade socioambiental foram criadas com o patrocínio das próprias empresas (FARIA; SAUERBRONN; 2008).

De acordo com Schommer e Rocha (2007), é possível determinar três correntes de opinião a respeito do papel das organizações diante dos desafios sociais e ambientais. As Visões: *Liberal, Crítica e Política*.

A *Visão Liberal* está associada aos economistas neoliberalistas. Essa vertente diz que a função primordial das empresas é gerar lucros para os acionistas. Elas produzem benefícios à sociedade, na medida em que geram empregos, pagam impostos e ofertam bens e serviços que a sociedade demanda. Os adeptos dessa visão acreditam que quem tem a competência de lidar com os problemas sociais e ambientais são o estado e a sociedade civil. Essa concepção vem do fato dessas empresas terem a necessidade de priorizar o retorno financeiro no curto prazo a seus credores. Sejam eles acionistas, sócios, fornecedores, financiadores e investidores. Raramente há permissão para darem retorno no longo prazo.

A *Visão Crítica*. Para os adeptos dessa visão as empresas capitalistas, especialmente as globalizadas, no âmbito do sistema econômico atual, são as responsáveis pela maior parte dos problemas sociais e ambientais vivenciados são as grandes beneficiárias de um sistema explorador e concentrador de poder e de riquezas. Para esses, acreditar que as principais causadoras dos efeitos nocivos de suas atividades seriam capazes de trazer melhorias nas condições do planeta, seria criar falsas expectativas, pois mudanças nos sistemas de gestão para o avanço na solução dos problemas sociais seria contraproducente. Eles entendem que a tendência seria amenizar certas evidências do sistema explorador e alcançar melhorias em alguns campos, porém sem atuar sobre os mecanismos que geram a exclusão social e a devastação ambiental.

Já a *Visão Política* é dos que defendem e participam do movimento da RSE. Essa corrente entende que mesmo que se acredite que o papel central das empresas é gerar empregos, lucros e bens e serviços, ou que as empresas são as grandes vilãs da sociedade atual, elas não podem ficar à margem do debate político, social e ambiental, por considerar o poder que elas concentram. Por outro lado, o consenso nessa visão é que não pode haver empresas saudáveis e lucrativas em uma sociedade enferma e empobrecida. Ou seja, a sustentabilidade das empresas depende da sustentabilidade em sentido mais amplo.

Em meio às diversas abordagens relativas à RSE, na atualidade, se destacam as apresentadas por Schommer (2008) e Faria e Sauerbronn (2008), sendo essas as abordagens Ética ou Normativa, Contratual e Estratégica.

- Abordagem Ética ou Normativa - tem origem na Escola da Ética nos Negócios – *business ethics* – e que preconiza que as atividades empresariais estão sujeitas ao julgamento moral. As empresas como os indivíduos devem pautar suas ações em regras morais, independentemente dos resultados em termos de negócios;

- Abordagem Contratual – possui um enfoque sociopolítico e tem origem nos estudos chamados de Empresa e Sociedade – *business & society*. Essa abordagem privilegia os interesses dos diferentes grupos de atores sociais com os quais a empresa interage e os conflitos e disputas de poder correspondentes. Entende a relação entre empresa e sociedade como uma questão contratual. Nessa vertente teórica, a RSE se baseia na

interdependência entre empresas e sociedade. Por conseguinte, é esperado que a sociedade construa expectativas quanto ao comportamento e aos resultados das corporações. Também nessa corrente estão as noções de cidadania empresarial ou de empresa cidadã e a Teoria dos *Stakeholders*, ou Teoria das partes interessadas, desenvolvida por Freeman (1984). Essa teoria diz que a gestão das empresas deve considerar em suas estratégias todos aqueles que se relacionam com a organização e/ou são afetados por ela, voluntária ou involuntariamente, inclusive as gerações futuras.

- Abordagem Estratégica – É representada pela Escola de Gestão de Temas Sociais – *Social Issues Management* – É uma perspectiva utilitarista, instrumental, que tem como foco a produção de ferramentas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho social e ético das empresas. Considera os problemas sociais como ameaças, custos e/ou oportunidades de negócios. Essa abordagem reproduz o discurso predominantemente das áreas de estratégia dos EUA de que o que é bom para a sociedade é bom para a empresa, ou que a ética é um bom negócio.

Os autores afirmam também que essa abordagem tem sido hegemônica, inclusive no Brasil, e tem cada vez mais aproximado as áreas de estratégia das empresas aos assuntos relacionados à RSE. No entanto, diversos autores europeus apresentam críticas a relevância do conhecimento produzido na área de estratégia relacionados à Responsabilidade Socioambiental, ressaltando que uma das principais características da área é a falta de reflexividade crítica (WHIPP, 1996; PETTIGREW, THOMAS; WHITTINGTON, 2002; WHITTINGTON et al., 2003).

Em função das mudanças já citadas, na sociedade e nas organizações, o conceito de RSE está em constante evolução. Trata-se de uma construção social e política em busca de empresas com atuações mais responsáveis diante dos desafios éticos, sociais, econômicos e ambientais da sociedade. O local, o setor de atividade, e o tempo, são variáveis a serem consideradas na definição, na interpretação e nas ações de RSE. Por isso a dificuldade em se obter uma uniformização do conceito (OLIVEIRA, 2008).

Um dos autores mais citados na literatura sobre RSE é Archie B. Carroll, pesquisador da Universidade da Georgia (EUA). Para ele, a responsabilidade social de uma empresa tem caráter de regionalidade e temporalidade já que traz em seu bojo as expectativas que as sociedades possuem, em um

determinado momento, quanto às organizações nas perspectivas econômica, legal, ética e filantrópica. (CARROLL, 1979; 1991; 1999).

Na década de 1990 Carroll (1991) propôs uma definição da RSE por meio do Modelo da Pirâmide Social Corporativa, conforme a Figura 1, que apresenta de forma sucinta, quatro categorias reconhecidas como legítimas para congregar as responsabilidades envolvidas no relacionamento empresa e sociedade. A primeira é a responsabilidade econômica, que é a base que capaz de garantir a sobrevivência da empresa; a segunda, a responsabilidade legal, que está relacionada ao cumprimento dos aspectos legais necessários para o funcionamento da organização; o terceiro nível, é a responsabilidade ética, que é a satisfação das expectativas da sociedade quanto ao seguimento de princípios éticos e morais esperados da organização; e o quarto é a responsabilidade filantrópica ou discricionária, cuja responsabilidade é, por exemplo, a promoção de ações filantrópicas não relacionadas às atividades comerciais da empresa (CARROLL, 1991; FREIRE; SOUZA, 2010).

Figura 1: Pirâmide da responsabilidade social corporativa.



Fonte: Carroll (1991, p.42).

Freire e Souza (2010) sintetizaram o modelo da Pirâmide Social Corporativa proposto por Carroll (1991). Tais autores apresentaram a responsabilidade econômica como condição *sine qua non* para as organizações comerciais. Todas as demais responsabilidades apresentam-se decorrentes desta categoria, que ao longo do tempo sua ideia de maximização dos lucros foi transformando-se para obtenção de lucros máximos. Esse nível é

composto pelas ideias de produzir bens e serviços de forma eficiente e maximizar lucros, que já estavam presentes em modelos apresentados anteriormente por Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1986), mas receberam dessa vez, outras variáveis, tais como ser tão lucrativa quanto possível, manter uma forte posição competitiva, manter alto grau de eficiência operacional e ser constantemente lucrativa.

A responsabilidade legal importa-se com o sistema de codificação social para o comportamento admissível ou inadmissível. Essa categoria engloba obedecer à lei e aos regulamentos em suas instâncias - Internacional, Federal, Estadual e Municipal - além de praticar a cidadania corporativa baseada em fundamentos legais, reconhecer que o sucesso empresarial deve estar associado ao cumprimento das obrigações legais e fornecer bens e serviços que atendam minimamente às exigências legais (CARROLL, 1979; WARTICK; COCHRAN, 1986).

A categoria da responsabilidade ética envolve as ações e demais atividades que não estão delimitadas por lei, incorpora padrões, normas ou expectativas que espelham os interesses dos consumidores, empregados, acionistas e comunidade, estando em consonância com o discernimento moral desses e dos demais *stakeholders*. Tal categoria configura-se como um código de conduta social que serve de orientação às demais dimensões econômica, legal e discricionária. Deve-se, ainda, considerar as expectativas da sociedade, o que cada vez mais ultrapassa o que preconizam as leis. Os autores ainda acrescentam que a dimensão ética é composta por outros atributos, como atuar de acordo com as normas, padrões, valores e expectativas sociais, reconhecer e respeitar essas normas ou a sua evolução, considerar os valores sociais no momento de delimitar metas organizacionais e se orientar por valores morais eticamente esperados.

Já com relação à responsabilidade filantrópica, Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985) apresentaram abordagens semelhantes. Eles explicaram essa categoria como o envolvimento em projetos voluntários que estimulam a qualidade de vida da comunidade. Carroll (1991) acrescentou a essa dimensão outros tópicos, a saber, contribuir financeiramente ou compartilhar a *expertise* do corpo empresarial para oferecer respostas às expectativas filantrópicas sociais, colaborar com o desenvolvimento das artes e cultura, estimular gerentes e empregados a exercerem atividades voluntárias e ajudar o próximo,

e auxiliar instituições educacionais privadas e públicas (FREIRE; SOUZA, 2010).

Como forma de descrever a evolução das definições de RSE, Araújo (2012) apresenta um quadro com as definições mais citadas em estudos acadêmicos, o qual foi reproduzido no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Definições mais citadas de RSE.

AUTOR	DEFINIÇÕES
Frederick; 1960: 60	Responsabilidade social significa que homens de negócio devem supervisionar a operação de um sistema econômico cheio de expectativas do público. [...] Responsabilidade social, em última análise, implica uma postura pública em relação aos recursos econômicos e humanos da sociedade e em uma vontade de ver que esses recursos são usados para grandes fins sociais e não apenas para as circunstâncias de interesses estreitos privados e das empresas.
Friedman, 1962: 120	Em tal economia, há uma e só uma responsabilidade social do capital - usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude. De modo semelhante, "a responsabilidade social" dos líderes do trabalho é a de servir aos interesses dos membros de seus sindicatos.
Davis, 1973: 312	É a consideração e resposta da empresa para questões que ultrapassam exigências econômicas, técnicas e legais de realização de benefício social juntamente com os ganhos tradicionais econômicos que a empresa busca.
Carroll, 1979: 500	A responsabilidade social de uma empresa engloba as Expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que uma sociedade tem das organizações em um determinado momento.
McWilliams; Siegel, 2001: 117	Ações que surgem para promover algum bem social para além dos interesses da empresa e daquelas exigidas por lei.
Comissão das Comunidades Europeias, 2001:4	A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.
Whetten, Rands e Godfrey, 2002:374	Expectativas sociais de comportamento corporativo: um comportamento que é alegado por uma das partes interessadas a ser esperado pela sociedade ou moralmente necessário e, portanto, justificadamente demandado por um negócio.
World Business Council; 2002: 2	Responsabilidade Social Corporativa é o compromisso contínuo por parte das empresas para contribuir com o desenvolvimento econômico enquanto melhora a qualidade de vida dos trabalhadores e seus familiares, bem como a comunidade e a sociedade em geral.
Kotler e Lee, 2005: 3	Um compromisso para melhorar o bem-estar da comunidade passa por práticas discricionárias de negócios e contribuição de recursos corporativos.
Oliveira, 2005: 3	A responsabilidade social diz respeito à maneira como as empresas agem, como impactam e como se relacionam com o meio ambiente e suas partes legitimamente interessadas (os chamados 'stakeholders').
Oliveira, 2008: 66	A Responsabilidade social das empresas envolve atitudes, ações e relações com um grupo maior de partes interessadas (stakeholders) como consumidores, fornecedores, sindicatos e governo.
Global Reporting	Muitas organizações percebem que, embora as agências reguladoras

Iniciative; 2012: 10	concedam às empresas licenças de operação, elas precisam ainda obter ou manter uma espécie de “licença social de operação” da sociedade. Por conseguinte, a capacidade de uma organização para falar de aspectos econômicos, ambientais e sociais de suas operações de um modo confiável e coerente tem um valor muito alto hoje em dia.
Instituto Ethos	Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Fonte: Araújo (2012, p.17).

3.1.1 Criação de Valor Compartilhado (CVC)

Os autores Michael E. Porter e Mark R. Kramer, em estudo publicado no ano de 2011, apresentam uma nova vertente de pensamento denominada Criação de Valor Compartilhado. Neste estudo eles constatam que o crescimento das empresas tem sido visto como o maior causador de problemas econômicos, sociais e do meio ambiente. As companhias são percebidas como se prosperassem à custa da sociedade. A proposta dos autores é ir além da ultrapassada abordagem de criação de valor, vigente há décadas, com uma visão de resultados financeiros de curto prazo e que ignora as necessidades mais importantes de seus clientes. Segundo eles, o capitalismo é o veículo para prover as necessidades humanas, bem como melhorar eficiência, criar empregos e construir riqueza. Mas uma concepção estreita sobre ele tem privado as empresas de aproveitar todo seu potencial e ir ao encontro das necessidades mais amplas da sociedade.

O conceito de valor compartilhado pode ser definido como políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, enquanto simultaneamente avança nas condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua. Criação de Valor Compartilhado se concentra na identificação e ampliação das conexões entre progresso social e econômico (PORTER; KRAMER, 2011, p. 6. Tradução do autor).

Os autores supracitados afirmam que o valor é definido como benefícios em relação aos custos, e não somente os benefícios e incentivam as empresas a encararem as questões sociais como problemas centrais e não mais

periféricos. Já as organizações sociais e as entidades governamentais precisam pensar mais em termos de valor, assim seus interesses em colaborar com os negócios vão crescer, inevitavelmente. O distanciamento entre esses tores sociais tem dificultado a conexão entre as abordagens social e econômica.

Essa nova proposta de Porter e Kramer (2011) substitui a Responsabilidade Social Empresarial pela Criação de Valor Compartilhado e insere a sustentabilidade no modelo capitalista de produção. Dessa forma, o tema passa a ter importância estratégica para as organizações, transformando os problemas em oportunidades de negócios e elevação dos lucros. Nessa relação, tanto as empresas como a sociedade ampliam suas possibilidades de alcançar seus objetivos (LEANDRO, 2013).

Algumas críticas têm se apresentado à CVC no sentido de demonstrar que essa vertente, apesar de assumir centralidade do processo produtivo e atingir a estratégia organizacional, não contradiz a lógica capitalista. Ao contrário, reforça o sociometabolismo e as relações de hegemonia e poder. Como uma espécie de continuidade da Abordagem Estratégica, citada anteriormente, traz uma nova roupagem para o tratamento dos problemas socioambientais como oportunidade de negócios e procura manter ou ampliar uma posição ofensiva em relação às forças que o ameaçam ao gerarem valor para os parceiros - comunidades e demais *stakeholders* (LEANDRO, 2013).

3.1.2 Motivações e desafios para o engajamento empresarial

Há diversas razões para as empresas se engajarem no desafio de solução das questões sociais e ambientais. Essas razões são distintas de uma empresa para outra. Para Logan, Roy e Regelbrugge (1997), deve-se incentivar a maior participação do mercado, independente do conhecimento prévio dos seus motivadores, levando-se em consideração os benefícios desse envolvimento, tanto para a empresa, quanto para a sociedade. Mas eles também afirmam que para se alcançar uma atuação social massificada, no setor empresarial, é preferível utilizar argumentos negociais do que pelo senso cívico ou filantrópico.

Muitas empresas têm em sua atuação uma história de gerenciamento ético, respeitando leis, clientes, fornecedores, concorrentes, comunidades,

meio ambiente e governos, sem deixar de serem lucrativas. Muitas delas são motivadas pelos valores de seus fundadores e dirigentes, independente de exigências contratuais e legais, ou do interesse em obter possíveis vantagens em termos de imagem (MIRVIS, 2006).

Algumas outras empresas preocupam-se com essas questões e mudam seu comportamento em virtude de alguma crise, como acidentes com conseqüente impacto ambiental, ou denúncia de distorções nas relações trabalhistas. Esses, dentre outros fatos provocam pressões por entidades reguladoras, consumidores e opinião pública, forçando as empresas a modificarem seus processos produtivos.

Há também aquelas que modificam seus processos em decorrência da percepção dos desafios sociais e ambientais como boas oportunidades de negócios. Essas dirigem suas estratégias e recursos para atenderem as necessidades apresentadas, gerando novos mercados e negócios.

Mirvis (2006), também afirma que as empresas se movem, no sentido da responsabilidade social corporativa em estágios. A mesma organização pode ter diferentes motivadores ao longo do tempo. Inicia-se com ações pontuais, e gradualmente aumenta, à medida que podem perceber os benefícios de seu engajamento e atuação mais responsável em todas as etapas do negócio, ou passam a ser pressionadas por seus *stakeholders*.

Embora seja possível acompanhar um crescente número de empresas que se declaram interessadas em avançar em suas políticas de responsabilidade socioambiental e divulguem suas práticas e ações nesse sentido, a realidade cotidiana ainda é bem modesta, necessitando de avanços mais robustos. Esses avanços encontram obstáculos nas pressões por eficiência, lucratividade no curto prazo, competitividade e redução de custos. Esses ainda são mais fortes que as pressões por transparência e respeito aos direitos dos trabalhadores, ou ao meio ambiente, apenas para citar exemplos. Essa situação enseja a manutenção do *status cor* da RSE, uma vez que situa as práticas predominantes nas empresas distantes das recentes transformações conceituais, que poderiam inserir novos atributos à gestão corporativa (MIRVIS, 2006; SCHOMMER, 2008).

Há muitos contrastes nas práticas empresariais. Por vezes são parciais e por outras até contraditórias, o que pode ser entendido por fragilidade, inadequação e superficialidade da proposta, ou por resultado natural do

processo de aprendizagem e mudança cultural na organização (SCHOMMER, 2008). Há por exemplo, setores da economia profundamente afetados pela corrupção, exploração de mão de obra e de recursos naturais, ou que são campeões de reclamações de consumidores, mas que ostentam seus apoios a projetos sociais. Há uma forte incoerência entre os investimentos sociais e as práticas empresariais.

Achbar, Abbott e Bakan, (2004) apresentaram, no documentário *The Corporation*, características da natureza das empresas que reforçam seu potencial para serem exploradoras e não se responsabilizarem por seus danos. Os autores afirmam que as empresas não possuem consciência moral, elas adotam atitudes que os indivíduos sozinhos não adotariam; os indivíduos raramente são penalizados diretamente por suas decisões nas empresas, a personalidade jurídica pode ser julgada, punida, mas os decisores dificilmente são implicados diretamente na punição; as empresas são endividadas com seus acionistas ou proprietários, o que as leva à necessidade de geração de lucros no curto prazo, prioritariamente, em vez de quaisquer outros interesses. Nessa lógica gananciosa, qualquer patamar de lucratividade nunca é considerado suficiente; os autores também descrevem uma alegoria que se analisada psicologicamente como pessoas, parte das empresas apresentaria um diagnóstico comportamental de psicopatia, com incapacidade de sentir culpa, indiferença aos sentimentos alheios e dificuldades para manter relações duradouras (ACHBAR; ABBOTT; BAKAN, 2004; NASCIMENTO, 2006).

3.2 Desenvolvimento Regional Sustentável:

Com vistas a um maior entendimento a respeito do presente estudo, fez-se necessária nesta seção, a compreensão das abordagens teóricas relacionadas ao conceito de Desenvolvimento Regional Sustentável.

É muito difícil se chegar a uma definição operacional do que seja desenvolvimento. Ela precisa ser contextualizada em diversas aplicações. Apesar disso, o fato de não ser de fácil definição não significa que esta não exista, ou que se trate de um conceito utópico (RIST, 2002).

Pôde-se observar, na presente pesquisa, que desenvolvimento é um conceito que possui múltiplos significados e que se amolda a interesses e intenções diversas (ESTEVA, 2000). O autor completa observando que o desenvolvimento é o conceito que exerce maior influência sobre o pensamento moderno e sobre o comportamento humano, e que ao mesmo tempo a palavra se revela tão ineficaz, frágil e incapaz de dar significado e substância ao pensamento e comportamento.

Dessa forma, para entender a multiplicidade de seus significados, vejamos a evolução histórica de seu conceito.

Segundo Rist (2002) e Fischer (2008), o conceito de desenvolvimento é oriundo da visão iluminista do progresso a partir do século XVII, em contraposição à visão de declínio de pensadores da antiguidade como Aristóteles e Santo Augustinho; e da sinonímia entre desenvolvimento e evolução desenvolvida por Charles Darwin, bem como a transferência do termo metaforicamente da biologia. Para Darwin, o desenvolvimento é o movimento de um ser em direção a uma forma sempre mais perfeita.

Rist (2002), critica essa metáfora, afirmando que um organismo vivo depende de quatro características básicas: a) direcionamento – todo

crescimento tem um direcionamento objetivo, seguindo um número de estágios identificáveis. Assim, crescimento, ou desenvolvimento adquire um sentido exclusivamente positivo; b) continuidade – a natureza é contínua. A vida recebe mudanças incrementais, que só termina com a morte; c) cumulatividade – cada novo estágio depende do cumprimento de estágios precedentes, em um progresso metódico; d) irreversibilidade – após ultrapassado um estágio ou nível, não é possível retornar.

O autor afirma que não se pode comparar um organismo vivo com a história social. Ele diz ainda que não há como garantir por exemplo, que um pequeno município se tornará uma grande metrópole, de forma natural, com o cumprimento de certos estágios de desenvolvimento.

Até a década de 1940, a relação evolutiva do desenvolvimento ganha um significativo espaço no pensamento ocidental. Naquele momento ocorria o processo de ocidentalização e intensificação do processo de colonização. Esse evolucionismo social desconsiderou a diversidade das sociedades, procurando reduzi-las a uma única unidade de raça humana. A nação mais avançada impunha aos menos desenvolvidos seus julgamentos de acordo com a referência ocidental, privando-os de suas próprias histórias (CAIDEN; CARAVANTES, 1982).

Segundo Esteva (2000), já no início do século XX, após a primeira Guerra Mundial, o desenvolvimento urbano passa a ser representado pelas intervenções em áreas periféricas, criando os espaços industriais modernistas, instalados com as máquinas de terraplanagem. O autor registra também a criação da Liga das nações, em 1920, que condenava as agressões contra a integridade territorial e a independência política dos países membros, bem como estabelecia sanções em caso de violação das suas obrigações. A Liga das Nações apresentou pela primeira vez uma classificação dos países de acordo com seu grau de desenvolvimento.

Em decorrência da segunda Guerra Mundial, a Liga das Nações foi dissolvida e foi criada a Organização das Nações Unidas (ONU), em 1946. O organismo possui até hoje um papel significativo para o desenvolvimento. Naquele momento emerge a noção de desenvolvimento/subdesenvolvimento, em substituição à noção de colonizador/colonizado. Essa nova configuração elimina a visão de existência de um país melhor que o outro. Os dois

pertencem a uma mesma categoria. Eles apenas estão em estágios diferentes de progresso (RIST, 2002).

Houve naquele momento uma predominância na visão reducionista do conceito de desenvolvimento associada ao de crescimento econômico. Essas ideias ficaram conhecidas como Escola da Modernização e era difundida, principalmente pelos Estados Unidos, com seus princípios desenvolvimentistas. Essa escola considera os efeitos sociais positivos do crescimento econômico como naturais, sem admitir a implementação de políticas de distribuição de riqueza e combate à pobreza (RIST, 2002; FISCHER, 2008).

O período compreendido entre as décadas de 1960 e 1980 foi marcado pela polarização mundial em torno de dois grandes blocos político-econômicos – o dos países comunistas liderados pela União Soviética e o dos países capitalistas, liderados pelos Estados Unidos. Conflito finalizado em 1989, com a extinção da União Soviética.

De acordo com Sachs (1995), nesse período, viu-se um processo de descolonização e emancipação de países antes colonizados ou dependentes. Ainda segundo o autor, esses avanços conceituais e institucionais deveriam colocar os países pobres numa trajetória de desenvolvimento. No entanto, o que se viu, foi o surgimento de formas sutis de neocolonialismo.

Nesse contexto, em 1965, o Fundo Especial de Desenvolvimento, foi transformado pelas Nações Unidas em Programa Internacional de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD), que visa a promover o desenvolvimento e a eliminar a pobreza no mundo.

Em contraponto à hegemonia do liberalismo econômico vigente, havia a Teoria da Dependência, cujas críticas recaiam sobre o fato dos países subdesenvolvidos se encontrarem em uma posição de desvantagem estrutural na divisão internacional do trabalho. Essa estrutura favorecia apenas as economias industrializadas devido às desigualdades nas trocas comerciais (FISCHER 2008).

A *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), definiu, em meados dos anos 1970, desenvolvimento integrado como um processo total, multirrelacional e que inclui todos os aspectos da vida de uma coletividade, de suas relações com o resto do mundo e de sua própria consciência. Nesse mesmo momento histórico emerge a noção de desenvolvimento endógeno, que se contrapõe à noção de estágios,

característica da doutrina desenvolvimentista tradicional. Essa “refuta a imitação de modelos de sociedades industriais e chama atenção para a necessidade de se levar em conta as especificidades de cada país ou localidade” (SACHS, 1995, p. 39).

Já nas décadas de 1980 e 1990, assistimos a uma retomada dos princípios de liberalismo econômico, estabelecendo o mercado como a melhor forma de regulação econômica. São estabelecidos programas de ajustes estruturais, redução da intervenção do Estado com desregulamentação de alguns setores da economia, como o financeiro e o do trabalho (FISCHER 2008).

Essas reformas suscitaram reações por uma visão mais humanizada do desenvolvimento, o que ensejou em um novo ciclo de modelos de desenvolvimento.

Nos anos seguintes, o conceito de desenvolvimento foi sendo complementado por alguns adjetivos, como local, integrado e sustentável. Um dos estudos mais bem-conceituados é o de Sachs (2002a), que segue a tendência de acrescentar as dimensões ambiental e social. Ele define como prudência ecológica, eficiência econômica e justiça social.

Para Fischer (2002), desenvolvimento é uma rede de conceitos que podem estar diretamente associados a alguns adjetivos, como local, integrado, sustentável, e mais recentemente ao regional e territorial.

Ainda de acordo com Fischer (2008), conceitos mais recentes são o de Desenvolvimento Local ou Regional, Integrado e Sustentável (DLIS), que remete à conciliação entre sentidos contraditórios, como estabilidade e transformação, inovação e permanência, competição e solidariedade. Ela afirma ser o DLIS uma forma totalizante e a utopia mobilizadora do final dos anos 90 e do novo milênio.

No Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2015), há vários significados para a palavra desenvolvimento, das quais destacam-se: Ação ou efeito de desenvolver; desenvolvimento; Ação de crescer ou progredir; progresso; Crescimento que, sendo social, político e econômico, pode ser observado num país, numa região, numa comunidade etc; Crescimento dos atributos individuais, psicológicos, morais, intelectuais etc.

O Relatório Brundtland (1987), da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento, da Organização das Nações Unidas, intitulado Nosso Futuro Comum, adota o conceito de Desenvolvimento Sustentável como o

desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades.

Das abordagens teóricas a respeito do Desenvolvimento Regional Sustentável, o presente estudo destaca os estudos de Sachs (2004), que evidencia a necessidade de uma nova luz sobre o tema. O autor defende a reaproximação entre a economia, a política e a ética, e que o desenvolvimento precisa ser visto como distinto do crescimento econômico, já que seus objetivos vão bem além de multiplicação de riqueza material. Ele afirma que para se alcançar uma vida mais feliz e completa para todos, o crescimento econômico é necessário, mas não se constitui como suficiente e também não deve ser o objetivo em si. Em vez de focar no crescimento do PIB, o objetivo maior do desenvolvimento precisa ser o de promover a igualdade e reduzir a pobreza, maximizando as vantagens dos menos favorecidos.

As ideias de Sachs (2004) se distanciam do economicismo redutor ao considerar que o pensamento econômico precisa da inserção dos conceitos de igualdade, equidade e solidariedade no conceito de desenvolvimento.

Já com relação à sustentabilidade, Leandro (2013) constata que o termo está inserido em sistemas simbólicos e de valores das sociedades e por isso, apresenta questões ideológicas, culturais e éticas. Quando associado à problemática socioambiental, traz consigo uma reflexão sobre responsabilidade, discutida na seção dedicada ao tema.

Leandro (2013), identifica através dos estudos de Veiga (2010), três vertentes teóricas predominantes na compreensão da sustentabilidade.

A primeira vertente defende que os danos causados ao meio ambiente, decorrentes do crescimento econômico são limitados até determinado ponto, quando sua tendência passa a ser inversa. Quando a riqueza de uma nação chega a um determinado patamar, o crescimento econômico trará melhorias na qualidade ambiental, uma vez que os investimentos em tecnologias capazes de combater a poluição trazem mais eficiência produtiva para os insumos, produzindo, inclusive, maior lucratividade através da reutilização de material que seria descartado (PORTER; VAN DER LINDE, 1998). Essa vertente é baseada na curva ambiental de Kuznets (ARRAES et al., 2006).

Uma segunda corrente teórica sobre o conceito de sustentabilidade descreve a sustentabilidade absoluta dos sistemas produtivos como impossível, pois contraria a Lei da Entropia. Essa preconiza que em sistemas, inclusive os fechados como o do Planeta Terra, toda transformação energética produz calor e esse tende a se dissipar. Como não se consegue reaproveitar todo o calor produzido, parte dele se perde, o processo é irreversível e a degradação da energia tende ao máximo (SCHNEIDER; SAGAN, 2005 apud CECHIN; VEIGA, 2010).

De acordo com Georgescu (1971) apud Veiga (2010), os recursos do planeta tendem ao esgotamento, um colapso, e por isso é necessária a interação com o meio físico natural para que ocorra a manutenção e a reprodução do sistema.

Segundo Veiga (2010), a terceira linha de pensamento é uma alternativa, partindo de estudos como o de Daly (1997). Para ele as nações deveriam caminhar para uma condição econômica estacionária, ou *steady-state economy*. Nessa economia estacionária buscar-se-ia crescimento qualitativo, onde as alternativas produtivas mais eficientes substituíssem as menos eficientes. Para isso, se estabelece como condição básica que o desenvolvimento não seja sinônimo de crescimento econômico quantitativo. De volta aos estudos de Sachs (2004), o autor apresenta 5 dimensões a serem consideradas como pilares do Desenvolvimento Sustentável: (i) Social - descrita como fundamental, por causa das ameaças de ruptura social em diversos lugares problemáticos do planeta; (ii) Ambiental – considerando as dimensões como sistema sustentador da vida e como receptor de resíduos; (iii) Territorial – relacionado a distribuição espacial eficiente dos recursos, das populações e das atividades; (iv) Econômico – a viabilidade econômica é a condição primordial para que as demais coisas aconteçam; (v) Político – a governança democrática e a liberdade como valor fundamental e um instrumento necessário para que as mudanças aconteçam.

Por fim, cabe ressaltar que o processo de Desenvolvimento Sustentável sofre influências da sociedade, do Estado e das organizações. Essa constatação proporciona uma dinâmica resultante da adaptação das localidades às políticas econômicas do Estado, interesses organizacionais e anseios da sociedade.

Pôde-se perceber, nesta seção, que o pensamento sobre o desenvolvimento tem sofrido alterações ao longo dos anos. Inseriu-se o conceito da sustentabilidade e além disso, com os anseios da sociedade diante da necessidade do equilíbrio entre os aspectos econômicos, ambientais e sociais, atores como o Estado e as organizações tiveram de se adequar a este novo paradigma.

3.3 Análise de Discurso

Nesta Seção, o presente estudo busca apresentar um breve construto conceitual da Análise de Discurso, apresentando a evolução do conceito do termo discurso, e as abordagens teóricas concernentes à técnica em si. Ver-se-á com maior detalhamento a abordagem teórica proposta por Fairclough (2001), por ser a eleita para conduzir a presente pesquisa.

Em sua publicação sobre o tema, Melo (2009) afirma que o termo discurso, por receber diversos significados, enseja equívocos na definição da análise de discurso. O autor também diz que a partir de meados do século passado, desenvolveu-se uma preocupação com o funcionamento da linguagem em uso, introduzindo componentes pragmáticos e a dimensão social no estudo da língua. Essa nova realidade contrapõe-se à perspectiva estruturalista e o estudo da língua por ela mesma, vigentes até então.

Melo (2009, p.39) descreve que “existem várias concepções do que seja discurso nos estudos linguísticos, da mais concreta a mais abstrata, sendo a toda concepção de discurso subjacente uma outra de língua e de sujeito”.

Pode-se perceber que em perspectivas mais estruturalistas o discurso recebe um significado mais próximo de um conglomerado de palavras ou sentenças; o sujeito do discurso apresenta-se apenas como um reproduzidor de um sistema linguístico e um decodificador de uma mensagem e a língua é uma estrutura invariável, o que acaba por confundir o discurso com texto.

Melo (2009) também sintetiza as abordagens de Pêcheux (1990) e Maingueneau (2005). Para o primeiro, o discurso é uma forma de materialização ideológica, seguindo o pensamento marxista. O sujeito é um depósito de ideologia, sem vontade própria, e a língua é um processo presente nas instâncias da sociedade.

Já para Maingueneau (2005, p.15) discurso é “uma dispersão de textos cujo modo de inscrição histórica permite definir como um espaço de regularidades enunciativas”. Nessa abordagem, o discurso opera sobre outros discursos e se constitui na relação polêmica com outro. O sujeito é um espaço cindido por discursos e a língua um processo semântico e histórico.

Fairclough (2001), por sua vez, afirma que o discurso é uma prática social de representação e significação do mundo. Contribui para a construção das identidades e das relações sociais, bem como para a construção de sistemas de conhecimento e crença.

A prática discursiva além de reproduzir a sociedade, contribui para transformá-la, mas também é influenciada por ela, construindo assim, uma relação dialética. Ela é reprodutora e transformadora de realidades sociais e o sujeito da linguagem, a partir de uma perspectiva psicossocial. O sujeito ora se conforma às formações discursivas/sociais que o compõem, ora resiste a elas, resignificando-as e/ou reconfigurando-as.

Para que se tenha uma maior amplitude no conhecimento das origens e abordagens da Análise do Discurso, faz-se importante uma descrição histórico-conceitual do tema (FAIRCLOUGH, 2001).

Nos dias atuais, há um reconhecimento, por parte dos estudiosos, da interligação entre as mudanças no uso linguístico e os processos sociais e culturais mais amplos. Passam, assim, a considerar a importância do uso da análise linguística como um método para estudar a mudança social. Mas não foi sempre assim. Havia barreiras impostas pelo afastamento dos estudos linguísticos de outras ciências sociais e pela dominação da linguística por paradigmas formalistas e cognitivos. As demais ciências também não demonstravam interesse pela linguagem e a encaravam como transparente. Ou seja, acreditava-se que se podia ler os dados sociais colhidos em entrevistas, por exemplo, sem dar a devida atenção à linguagem (FAIRCLOUGH, 2001).

Os limites entre as ciências sociais estão enfraquecendo, e uma maior diversidade de teorias e práticas vem se desenvolvendo nas disciplinas. Tais mudanças têm-se feito acompanhar por uma virada linguística na teoria social, cujo resultado é um papel mais central conferido a linguagem nos fenômenos sociais (FAIRCLOUGH, 2001, p 20).

De acordo com Fairclough (2011) e Melo (2009), nas décadas de 1960 e 1970, aparecerem os primeiros estudos com a tentativa de sintetizar os estudos linguísticos e a teoria social. Houve um grupo de linguistas que na Grã Bretanha, ao combinar as teorias e os métodos da análise textual da linguística sistêmica com teorias de ideologia desenvolveu a chamada linguística crítica (HALLIDAY, 1978). Após os estudos do linguista Zellig Harris e da releitura da teoria de ideologia de Karl Marx, elaborada por Althusser, na França, o lexicólogo Jean Dubois e o filósofo Michel Pêcheux e equipe deram início ao desenvolvimento de uma abordagem de análise de discurso. Essas tentativas tiveram sucesso limitado por apresentarem um desequilíbrio entre os elementos sociais e os linguísticos, embora tenham dado sua contribuição

positiva. Nos estudos de Hallyday, a análise linguística e o tratamento de textos linguísticos são avançados, mas há pouca teoria social, e os conceitos de ideologia e poder são usados com pouca discussão ou explicação. Já no trabalho de Pecheux, a teoria social é mais sofisticada, mas a análise linguística é tratada em termos semânticos muito estreitos.

Além do mais, ambas as tentativas estão baseadas em uma visão estática das relações de poder, com ênfase exagerada no papel desempenhado pelo amoldamento ideológico dos textos linguísticos na reprodução das relações de poder existentes. Prestou-se pouca atenção a luta e a transformação nas relações de poder e ao papel da linguagem aí. Conferiu-se ênfase semelhante a descrição dos textos como produtos acabados e deu-se pouca atenção aos processos de produção e interpretação textual, ou as tensões que caracterizam tais processos (FAIRCLOGH, 2001, p 20).

Fairclough (2011) acrescenta que ao se analisar a linguagem em sua dinâmica e no processo de mudança social e cultural, as abordagens citadas não são suficientes ou adequadas. Por esse motivo propõe uma abordagem evoluída, que diz ser mais equilibrada em seus aspectos: a Análise Crítica do Discurso.

Como forma de orientar o leitor da presente pesquisa na categorização das abordagens ao tema Análise de Discurso, apresenta-se a seguir uma classificação das abordagens, sobretudo as que se demonstram importantes para a compreensão dos conceitos e das análises realizadas neste estudo.

Atualmente, as abordagens de análise do discurso podem ser classificadas em dois grupos, levando-se em consideração a natureza de sua orientação social para o discurso. As abordagens não-críticas e as críticas. As primeiras são atribuídas a alguns pesquisadores como Sinclair e Couthard (1975), Labov e Fanshel (1977), e aos pesquisadores Wetherell, Stiven e Potter (1987). Já as abordagens críticas são classificadas como linguística crítica, de Fowler et al. (1979), e a abordagem francesa da análise de discurso desenvolvida com base na teoria de ideologia de Althusser por Pecheux (1990). Os fatores que as difere são a descrição das práticas discursivas, bem como o fato das abordagens críticas mostrarem como o discurso é moldado por relações de poder e ideologias, e a relação dialética que o discurso cultiva com as identidades sociais, as relações sociais e os sistemas de conhecimento e crença dos pressupostos (FAIRCLOUGH, 2001).

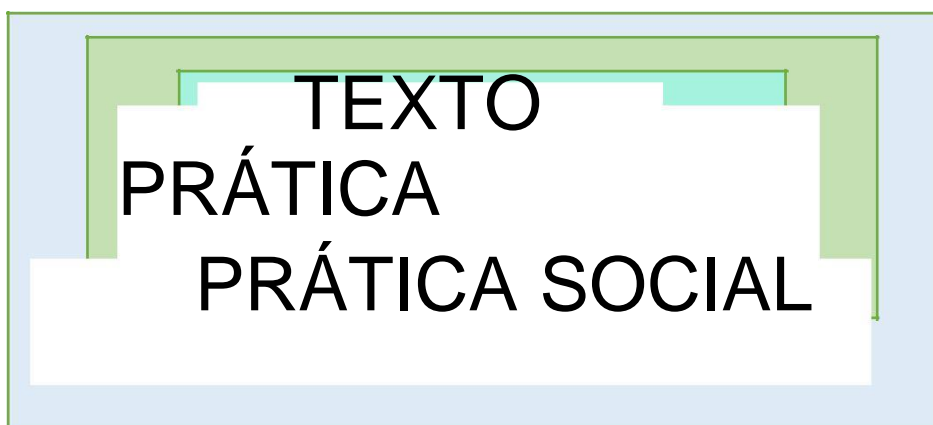
A Análise de Discurso foi uma corrente desenvolvida principalmente na França, na época da Revolução Francesa de 1968, e que tem como principais precursores o lexicólogo Jean Dubois e o filósofo Michel Pêcheux. Essa técnica aborda a língua em seu processo histórico, segue numa perspectiva não-formal da linguagem e mostra-se atenta às condições de produção e recepção textual, além dos efeitos de sentido (MELO, 2009).

Fairclough (2001) apresenta uma nova abordagem conceituada como Análise Crítica do Discurso, na qual procura integrar distintas perspectivas teóricas e métodos, com o intuito de estudar as dimensões discursivas da mudança social e cultural. O autor propõe um modelo tridimensional de Análise de Discurso, que compreende o texto em si, a prática discursiva e a prática social.

Nessa proposta apresentada por Fairclough (2001), a análise do texto é atomizada nas categorias vocabulário, gramática, coesão e estrutura textual. Nas práticas discursivas, analisam-se as categorias força, coerência e intertextualidade, com vistas às atividades cognitivas de produção, distribuição e consumo do texto. Já a análise da prática social relaciona-se com os aspectos ideológicos e hegemônicos na instância discursiva analisada.

A Figura 2, a seguir, é uma representação da concepção tridimensional apresentada por Fairclough (2001) em sua publicação Discurso e Mudança Social, de 1992, traduzido no Brasil em 2001.

Figura 2: Concepção Tridimensional do Discurso



Já o Quadro 3 apresenta as categorias analíticas constantes da proposição do mesmo autor, no mesmo estudo citado acima.

Quadro 3: Categorias analíticas propostas no modelo tridimensional

TEXTO	PRÁTICA DISCURSIVA	PRÁTICA SOCIAL
Vocabulário	Produção	Ideologia
Gramática	Distribuição	Sentidos
Coesão	Consumo	Pressuposições
Estrutura textual	Contexto	Metáforas
	Força	Hegemonia
	Coerência	Orientações
	Intertextualidade	econômicas, políticas, culturais e ideológicas

Fonte: Livro Discurso e Mudança Social (Fairclough, 1992, adaptado pelo autor)

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA DA ENDRS, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

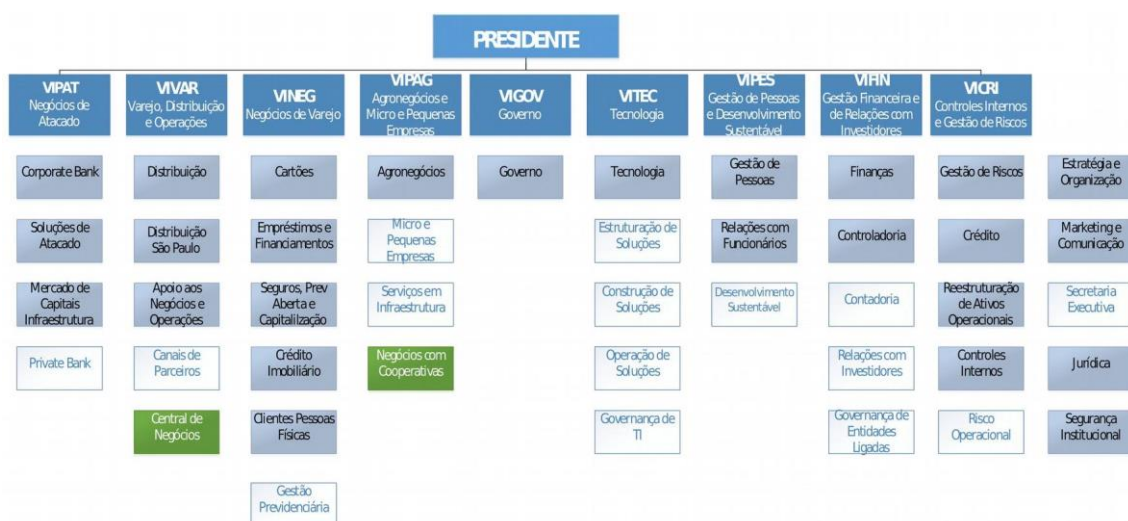
4.1 A Estratégia Negocial em DRS: o discurso do BB

Foram analisados os cursos ministrados na Universidade Corporativa BB, bem como a pós-graduação *latu sensu* – MBA em Gestão do Desenvolvimento Sustentável ministrado pelas Universidades Federais conveniadas ao INEPAD, conforme descrito no capítulo dedicado à metodologia empregada na presente pesquisa, de onde se pôde compreender melhor a ENDRS do BB e seu entendimento a respeito do tema Desenvolvimento Regional Sustentável. A partir daí, abre-se caminho para a realização da análise do discurso proposta por este estudo.

4.1.1 Contexto Estrutural e Administrativo

O compromisso assumido pelo BB com a criação das Agendas 21 Empresariais ensejou a necessidade de um rearranjo na estrutura administrativa do Banco. A Figura 3 demonstra a atual configuração administrativa do BB.

Figura 3: Estrutura Administrativa do BB.



Fonte: site do BB, 2015.

Inicialmente foi criada a Unidade de Responsabilidade Social Ambiental (URSA). Devido ao crescimento da influência estratégica do tema na organização, a URSA transformou-se em Diretoria de Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental (DIRES). Hoje, o Banco conta com uma Gerência, com *status* de Diretoria, denominada Unidade de Desenvolvimento Sustentável (UDS), responsável por gerir exclusivamente a Estratégia Socioambiental (ES) da companhia. A estrutura administrativa da UDS está representada na Figura 4 a seguir.

Figura 4: Estrutura administrativa da UDS.

Fonte: Intranet do BB, 2015.

Vale ressaltar que a Estratégia Socioambiental do BB tem a pretensão de perpassar por todas as áreas da empresa transversalmente, conforme pode-se observar na Figura 5, a seguir, com a representação das divisões instauradas nas demais diretorias.



Figura 5: Conexão DS nas Diretorias (BB, 2015).

Fonte: Intranet do BB, 2015.

A Estratégia Socioambiental do Banco do Brasil apresenta três dimensões: Negócios com Foco no Desenvolvimento Sustentável (NFDS); Práticas Administrativas e Negociais com RSA (PANRSA); e Investimento Social Privado (ISP). Essas dimensões possuem objetivos bem definidos. A primeira propõe-se à implementação de diversas ações de apoio ao desenvolvimento sustentável, ao financiamento de atividades de geração de trabalho e renda e de inclusão social. Tal dimensão também é responsável pelo financiamento de atividades que promovam o desenvolvimento de tecnologias ambientalmente sustentáveis. A segunda dimensão visa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população, apoiar programas relacionados à consciência e preservação ambiental, dar suporte a projetos relacionados à defesa e à promoção dos direitos humanos, captar recursos para apoiar ações sociais e incentivar a atuação dos funcionários em trabalhos voluntários. Já a terceira, tem como objetivo disseminar os princípios e fortalecer a cultura de Responsabilidade Socioambiental (RSA) entre os funcionários do BB, manter processos administrativos e negociais coerentes com os princípios de RSA e fortalecer a interação com o público.

Inserida na primeira dimensão - Negócios com Foco no Desenvolvimento Sustentável - o Banco do Brasil criou a Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (ENDRS). Essa estratégia baseia-se na articulação e mobilização de atores sociais, com o intuito de promover a geração de trabalho e renda, por meio do apoio às atividades produtivas rurais ou urbanas, que valorizem as potencialidades e vocações locais, buscando

garantir a elas, sustentabilidade. O Banco do Brasil em sua ENDRS adota a noção de Fischer (2002) para designar desenvolvimento como um processo gradual de mudança social. Dessa forma, para o BB, de maneira bem simplificada, Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) é o processo gradual de mudança social aplicado a uma localidade ou região (FISCHER, 2002). Esse conceito será esclarecido mais profundamente no capítulo dedicado ao tema.

Para cada Arranjo Produtivo Local (APL) apoiado pelo Banco, é realizado um Plano de Negócios em Desenvolvimento Regional Sustentável (PNDRS), com objetivos claros, definidos em decorrência da articulação entre os atores sociais. A ENDRS prevê que o BB seja um dos principais atores e assumam um papel de protagonismo no processo de articulação e desenvolvimento dos Planos de Negócios.

Desde a criação da ENDRS, o Conselho Diretor do Banco do Brasil estabeleceu metas, atualizadas pelo menos uma vez por ano. Tais metas incluem a habilitação de agências para atuação, a fixação de uma quantidade de Diagnósticos e Planos de Negócios em andamento, o estabelecimento de um número mínimo de municípios ou famílias atendidas, dentre outras metas.

4.1.2 As premissas da ENDRS

A decisão do Banco do Brasil de instituir uma atuação baseada pelos princípios de desenvolvimento sustentável, aliado ao objetivo de alcançar resultado financeiro advém de duas necessidades. A primeira é atuar como agente do Governo Federal, utilizando seu discurso na promoção da diminuição da pobreza e dar respostas aos desafios sociais e ambientais, bem como trabalhar como indutor do discurso junto às demais empresas e sociedade. A segunda necessidade é a de desenvolver novos mercados e ampliar sua base de clientes, em áreas em que já estava instalado, mas não conseguia ampliar seus negócios pela ineficiência desses mercados (REJANI, 2011).

De acordo com Franco (2006), até aquele momento, se fosse analisada a composição do resultado das unidades do BB, nas regiões com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), se veria que não existia nelas dinâmica

econômica suficiente para oferecer resultados para a rede do Banco. Seus resultados vinham da relação com os próprios governos municipais e com os aposentados. Para auferir maiores resultados precisava desenvolver os mercados em que atua, gerar riquezas.

O BB adota a noção desenvolvida por Buarque (2006), de equilíbrio entre as três dimensões denominadas Equidade Social, Conservação Ambiental e Eficiência Econômica. O autor aponta que o desenvolvimento para ser sustentável precisa compatibilizar essas três dimensões, cada uma desempenhando um papel diferente e complementar no processo: (i) A elevação da qualidade de vida e a equidade social são os objetivos centrais do modelo de desenvolvimento; (ii) A eficiência e o crescimento econômicos constituem pré-requisitos fundamentais para elevar a qualidade de vida com equidade; (iii) A conservação ambiental é uma condicionante decisiva da sustentabilidade do desenvolvimento e da sua manutenção no longo prazo.

Buarque (2006) utiliza a seguinte representação, da Figura 6, para ilustrar o desenvolvimento sustentável, onde estão incluídas, além das três dimensões, as forças que exercem pressão sobre elas.

Figura 6: Representação da Sustentabilidade



Fonte: Buarque, 2006. Retirado do Curso Estratégia DS. UNIBB, 2015.

A ENDRS trabalha com o conceito de negócio sustentável, ou seja, procura promover o desenvolvimento sustentável da atividade produtiva e o define como o negócio economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto. É direcionado ao público de baixa renda, pessoas físicas e pequenos empresários rurais ou urbanos.

Estão relacionados abaixo alguns dos conceitos adotados pelo BB no contexto de sua Estratégia Negocial em DRS, os quais são úteis na análise proposta pelo estudo. Todos foram reproduzidos a partir dos cursos analisados.

Sustentabilidade – O BB apresenta em seus cursos a sustentabilidade como um desafio a ser enfrentado de forma integrada por empresas, governos e sociedade civil, visando o benefício da humanidade, dos demais seres vivos e do planeta, no presente e no futuro.

Reforça a necessidade de adotar o referencial da sustentabilidade, através de políticas e práticas de responsabilidade socioambiental, como pano de fundo para os processos decisórios.

Para o Banco do Brasil, responsabilidade socioambiental é ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente (BB, 2015).

Aglomerados: agrupamentos de agentes econômicos, políticos e sociais, que atuam em diferentes fases das atividades produtivas, com pouca sinergia e vínculos frágeis de interação, cooperação e aprendizagem.

Arranjos Produtivos Locais: agrupamentos de agentes econômicos, políticos e sociais localizados em um mesmo território, que operam em atividades produtivas correlacionadas, em diferentes fases do processo produtivo, e apresentam vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem.

Beneficiamento: ação de melhorar ou valorizar o produto sem modificar a espécie anterior, ou seja, não há transformação, há simplesmente a melhoria no aspecto do produto.

Cadeia de Valor: conjunto articulado de atividades/operações econômicas, técnicas, comerciais e logísticas, das quais resulta um produto ou serviço final. Sucessão de relações fornecedor-cliente estabelecidas nas operações de produção e comercialização, necessárias à transformação de insumos em produtos ou serviços, até o uso pelo cliente. Abrange a cadeia produtiva (matéria-prima até produto/serviço), a cadeia de distribuição (produto/serviço até o consumidor final) e todos os elementos de influência direta e indireta, como instituições públicas, instituições financeiras, cooperativas etc.

Cadeias Produtivas ou Sistemas Produtivos: conjuntos de todas as etapas do processo produtivo de um determinado produto ou serviço, as cadeias são constituídas por agentes de aglomerados econômicos e/ou arranjos produtivos locais, que formam redes complexas, com altos índices de articulação, cooperação e aprendizagem, sem limitação territorial.

Capital Humano: consiste nas condições educacionais das populações e no nível de capacitação técnico produtiva dos trabalhadores. É a acumulação, pelas pessoas, de conhecimento científico, gerencial, profissional e artístico, concebidos como fundamentais para o crescimento econômico.

Capital Social: conjunto de práticas de confiança recíproca entre cidadãos, voltados para a resolução de problemas que requerem ação coletiva. Também pode ser entendido como o conjunto de normas e valores informais compartilhados entre os membros de um grupo, possibilitando-lhes a cooperação e a solidariedade.

Análise de Conjuntura: A todo o momento, e em relação às mais variadas situações, são feitas análises de conjuntura, como quando se decide sair de casa, mudar de emprego, casar, colocar o filho num colégio. Em todas essas situações, tomam-se decisões baseadas em uma avaliação da situação, vista sob a ótica de interesse ou necessidade. Para tanto, leva-se em conta as informações que se tem, buscam-se outras, avalia-se as possibilidades, imagina-se o provável desenvolvimento dos fatos, das possíveis reações das pessoas ou dos grupos e, a partir desse conjunto de conhecimentos, informações e avaliações, tomam-se decisões.

A análise da conjuntura é uma leitura especial da realidade e que se faz sempre em função de alguma necessidade ou interesse. Nesse sentido, não há análise de conjuntura neutra, desinteressada: ela pode ser objetiva, mas estará sempre relacionada a uma determinada visão do sentido e do rumo dos acontecimentos. Para que se realize uma análise de conjuntura é necessário considerar algumas categorias de informação, que, juntas, irão permitir fazer a leitura da realidade.

O Banco do Brasil define o conceito de sua ENDRS como uma estratégia negocial que busca impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões onde o BB está presente, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, apoiando atividades produtivas

economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural, como na representação da Figura 7 abaixo:

Figura 7: Representação do conceito da ENDRS



Fonte: site do BB, 2015.

4.1.3 A Metodologia de Trabalho da ENDRS

O Banco do Brasil, em sua ENDRS, tem seus objetivos definidos da seguinte forma:

- a) Promover a inclusão socioprodutiva, por meio da geração de trabalho e renda;
- b) Fortalecer a agricultura familiar e o empreendedorismo urbano;
- c) Impulsionar o associativismo e o cooperativismo;
- d) Ampliar a inclusão financeira e os negócios sociais;
- e) Estimular o protagonismo local.

Abaixo estão descritos os elementos básicos que devem ser considerados em todos os processos da metodologia DRS.

Segundo a UniBB (2015), valor significa compreender todas as etapas da cadeia e estar atento a essas variáveis para entender a dinâmica da atividade, de modo que seja possível atuar com consistência para o seu aprimoramento, mesmo que não seja possível desenvolver ações para aperfeiçoar todas as etapas.

Como o foco da estratégia DRS é a atividade produtiva, esse modo de atuação mostra-se relevante em todas as etapas da metodologia, desde a identificação dos atores envolvidos, até a gestão do plano.

Com a estratégia DRS, o Banco passa a exercer um papel que vai além da sua função tradicional de agente financeiro ou de crédito. Atua também como agente catalisador das potencialidades dos diferentes atores e como fomentador e articulador de iniciativas de desenvolvimento local, considerando elementos diversos.

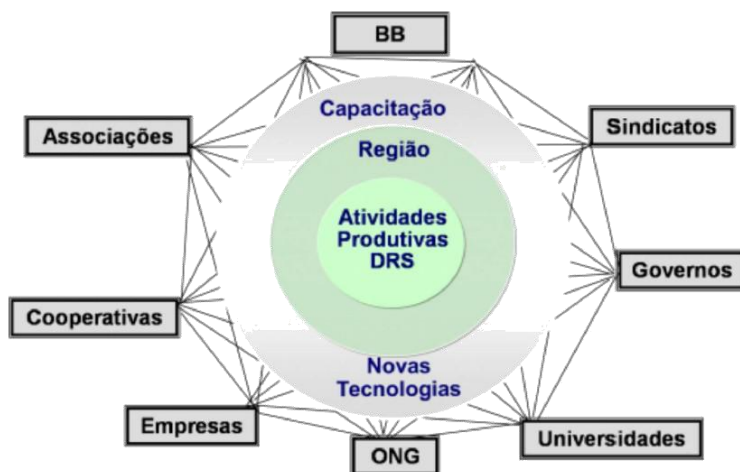
Todo o material estudado descreve a concertação como a força motriz da estratégia DRS e apresenta-se em todas as situações que envolvam ou requeiram interação com os atores sociais e não somente no início dos trabalhos. Não pode ser vista de forma isolada, apenas no início dos trabalhos. Deve permear todo o processo, em todas as etapas da metodologia DRS.

Para tal, o BB disponibiliza seu capital humano e social, bem como recursos financeiros, sempre de olho na maior participação nos mercados emergentes em ações de desenvolvimento sustentável.

O fator descrito como primordial para êxito do DRS é o princípio participativo e construtivista de sua metodologia, baseado no processo de Concertação, que tem o sentido de orquestração, articulação e mobilização de atores socioeconômicos, intervenientes diretos ou indiretos da atividade produtiva, da área governamental, da iniciativa privada e da sociedade civil, com ou sem fins lucrativos, em prol de um objetivo comum e maior que é o desenvolvimento sustentável de determinada região.

A concertação ocorre quando os envolvidos com uma atividade produtiva, situados em uma determinada região, aproximam-se e agem com harmonia e integração, sempre compartilhando conhecimentos e buscando soluções em conjunto, em nome de um interesse comum, que pode ser o de desenvolver a cadeia de valor da atividade produtiva – normalmente aquela que é a vocação da região (UNIBB, 2015). É como está representado na Figura 8 a seguir:

Figura 8: Representação do processo de concertação



Fonte: Curso Estratégia DS. UNIBB, 2015.

O Banco do Brasil (2015) acredita que o processo de concertação estimula os atores sociais a se apropriarem da metodologia DRS e a conduzirem o processo de desenvolvimento regional sob a ótica da sustentabilidade.

Os parceiros, uma vez organizados e comprometidos com um objetivo comum, tornam-se responsáveis por implementar as ações planejadas, além de monitorá-las e ainda avaliar todo o processo, sendo que desde a escolha da atividade produtiva até a implementação das ações, tudo é realizado de forma construtivista, inclusiva e participativa.

Apesar da ênfase dada à concertação externa, o BB preocupa-se também com a articulação das diversas áreas internas na estratégia. Ou seja, as parcerias relacionadas à participação dos funcionários na estratégia DRS em locais como as agências de varejo, governo e atacado, os órgãos regionais, as Superintendências e as diversas áreas da Direção Geral.

Apesar de interagirem a partir de interesses comuns, há muito potencial para possíveis divergências e conflitos entre os diversos grupos envolvidos, o que aumenta a necessidade da concertação.

O Banco, em seus treinamentos, está sempre recordando que:

Promover o desenvolvimento regional sustentável não é tarefa exclusiva e individual da sociedade civil organizada, da iniciativa privada ou de governos, mas, sim, do conjunto da sociedade em todas as suas formas de manifestação (UNIBB,2015).

Reconhecer este fato implica na compreensão e aceitação do poder sinérgico da sociedade unida, o que confere maiores possibilidades de mudar a realidade dos espaços em que vivem e se desenvolvem. A essência da concertação é a assunção do desenvolvimento pelos atores sociais, definindo quais são os seus objetivos comuns e como cada parte poderá contribuir nessa construção (UNIBB, 2015).

A metodologia que dá sustentação para a implementação das ações de Desenvolvimento Regional Sustentável está ilustrada na Figura 9 abaixo:

Figura 9: Metodologia DRS



Fonte: Curso Estratégia DS, UNIBB, 2015

A figura acima apresenta um esquema que serve para facilitar a exposição, no entanto os processos são dinâmicos e não necessariamente lineares.

A Metodologia DRS é um sistema aberto, onde cada etapa influencia e é influenciada pelas demais, num processo dinâmico e contínuo que precisa ser sistematicamente acompanhado, avaliado e permeado pela Concertação (UNIBB, 2015).

A primeira etapa é de sensibilização dos atores sociais para o desenvolvimento sustentável, preparando o ambiente para a busca de consensos e para a construção de compromissos.

O que se espera é que seja moldada uma atmosfera favorável ao trabalho participativo, que desperte as consciências para as questões sociais,

econômicas e ambientais, e que consiga o engajamento dos atores sociais na luta pela superação dos desafios que se apresentarem.

Esse é o momento de iniciar a concertação e fazer contato com todos que possam enriquecer o processo de pensar o território, entender sua dinâmica, discutir rumos, identificar as vocações locais e as atividades produtivas ali desenvolvidas - suas potencialidades e carências - e se engajar na construção de um novo caminho.

Devem ser procuradas entidades governamentais (em níveis municipal, estadual ou federal), organizações não governamentais, órgãos e instituições de apoio ao negócio, lideranças formais e informais, entidades de classe, sindicatos, movimentos sociais e religiosos, cooperativas, associações, conselhos e fóruns, instituições de crédito e outras fontes de financiamento, órgãos/empresas de assistência técnica e extensão rural, instituições de pesquisa, universidades e agentes da atividade (artesãos, produtores rurais, comerciantes, empresários, e tantos outros). É hora de buscar e compartilhar informações com os diversos atores, de ouvir e promover debates, estimulando em todos a disposição para a formação de parceria.

É importante tratar dos elementos do desenvolvimento sustentável para que haja um alinhamento conceitual mínimo, e também é indispensável discutir os princípios basilares do DRS, que irão nortear o trabalho a ser realizado por aqueles que aceitarem o convite para juntar forças pelo desenvolvimento.

A agência é habilitada a trabalhar com a estratégia DRS quando contar com pelo menos dois funcionários capacitados em DRS, sendo um deles, obrigatoriamente, o primeiro gestor. Em paralelo à realização dos contatos, portanto, esta capacitação deve ser providenciada, para que a agência esteja apta a passar para a próxima etapa da metodologia DRS.

A partir da análise da realidade e da Visão Territorial é possível identificar as potencialidades da região e as cadeias produtivas ali existentes, que reúnam mais características propícias ao desenvolvimento sustentável.

Assim, a escolha da atividade produtiva deve privilegiar a vocação da região e os saberes locais para que o desenvolvimento seja construído a partir da visão do território.

A introdução de novas atividades pode ocorrer, desde que guardem identidade com o local e com as pessoas ali estabelecidas e configurem

oportunidade concreta de desenvolvimento, observados os pressupostos do DRS.

Outros aspectos devem ser considerados na escolha dessas atividades, como viabilidade econômica, potencial para gerar trabalho e renda, condições para aumentar a produção/produktividade, existência de mercado capaz de absorver aumento da produção ou novos produtos, oportunidade para adotar novas tecnologias, capacidade de agregar valor, predisposição dos atores envolvidos para a realização de ações compartilhadas, existência de parceiros capazes de atender as demandas para realizar ações necessárias ao desenvolvimento e possibilidade de geração de benefícios diretos e indiretos para todos os envolvidos no processo.

Além disso, é necessário identificar se a atividade não é intrinsecamente danosa ao meio ambiente ou praticada sem respaldo legal, envolvendo captura de animais silvestres, desmatamento, ou praticada em área pública não autorizada, por exemplo. A quantidade de atividades que serão trabalhadas, e em que momento também é fruto da decisão do grupo e irá depender da disposição e disponibilidade dos agentes e dos parceiros.

Deve-se buscar o atendimento ao maior número possível de atividades, pois quanto maior o número de intervenções, maior será a contribuição e o impacto do DRS para o desenvolvimento do território.

Todos esses aspectos devem ser ponderados pelo conjunto de atores sociais envolvidos na concertação, e a escolha da atividade só será legítima quando todos participarem ativamente das discussões.

Para cada atividade produtiva escolhida deve ser constituída uma equipe gestora, cujos integrantes serão responsáveis pela coordenação dos trabalhos e pela gestão do plano de desenvolvimento da atividade. Essa equipe deve ser composta por representantes dos agentes da atividade e dos parceiros, onde se inclui o próprio Banco.

Não há uma regra rígida quanto à quantidade ou diversidade de integrantes, mas espera-se que seja suficiente e capaz de desempenhar suas atribuições.

Para sua composição deve-se buscar identificar pessoas que tenham legitimidade junto aos agentes diretos da atividade produtiva e bom fluxo de comunicação com o grupo que representam; que detenham conhecimento

sobre a atividade escolhida ou que possam buscar as informações necessárias; que sejam capazes de propor ou realizar ações que contribuam para o desenvolvimento da atividade e estejam disponíveis e dispostos a participar ativamente da elaboração e da gestão dos planos de desenvolvimento.

O papel de coordenação dos trabalhos e de gestão envolve atividades voltadas para a organização dos agentes e para o aprimoramento da atividade.

A Equipe tem uma atribuição imprescindível: estimular a apropriação da metodologia DRS pelo grupo – principalmente pelos agentes diretos da atividade – como forma de contribuir para seu empoderamento e consequente autonomia. Depois de formar a Equipe Gestora DRS, é preciso conhecer a realidade.

A elaboração do Diagnóstico DRS é o procedimento de consolidação das informações sociais, econômicas, ambientais e institucionais, visando identificar, quantificar e qualificar as potencialidades, dificuldades, mercados, vantagens comparativas e competitivas, ameaças e oportunidades da atividade produtiva em análise, com visão de cadeia de valor e que podem estar relacionadas ao agronegócio, comércio, serviços ou indústria. Deve ser realizada de forma articulada pela Equipe Gestora DRS, sendo responsabilidade de todos os seus membros.

É indispensável que as informações sejam consistentes e objetivas, a fim de oferecer subsídios que permitam a análise das condições econômicas, sociais, ambientais e culturais relativas à atividade produtiva e a elaboração de planos que contribuam para o alcance dos objetivos da estratégia DRS.

Os dados coletados devem refletir a situação da atividade produtiva nos municípios que a agência jurisdicionar, independentemente do porte ou qualquer outra espécie de classificação de seus agentes - Ex: mini, pequenos, médios ou grandes produtores, micro, pequenas, médias ou grandes empresas ou de seu nível de organização - Aglomerados, Arranjos Produtivos ou Cadeias Produtivas. O levantamento dos dados tem por objetivo obter um retrato da realidade da atividade produtiva selecionada, onde estarão identificadas as potencialidades, os principais problemas e soluções alternativas.

Tendo em vista a diversidade dos aspectos abordados no Diagnóstico DRS, deve ser feita previamente uma delimitação dos dados a serem

levantados e um trabalho articulado e coordenado de divisão de tarefas, de modo que cada agente envolvido fique responsável pelo levantamento/consolidação de determinadas informações, com definição de responsabilidades e de prazos de execução.

Após colher e consolidar os dados, analisa-se as informações do ponto de vista geral da atividade produtiva, com visão de cadeia de valor, e realiza-se um cruzamento desses dados. O BB utiliza como referência a Matriz SWOT, desenvolvida na universidade de Stanford, pela equipe do pesquisador [Albert Humphrey](#), nas décadas de 1960 e 1970.

Conhecida a realidade, o próximo passo é planejar ações para transformá-la. Nesse momento, realiza-se um Plano de Negócios DRS (PNDRS). Sua elaboração é feita a partir das questões centrais identificadas na fase de diagnóstico. O PNDRS é composto dos seguintes itens:

Cenário: onde é retratada a realidade na qual a atividade produtiva está inserida, considerando os aspectos técnicos, econômicos, sociais, ambientais e culturais;

Objetivos: descrição e quantificação do que se pretende alcançar; **Ações:** são as atividades necessárias para atingir os objetivos definidos;

Orçamento: onde são mostrados os montantes a serem detalhados referentes às ações previstas, representando desembolso por parte dos atores sociais ou simples atribuição de valor;

Beneficiários: onde são indicadas as estimativas de pessoas físicas e pessoas jurídicas a serem beneficiadas;

Oportunidades negociais: onde são registrados os negócios de curto, médio ou longo prazos que podem ser angariados pelo Banco junto aos agentes, parceiros e demais intervenientes da cadeia de valor da atividade produtiva a ser desenvolvida.

Os parceiros são convidados a contribuir, prestando apoio, assistência e consultoria, entre outras ações, em prol do alcance dos objetivos comuns, cada um dentro de sua área de atuação. O Banco, por exemplo, contribui com o processo oferecendo, além da própria metodologia DRS e dos pareceres de seus administradores, consultoria especializada nas áreas financeira e técnica. Essa ação busca atingir uma análise isenta de interferências de cunho pessoal

e afetivo, já que se procura profissionais especializados e em condições de manter neutralidade.

4.1.3.1 Análise Técnica

Análise feita por um Analista Técnico Rural (ATR), profissional do BB com formação em ciências agrárias, que presta assessoramento na implementação da estratégia DRS, nos casos de apoio a atividades agropecuárias. Esse profissional também pode ser acionado para participar da escolha das atividades produtivas e para contribuir na coleta e qualificação das informações técnicas sobre as atividades, ainda na fase de elaboração do Diagnóstico e do Plano de Negócios.

Os principais aspectos tratados na análise técnica são:

- Compatibilidade entre as tecnologias utilizadas e os índices de produtividade esperados;
- Adequação da infraestrutura existente;
- Compatibilidade entre custos de produção e orçamentos;
- Condições de mercado e adequação dos preços;
- Capacidade das ações previstas produzirem os resultados projetados;
- Existência e adequação de assistência técnica;
- Impactos ambientais atuais e futuros;
- Necessidade ou não de licenciamento ambiental;
- Viabilidade técnica do PNDRS.

4.1.3.2 Parecer da Agência

Concluída a análise técnica, o primeiro gestor da agência, representando a Equipe Gestora DRS, deve se manifestar sobre a pertinência e consistência das informações, o comprometimento dos parceiros com as ações propostas, a capacidade de execução das ações, as perspectivas de negócios e a aderência aos objetivos do DRS, acrescentando outras informações julgadas relevantes e que ainda não tenham sido abordadas.

4.1.3.3 Análise de Aderência

Análise feita nos Centros de Suporte Operacional, por equipe de técnicos capacitados para atestar a aderência da proposta ou fazer recomendações para seu aprimoramento.

Tem como objetivo assegurar a aderência da proposta aos conceitos, premissas e objetivos da estratégia, compreendendo a verificação dos seguintes aspectos:

- Observância do tripé da sustentabilidade e respeito à cultura local;
- Atendimento dos requisitos expressos pelas visões territorial, participativa, de cadeia de valor, de futuro e negocial;
- Consonância com a estratégia de atuação do Banco na região;
- Consistência das informações;
- Apresentação de objetivos factíveis e coerentes com a realidade observada;
- Inclusão de ações para solucionar os problemas identificados no diagnóstico, senão da maioria, pelo menos dos principais, que inviabilizariam os resultados desejados;
- Projeções realistas, coerentes com as melhorias que serão introduzidas.
- Essa análise é feita nos Centros de Suporte Operacional (CSO), que possuem uma equipe de técnicos capacitados para atestar a aderência da proposta ou fazer recomendações para seu aprimoramento.

4.1.3.4 Implementação

No momento da implementação do PNDRS, o grupo deve conhecer os resultados das análises, podendo ser necessário um realinhamento de objetivos e ações, visando solucionar questões não contempladas anteriormente. Ou, ainda, a realidade pode ter se alterado, gerando novas oportunidade ou ameaças à implementação, ou aos objetivos.

4.1.3.5 Termo de Cooperação

A Metodologia DRS prevê a assinatura de um termo de cooperação, com objetivo de reafirmar os compromissos assumidos, no sentido de envidar os melhores esforços em prol do desenvolvimento da atividade. E sugere que se

faça deste um momento solene e com visibilidade social, se possível com cobertura da mídia e presença das lideranças locais.

4.1.3.6 Execução do PNDRS

O PNDRS deve ser compartilhado com todos os interessados e a Equipe Gestora DRS deve:

- a) Estruturar a forma de organização e realização dos trabalhos;
- b) Escolher um integrante da equipe para atuar como coordenador, atentando para a importância de alternar a participação das pessoas nesse papel;
- c) Pactuar um cronograma de reuniões para pontos de controle e elaborar ata dos encontros;
- d) Priorizar, entre as ações previstas, a implementação daquelas consideradas estruturantes ou críticas para a atividade, ou que sejam pré-requisitos de outras, de forma a não causar impactos negativos na execução do plano;
- e) Identificar e apresentar ao grupo eventuais dificuldades na execução das ações, adotando medidas para a superação dos obstáculos;
- f) Considerar a necessidade de acionar novos parceiros e atuar para efetivação dessas parcerias;
- g) Acompanhar a implementação das ações - prazos, qualidade, recursos, efetividade, identificando necessidades de reprogramação;
- h) Compartilhar com os interessados o andamento das ações.
- i) Cada parceiro, por sua vez, deve se planejar e buscar os recursos requeridos para realizar as ações sob sua responsabilidade.

4.1.3.7 Monitoramento e Acompanhamento

A Metodologia DRS prevê que a proposta de trabalho do DRS seja ajustada, revisada e aperfeiçoada, dentro de um processo dinâmico e construtivista de atuação. Prevê também que o monitoramento objetive acompanhar a implementação da estratégia DRS sob óticas diferenciadas, relacionadas com o seu gerenciamento, operacionalização, execução das ações programadas, relacionamento entre os parceiros e alterações nas conjunturas interna e externa.

O Banco disponibiliza ferramentas para a gestão dos PNDRS, como sistemas e relatórios em sua Intranet, na seção da Unidade de Desenvolvimento Sustentável.

4.1.3.8 Avaliação

Com a avaliação objetiva-se verificar a eficácia dos PNDRS em quaisquer de suas fases, desde o Diagnóstico, passando pelo planejamento, implementação e gerenciamento das atividades. Ao identificar os sucessos e as falhas, a avaliação permite a correção de rumos e processos de uma estratégia DRS, tornando-os mais eficientes e aptos a alcançar os resultados desejados.

Nos quesitos de Monitoramento e Avaliação, na visão do pesquisador, residem falhas de execução, que ensejam o problema da presente pesquisa, as quais serão abordadas no capítulo dedicado à análise dos dados da pesquisa.

No presente estudo foram analisados os textos, as práticas discursivas e as práticas sociais, representados nos conteúdos coletados nas pesquisas bibliográfica e documental já explicitadas no capítulo dedicado à metodologia. A análise ensejou a evidenciação de um conjunto de objetos discursivos, na identificação de aspectos subjacentes, na realização de inferências sustentadas em indícios, e na interpretação das mensagens explícitas e implícitas. Assim foi possível também revelar sentidos ocultos, silêncios e omissões constantes no material analisado.

Os objetos discursivos emergentes das análises foram considerados como expressões de formações discursivas que, apoiadas nas práticas sociais, produziram um melhor entendimento a respeito de quais são as relações de convergências e divergências entre os discursos acerca da temática Desenvolvimento Regional Sustentável no Banco do Brasil e quais seriam as implicações ideológicas desta interdiscursividade.

Uma vez diante das formações discursivas, essas foram analisadas em suas intertextualidades, tanto no que concerne à intertextualidade manifestada quanto à constituída. Daí foi possível visualizar as ordens de discursos provenientes da Estratégia Negocial em DRS do Banco do Brasil.

As ordens de discursos, aqui, são percebidas como facetas discursivas hegemônicas de ordens sociais, evidenciando as questões ideológicas e hegemônicas.

4.2 Objetos e formações discursivas acerca do Desenvolvimento Regional Sustentável

Como já mostrado anteriormente, o material pesquisado é proveniente de nove cursos ministrados aos funcionários do Banco do Brasil, que têm inserido em sua temática central o Desenvolvimento Regional Sustentável: Gestão de Negócios em APL; Desenvolvimento Sustentável no BB; Crédito e Risco Socioambiental; Fundamentos e Práticas da Gestão Contemporânea; RSA e Sustentabilidade nos Negócios; Disseminadores de Conteúdos em Desenvolvimento Sustentável; Modelo de Atuação Integrada em Desenvolvimento Sustentável; Estratégia DS; MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável.

Os cursos analisados abordam a temática do Desenvolvimento Regional Sustentável de maneira bastante semelhante, o que deixa bem visível a convergência entre os discursos. Esta convergência facilita, de certa forma, a definição dos objetos discursivos. Entretanto, vale destacar que as diferenças mais significativas se situam na especificidade do público alvo, o que influencia no aprofundamento teórico de cada curso, e numa aparente evolução temporal no posicionamento quanto à abordagem teórica a respeito do tema RSE eleita pelo Banco. O que pode ser visto no conteúdo programático apresentado.

Pode-se observar uma forte preocupação com a formação teórica dos funcionários nas temáticas RSE e DRS, como forma de preparação para uma posterior inserção dos desejos de comportamentos e práticas desses em sua atuação cotidiana.

Os seis cursos auto instrucionais são compostos na forma de artigos científicos, com uma preocupação explícita com o embasamento conceitual, conforme se pode observar no Quadro 4, nos objetivos, e conteúdo programático de cada um deles. Nos seus objetivos, observam-se expressões como descrever, indicar e identificar, conforme grifo do pesquisador. O que em seus contextos denota essa preocupação com a formação teórica do funcionário.

Quadro 4: Principais Características dos Cursos Auto Instrucionais Analisados na Pesquisa.

Nome	Crédito e Risco Socioambiental
Área de Conhecimento	Crédito

Objetivo	Descrever os riscos, notadamente de crédito, de imagem e legal, a que incorre o Banco no atendimento creditório a atividades ou empreendimentos que de alguma forma comprometam o tripé da sustentabilidade.
Conteúdo	O homem e o meio ambiente
Programático	Sustentabilidade
	Responsabilidade socioambiental empresarial
	A postura socioambiental do Banco do Brasil
	O licenciamento ambiental
	Riscos pelo descumprimento da legislação ambiental
	O crédito e o risco socioambiental no Banco do Brasil

Nome	Fundamentos e Práticas da Gestão Contemporânea
Área de Conhecimento	Gestão de Pessoas
Objetivo	Descrever práticas de gestão para o exercício de sua função, relacionando as teorias administrativas de modo integrado e estratégico, com sua realidade de trabalho.
Conteúdo	Quem é responsável
Programático	Aprenda a andar na selva das teorias
	O futuro é inevitável
	Deixe a casa em ordem
	O recurso mais importante
	Ponha seu time em campo
	Mãos à Obra
	Você como gestor

Nome	RSA e Sustentabilidade nos Negócios
Área de Conhecimento	Negócios
Objetivo	Identificar os princípios e ações de responsabilidade socioambiental - RSA adotados pelo Banco do Brasil e suas implicações para a sustentabilidade dos negócios e o desenvolvimento sustentável do País.
Conteúdo	Unidade I - O mundo pede socorro
Programático	Unidade II - Respostas possíveis
	Unidade III - Responsabilidade socioambiental: a resposta do mundo empresarial
	Unidade IV - RSA do Banco do Brasil 11.

Fonte: UNIBB, 2015. (continua)

Quadro 4: Principais Características dos Cursos Auto Instrucionais Analisados na Pesquisa. (continuação).

Nome	Disseminadores de Conteúdos em Desenvolvimento Sustentável
Área de Conhecimento	Gestão de Pessoas

Objetivo	Indicar conteúdo básico sobre temas relacionados à Responsabilidade Socioambiental - RSA para disseminação entre terceirizados que prestam serviços ao BB
Conteúdo Programático	Ecocidadania e Sustentabilidade
	Coleta Seletiva
	Conservação de Energia
	Conservação da Água
	Direitos e Deveres do Cidadão
	Noções de Educação Financeira

Nome	Modelo de Atuação Integrada em Desenvolvimento Sustentável
Área de Conhecimento	Estratégia
Objetivo	Identificar a importância e os aspectos essenciais do Modelo de Atuação Integrada em Desenvolvimento Sustentável do Banco do Brasil
Conteúdo Programático	Agenda 21
	Negócios com foco no Desenvolvimento Sustentável
	Conceitos relacionados
	Modelo de Atuação Integrada em Desenvolvimento Sustentável
	Implementação da Metodologia
	Informações da Concorrência
	Normativos

Nome	Estratégia DS
Área de Conhecimento	Negócios
Objetivo	Identificar a importância e os aspectos essenciais da Estratégia Negocial em Desenvolvimento Regional Sustentável para o desenvolvimento sustentável das comunidades
Conteúdo Programático	Sustentabilidade
	Desenvolvimento Sustentável
	Conceitos relacionados
	Estratégia Negocial Desenvolvimento Regional Sustentável
	Concertação – A força motriz da estratégia DRS
	A Metodologia DRS
	Etapas da Metodologia DRS
	Informações da Concorrência
	Estudo de Caso
	Opções de Capacitação

Fonte: UNIBB, 2015.

Nos cursos de natureza presencial, apesar de também contarem com um arcabouço teórico, percebe-se uma maior preocupação com as práticas sociais - a forma de atuação cotidiana do funcionário, que é o representante da organização no contato diário com a sociedade. Diferentemente dos primeiros, que em seus objetivos denotam uma maior preocupação com os conceitos, nestes pode-se observar as palavras “atuar” e “aplicar”, denotando um viés de execução. Observe no Quadro 5, abaixo.

Quadro 5: Principais Características dos Cursos Presenciais Analisados na Pesquisa.

Nome	Gestão de Negócios em APL
Área de Conhecimento	Negócios
Objetivo	Atuar em arranjos produtivos locais, contribuindo para a estruturação de negócios sustentáveis e relacionando as questões conceituais com as práticas administrativas e negociais cotidianas.
Conteúdo Programático	Histórico e o conceito de APL
	Associativismo, cooperativismo e redes de cooperação
	Desenvolvimento sustentável no BB
	Governança de APL
	Experiências de atuações do BB em arranjos produtivos locais
	Papel do gestor do BB na governança do APL Estratégia de atuação

Nome	Desenvolvimento Sustentável no BB
Área de Conhecimento	Negócios
Objetivo	Aplicar o Modelo de Atuação Integrada em Desenvolvimento Sustentável na Execução da Estratégia do BB em Sustentabilidade
Conteúdo Programático	Essência do Banco do Brasil e Estratégia em DS.
	Ações de DS no BB
	Modelo de Atuação Integrada em DS
	Plano de Ações em Desenvolvimento Sustentável (PADS) e Direcionamento Estratégico.

Fonte: UNIBB, 2015.

Já o curso de pós-graduação *latu sensu* MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável, por tratar-se de um curso de longa duração – 360 horas, pode apresentar um maior equilíbrio entre as dimensões conceitual/teórica e a prática em suas disciplinas. Veja o Quadro 6, a seguir.

Quadro 6: Principais Características do MBA Executivos em Gestão de Negócios em DRS.

Nome	MBA Gestão do Desenvolvimento Regional Sustentável
Área de Conhecimento	Negócios
Objetivo	
Disciplinas	Formar Gestores do Desenvolvimento Regional Sustentável
	Desenvolvimento Territorial Organizações e Gestão
	Desenvolvimento Regional
	Gestão de
	Gestão
	Metodologia de
	Formulação
	Gestão de
	Responsabilidade
	Políticas Públicas, Planejamento e Desenvolvimento Sustentável
	Estratégias de Regionalização do Desenvolvimento e Parcerias para o DRS
	Gestão do Desenvolvimento e
	Socioeconomia do Desenvolvimento e
	Indicadores de Desenvolvimento Sustentável
	Residência
Fonte: Material impresso do Curso. UNIBB, 2015.	TACC – Trabalho Aplicativo de Conclusão de

4.2.1. As Dimensões Textual, Discursiva e de Prática Social do Discurso

Com a intenção de identificar os objetos discursivos no material analisado, foram utilizados três tipos de procedimentos: (i) a análise do vocabulário utilizado; (ii) análise da força dos enunciados; (iii) e as práticas discursivas.

A análise do vocabulário utilizado no conteúdo refere-se à convergência na escolha de determinadas palavras e não outras, a repetição de palavras e a utilização de um vocabulário mais formal em determinados momentos, ou mais informal em outros, como pista para um tipo específico de público.

Em diversos momentos os textos utilizados foram acompanhados da intencionalidade de promover no aluno o senso de importância que o tema adquiriu no seio da empresa e da mudança de paradigma quanto ao tema no país e no mundo. Essa intencionalidade fica evidente em fragmentos de textos que reforçam o posicionamento, enfatizando o fenômeno, como a seguir:

Considerando o Banco do Brasil como **um importante agente promotor do desenvolvimento**, faz-se necessário compreender os diferentes significados, **importância** e as formas como tal conceito foi interpretado e implementado ao longo da história [...] (MBA Gestão do Desenvolvimento Regional Sustentável – Disciplina Desenvolvimento Regional Sustentável, 2007, p. 7. Grifo do pesquisador).

Objetivo geral da aprendizagem: **Identificar a importância** e os aspectos essenciais da Estratégia Negocial Desenvolvimento Regional Sustentável para o desenvolvimento sustentável das comunidades (Curso Estratégia DS, 2015. Grifo do pesquisador).

A partir de 2003 o assunto **passou a ser definitivamente pauta das decisões estratégicas e operacionais do Banco** quando o Conselho Diretor aprovou a criação do Sistema de Gestão Ambiental do Banco do Brasil - SGA BB - e de uma estrutura organizacional específica para tratar do tema, transversalmente na Empresa (Curso Desenvolvimento Sustentável no BB, 2015. Grifo do autor).

O segundo procedimento utilizado refere-se à análise da força dos enunciados dos materiais selecionados. De acordo com Fairclough (2001), esta força pode ser composta de promessas, pedidos e ou ameaças.

Na análise promovida pelo pesquisador, não foram identificadas promessas ou ameaças, explícitas ou implícitas, no conteúdo dos cursos estudados. Acredita-se que a ausência desses se deve ao fato de tratar-se de artigos científicos, que possuem maior rigor com relação à exposição de suas ideologias, em sua elaboração. Essas promessas e ameaças se configuram de maneira implícita nos instrumentos de avaliação pessoal e de atingimento de metas.

O Banco do Brasil utiliza ferramenta de avaliação semestral do funcionário baseado na metodologia de *Balance Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997), em duas dimensões: Competências; e Metas. A primeira leva em consideração aspectos subjetivos e de comportamento, e a segunda possui critérios objetivos, relacionados diretamente com o atingimento das metas

propostas para cada unidade operacional, carteira de clientes ou pessoa. Essa ferramenta é denominada Gestão de Desempenho por Competências (GDC).

São determinados objetivos e metas para as pessoas, carteiras e unidades e sua avaliação é feita a partir do atingimento ou não desses itens. Dentre os aspectos constantes das dimensões competências e metas, estão inseridas práticas comportamentais esperadas pela empresa e critérios objetivos relacionados à temática Desenvolvimento Regional Sustentável – por exemplo a exigência de observar os princípios éticos no relacionamento com os clientes, ou a exigência de estabelecimento de um Plano Negocial em DRS vinculado a determinada agência. As promessas e ameaças estão implícitas no fato de os funcionários receberem ascensão ou até mesmo decesso levando-se em consideração a avaliação semestral atribuída a ele.

Foram identificados, de maneira implícita, pedidos relacionados ao engajamento do funcionário na Estratégia Negocial DRS como parte dos princípios de Responsabilidade Socioambiental defendidos pela empresa, ao longo de todo o material analisado.

O terceiro procedimento foi considerar as práticas discursivas, no que diz respeito à produção, ao consumo e à distribuição textual. Como produção textual, os cursos analisados foram elencados como artigos científicos, produzidos por funcionários ou contratados externos de caráter de utilização interna por todos os funcionários. Foram considerados mais monológicas do que dialógicas (FAIRCLOUGH, 1995), uma vez que a definição do conteúdo a ser veiculado é de exclusiva responsabilidade da Diretoria da companhia. Alguns textos foram transformados em outros textos, constituindo cadeias de comunicação existentes e historicidade entre os textos.

Já com relação ao consumo textual, ou seja, à compreensão dos textos, estes podem ser classificados como de consumo coletivo, direcionados para um grupo particular de indivíduos – funcionários do Banco do Brasil. Esse público possui particularidades interpretativas que lhe permitem uma compreensão acerca do que está sendo abordado nos cursos (COSTA, 2010). Segundo Fairclough (2001, p.113), “os textos estabelecem posições para os sujeitos intérpretes que são capazes de compreendê-los e capazes de fazer as conexões e as inferências, de acordo com os princípios interpretativos relevantes, necessários para gerar leituras coerentes”.

Por último e não menos importante está a distribuição textual. Os textos se movimentam, com baixo índice de transformação, apenas adotando adequações de aprofundamento teórico, dependendo do objetivo de cada curso. As redes são estáveis. Nesse processo de distribuição privilegia-se a adoção de conteúdo proveniente de autores renomados e já consagrados.

Considerados esses três aspectos, foram identificados os seguintes objetos discursivos: (1) redução da miséria e das desigualdades sociais; (2) esgotamento de recursos naturais; (3) efeitos do crescimento econômico desregulado; (4) sustentabilidade como desafio coletivo; (5) compromisso empresarial; (6) tripé da sustentabilidade; (7) atuação em cadeia de valor; (8) mobilização de agentes sociais, econômicos e políticos; (9) geração de trabalho e renda; (10) concertação; (11) desenvolvimento de novos mercados; (12) mudança na realidade social; (13) capacitação e sensibilização; (14) exploração das potencialidades locais; (15) globalização; (16) mudança na configuração de poder; (17) aumento das desigualdades sociais.

Conforme o modelo proposto por Costa (2010), os objetos discursivos após identificados foram agrupados, o que ensejou em categorias de análise maiores, denominadas formações discursivas, com base em suas intertextualidades, por meio das aproximações entre discursos ou conexões dos processos discursivos e o contexto das práticas sociais de que fazem parte. Assim, os objetos discursivos identificados nos cursos analisados foram agrupados em categorias, conforme Quadro 7, a seguir:

Quadro 7: Formações discursivas e objetos discursivos identificados nos cursos

Categoria	Descrição	Objetos Discursivos
1. Efeitos do crescimento econômico desregulado	Categoria que agrupa os objetos discursivos relacionados com o entendimento dos efeitos históricos do crescimento econômico sobre o meio ambiente e a vida humana.	Esgotamento de recursos naturais
		Globalização
		Mudança na configuração de poder
		Aumento das desigualdades sociais
2. Desafio da mudança social	Categoria que agrupa os objetos discursivos relacionados com o entendimento dos	Redução da miséria e das desigualdades sociais
		Sustentabilidade como desafio coletivo

		Mobilização de agentes sociais, econômicos e políticos
		Geração de trabalho e renda
	desafios da sociedade perante o <i>status cor</i> atual e as ações a serem	Desenvolvimento de novos mercados
		Mudança na realidade social
3. Atuação do Banco do Brasil	promovidasCategoriaçãoquepelaagrupa os objetos discursivos relacionados com o entendimento do papel do Banco do Brasil, diante dos desafios sociais e do compromisso assumido perante o Governo Federal.	Protagonismo
		Atuação em cadeia de valor
		Tripé da sustentabilidade
		Concertação
		Capacitação e sensibilização
		Exploração das potencialidades locais
		Catalisador das ações de sustentabilidade

Fonte: Elaboração do autor. Adaptado de Costa (2010, p. 134)

4.2.2 Intertextualidades – A Prática Social do Discurso

Em determinada formação ideológica, as formações discursivas determinam o que pode e o que deve ser dito, em determinado tempo e espaço (FAIRCLOUGH, 2001). A identificação dessas regiões do dizível (ORLANDI, 2007) refletem as diferenças ideológicas, ou seja, as posições dos sujeitos em lugares sociais representados e desigualmente acessíveis. Isto posto, o presente estudo ocupa-se a partir de agora da identificação e análise das intertextualidades constituídas, ou interdiscursividade, entre as formações discursivas acerca do tema Desenvolvimento Regional Sustentável nos cursos objetos da pesquisa. Ao serem reconhecidas as intertextualidades por meio das convergências, ou aproximações; das divergências, ou afastamentos e; dos silêncios, ou omissões, dos objetos discursivos, foi possível a identificação de suas práticas discursivas que, inseridas em práticas sociais, possibilitaram atingir ao objetivo principal desta pesquisa: Identificar as ordens de discursos decorrentes da Estratégia Negocial em DRS do Banco do Brasil.

4.2.3 Convergências

O estudo adotou como material de análise as fontes impressas de cursos ministrados aos funcionários de uma mesma empresa, ao longo de um período temporal específico. Por se tratar de uma estratégia única dentro da organização e considerando a estrutura organizacional da Universidade

Corporativa do BB – UNIBB, é de se esperar a identificação de um maior índice de convergências textuais. E é exatamente isso o que foi percebido nas análises. Há uma linha ideológica clara com reforço de conceitos, na tentativa de estabelecer um pensamento comum e conseqüentemente uma uniformização das práticas sociais.

A primeira convergência está relacionada à ideia de que o crescimento econômico sem as preocupações com a sustentabilidade e o fenômeno da globalização são os fatores geradores de esgotamento dos recursos naturais, mudança na configuração de poder, e aumento das desigualdades sociais. Essa noção está presente em todos os cursos de maneira explícita, em sua maioria na seção de introdução, ou implícita em conceitos próximos.

[...] continua elevada a concentração de poder em torno dos Estados nacionais e cresce o poder de grandes empresas globalizadas. O imenso domínio da humanidade em relação à natureza, conquistado no processo evolutivo e potencializado pelos avanços tecnológicos dos últimos séculos, mostra-se limitado [...] (MBA Gestão do Desenvolvimento Regional Sustentável – Disciplina Desenvolvimento Regional Sustentável, 2007, p. 12).

[...] mostrando os efeitos nocivos ao meio ambiente provenientes de resíduos mal acondicionados, levando a contaminação da água e a destruição de animais e plantas. (Curso Disseminadores de Conteúdo em Desenvolvimento Sustentável, 2015, p. 6).

O século XXI iniciou-se com uma exigência fundamental: como compatibilizar a globalização, o crescimento econômico e tecnológico com a equidade, o desenvolvimento humano e a sustentabilidade ambiental? Debates sobre essa questão têm mobilizado os mais diferentes setores da sociedade. (Curso estratégia DS, 2015, p. 4).

Uma segunda convergência identificada nos textos, dessa vez mais explicitamente, é a de existência de um desafio social de mudança e adjacente a isso a noção de que esses desafios precisam ser enfrentados pelo coletivo. Há um esforço para desenvolver no aluno a consciência de que não é responsabilidade dos governos, empresas, ou qualquer outro grupo isoladamente, mas uma tarefa conjunta.

Devemos lembrar também que promover o desenvolvimento regional sustentável não é tarefa exclusiva e individual da sociedade civil organizada, da iniciativa privada ou de governos, mas, sim, do conjunto da sociedade em todas as suas formas de manifestação.

Reconhecer este fato implica compreensão e aceitação de que as forças da sociedade unidas terão maiores possibilidades de mudar a realidade dos espaços em que vivem e se desenvolvem. (Curso estratégia DS, 2015, p. 9).

Nesse sentido reconhecemos que a responsabilidade por cuidar do meio ambiente é de todos. Nós enquanto cidadãos fazemos parte da coletividade, portanto somos responsáveis pela qualidade do meio ambiente que deixaremos para nossos filhos e netos. Os frutos das nossas ações com relação ao meio ambiente serão colhidos pelos nossos descendentes. (Curso Disseminadores de Conteúdo em Desenvolvimento Sustentável, 2015, p. 3).

Para cuidar do planeta precisamos todos passar por uma alfabetização ecológica. (Curso Disseminadores de Conteúdo em Desenvolvimento Sustentável, 2015, p. 6).

A terceira das convergências identificadas pela análise do pesquisador é com relação ao papel e atuação do Banco do Brasil, para responder ao compromisso assumido com o governo federal, mas também como um importante agente social.

As convergências relacionadas à forma de atuação do BB e sua estratégia foram sintetizadas e ensejaram no conteúdo apresentado no item 4.1 - *A Estratégia Negocial em DRS: o discurso do BB* – da presente pesquisa. São elas: (i) a concertação como força motriz da ENDRS; (ii) o desejo de atuar como protagonista e catalisador das ações em DRS; (iii) a atuação em cadeia de valor; (iv) a necessidade de capacitação e sensibilização dos funcionários e demais atores sociais; (v) e a atenção à exploração das potencialidades locais.

Quanto ao discurso relacionado ao seu papel, os seguintes fragmentos de textos nos mostram essa dimensão:

O Banco do Brasil busca estar sempre à frente em suas iniciativas, funcionando como referência para mercado financeiro. Promover o desenvolvimento sustentável é parte da sua missão, e nada melhor para demonstrar o compromisso do Banco do que incorporar cada vez mais em seus negócios os princípios da sustentabilidade. (Curso Modelo de Atuação Integrada em Desenvolvimento Sustentável, 2015, p. 2)

Com a estratégia DRS, o Banco passa a exercer um papel que vai além da sua função tradicional de agente financeiro ou de crédito: atua também como gente catalisador das potencialidades dos diferentes atores e como fomentador e articulador de iniciativas de

desenvolvimento local, considerando elementos diversos [...] (Curso Estratégia DS, 2015, p. 7).

4.2.4 Divergências

No que diz respeito às divergências identificadas na interdiscursividade das formações discursivas analisadas, vale ressaltar que uma delas foi observada na comparação entre os conteúdos discursivos dos cursos analisados e outras duas foram observadas na comparação dos conteúdos com as práticas sociais vistas. Essa comparação se justifica, já que a análise de discurso precisa levar em consideração todo o contexto a que se relaciona.

A primeira divergência pode-se observar no curso Modelo de Atuação Integrada em Desenvolvimento Sustentável. Em sua seção dedicada ao papel do Banco, é possível perceber um recuo na intenção de ser protagonista e catalisador das ações de desenvolvimento sustentável, passando a apenas um apoiador dessas ações.

Com o Modelo de Atuação Integrada em Desenvolvimento Sustentável, o Banco passa a exercer o papel de apoiador do desenvolvimento sustentável, reconhecendo iniciativas locais e direcionando esforços para o compartilhamento de ações com os atores locais. (Curso Modelo de Atuação Integrada em Desenvolvimento Sustentável, 2015, p. 2).

Pode ser percebido também nesse texto o deslocamento da ênfase da estratégia, de um equilíbrio entre as dimensões da sustentabilidade, a saber, ambiental, econômico e social para a noção de que a sustentabilidade pode ser um bom negócio. Essa percepção do pesquisador está apoiada nos fragmentos de texto em que constam:

A sociedade pede produtos e serviços voltados especificamente para as questões sociais e ambientais [...] nenhuma empresa escapa dessa exigência, muito menos os bancos, que devem fazer frente aos riscos, diretos e indiretos, inerentes à utilização de seus créditos. (Curso Modelo de Atuação Integrada em Desenvolvimento Sustentável, 2015, p. 2).

Várias dependências já desenvolvem ações de oferta de produtos e serviços e iniciativas de ênfase social e ambiental em sua jurisdição. (Curso Modelo de Atuação Integrada em Desenvolvimento Sustentável, 2015, p. 6).

O Modelo de Atuação Integrada em Desenvolvimento Sustentável busca fortalecer a integração das ações do Banco do Brasil em desenvolvimento sustentável, com uma perspectiva de atuação padronizada e sistêmica, contemplando novos produtos-chave para o Banco, como os denominados negócios sociais - Microcrédito Produtivo Orientado - MPO, Fundo de Financiamento Estudantil - FIES, BB Crédito Acessibilidade, Programa Minha Casa Minha Vida - PMCMV e Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF. (Curso Modelo de Atuação Integrada em Desenvolvimento Sustentável, 2015, p. 3).

Como forma de contextualizar e embasar ainda mais a percepção do pesquisador das orientações ideológicas divergentes, ressalta-se que esse curso é o que foi elaborado mais recentemente e é o único que cita o tema Criação de Valor Compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011), abordagem conceitual sobre Responsabilidade Socioambiental Empresarial, vinculada à Escola Estratégica. Essa perspectiva considera os problemas sociais como ameaças, custos e/ou oportunidades de negócios. Alguns dos pressupostos dessa abordagem são de que o que é bom para a sociedade é bom para a empresa, ou que a ética é um bom negócio. Essa abordagem tem sido a hegemônica, inclusive no Brasil, e tem cada vez mais aproximado as áreas de estratégia das empresas aos assuntos relacionados à RSE. É uma perspectiva utilitarista, instrumental, que tem como foco a produção de ferramentas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho social e ético das empresas.

Desse contexto, se revela a segunda divergência identificada nas análises. A utilização de ferramentas de abordagem utilitarista e instrumental para mediar as ações de DRS do Banco do Brasil. A metodologia de trabalho prevê a utilização de ferramenta digital, localizada na intranet da empresa para medição do atingimento das metas e cumprimento dos objetivos dos PNDRS. Além disso, a avaliação dos funcionários é feita por uma ferramenta baseada na metodologia de *Balance Scorecard*, conforme explicitado acima. Ao inserir as ações de DRS no processo de avaliação, levando-se em consideração apenas a dimensão objetiva, ignora-se que a complexidade e a criticidade dos processos de estabelecimento e condução dos PNDRS. Não faz sentido se avaliar um processo recheado de subjetividades por uma ferramenta puramente objetiva.

4.2.5 Silêncios

Tão importante quanto a identificação das convergências e divergências entre as formações discursivas é identificar os silêncios, pois é por meio do reconhecimento destes que se percebe o que pode e o que não pode ser dito em determinado contexto (FAIRCLOUGH, 2001; MAINGUENEAU, 2008).

O primeiro silêncio identificado nas análises, pelo pesquisador é a ausência de abordagem do assunto da mudança de paradigma de modelo de administração pública. Paula (2005) descreve a diferença entre o modelo de administração pública vigente até 2001 – gerencialismo, e o advento de novo modelo – societal, com a eleição do Presidente Luís Inácio Lula da Silva, pelo Partido dos Trabalhadores. No entanto, não foram encontradas menções a respeito desse fato em nenhum dos cursos analisados.

Um segundo silêncio é quanto às práticas bancárias divergentes dos princípios de sustentabilidade, como as taxas de juros que são altas no Brasil, dificultando as decisões de investimento pelas empresas. Essa redução nos investimentos enseja a redução das taxas de emprego e renda, aumentando as desigualdades sociais, justamente um dos principais tópicos objetos da política de responsabilidade socioambiental e da ENDRS do BB. Essa temática não é encontrada em nenhum dos cursos analisados. O assunto é abordado de maneira apenas superficial, indicando que para o sucesso de qualquer empreendimento é necessário buscar financiamentos com taxas de juros menores e que algumas iniciativas de créditos sociais possuem taxas de juros inferiores às de mercado. As taxas de juros dos bancos são um assunto não abordado, um silêncio do discurso do BB no material analisado.

O terceiro silêncio que vale destaque no presente estudo é a avaliação dos PNDRS.

Os cursos não deixam claro um método de avaliação. Apenas afirmam que:

A avaliação objetiva verifica a eficácia dos Planos de Ações em Desenvolvimento Sustentável. Ao identificar os sucessos e as falhas, a avaliação permite a correção de rumos e processos, tornando-os mais eficientes e aptos a alcançar os resultados desejados. (Curso Modelo de Atuação Integrada em Desenvolvimento Sustentável, 2015, p. 7).

A avaliação objetiva verificar a eficácia dos PN DRS em quaisquer de suas fases, desde o Diagnóstico, passando pelo planejamento (PN DRS), implementação e gerenciamento das atividades. Ao identificar os sucessos e as falhas, a avaliação permite a correção de rumos e processos de uma estratégia DRS, tornando-os mais eficientes e aptos a alcançar os resultados desejados. (Curso Estratégia DS, 2015, p. 17).

A ausência de um método formalizado e detalhado para avaliar os PNDRS, em seus aspectos subjetivos, nos treinamentos ministrados aos funcionários, configura-se como um silêncio discursivo desse ponto de vista e enseja na divergência descrita na seção anterior. A consequência do silêncio na eleição de um método de avaliação, nos cursos analisados, é a utilização das ferramentas utilitaristas descritas acima.

As avaliações feitas levam em consideração apenas os dados estatísticos, como por exemplo, se foi impostado na plataforma eletrônica a realização de reunião com os integrantes parceiros dos planos de negócios, ou se os objetivos foram atualizados dentro do prazo estabelecido, no entanto, sem analisar a qualidade desses dados. Observa-se, assim, informações de baixa qualidade, que não descrevem ações efetivas empreendidas e boa parte delas impostadas próximas do prazo final para imposição. O que pode denotar uma redução na qualidade das ações efetivas dos planos de negócios.

4.2.6 As Ordens do Discurso

A esse ponto da pesquisa, ratifica-se a assunção do conceito de ordem de discurso apresentado por Fairclough, 2001, que afirma serem as ordens de discurso a totalidade das práticas discursivas - produção, distribuição e consumo de textos – em determinado contexto social e suas articulações e lutas de poder. Elas são vinculadas às formações discursivas. Estas adquirem primazia sobre os tipos particulares de discursos, mas estão sempre vulneráveis a serem redesenhadas e/ou rearticuladas, devido a seu equilíbrio instável, no curso das mais variadas lutas hegemônicas.

Nesse sentido, após análise das convergências, das divergências e dos silêncios, foi permitido identificar quatro ordens de discurso decorrentes da Estratégia Negocial em Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil: (1) O consenso acerca do esgotamento do modelo tradicional de

crescimento econômico; (2) uma convocação para uma ação conjunta de toda a sociedade no sentido de enfrentar os desafios sociais e ambientais; (3) exemplaridade do Banco do Brasil no processo de sensibilização da sociedade para um novo modelo social pautado nos princípios de responsabilidade socioambiental; e (4) Modelo de atuação formatado.

A primeira ordem discursiva identificada nesta pesquisa é acerca do consenso do esgotamento do modelo tradicional de crescimento econômico. Esse modelo é descrito como a origem do esgotamento dos recursos naturais, aumento das desigualdades sociais e da deterioração das relações sociais. O processo de crescimento econômico sem os princípios de RSE e a globalização ensejou em mudança na configuração de poder, concedendo maior poder ao Estado e às empresas. Esse poder concedido traz consigo um aumento de suas responsabilidades.

Diante da lógica discursiva anterior, surge, quase que automaticamente, a segunda ordem de discurso proveniente da ENDRS do BB. A convocação para uma ação conjunta de toda a sociedade no sentido de enfrentar os desafios sociais e ambientais.

Lembra-se que os discursos analisados decorrem de cursos ministrados aos funcionários da empresa e que por esse motivo também demonstram um padrão de comportamento esperado para aquele funcionário. Assim, como no caso da primeira ordem discursiva, a sociedade espera que as empresas assumam sua responsabilidade nesse processo de transformações sociais. Esse pensamento hegemônico não pode se dissociar do fato de que as empresas são administradas e seus processos mediados por indivíduos.

Achbar, Abbott e Bakan (2004) afirmam que as empresas não possuem consciência moral, adotam atitudes que os indivíduos sozinhos não adotariam. No entanto, continuam sendo indivíduos e nesse sentido a construção desta segunda lógica discursiva se faz muito pertinente. Essa ordem discursiva se apropria da noção desenvolvida por Buarque (2006) de que o desenvolvimento para ser sustentável deve compatibilizar Equidade Social, Conservação Ambiental e Eficiência Econômica.

As características da empresa como sua capilaridade – está situada em cada canto do país, e seu conceito perante a sociedade têm a capacidade de potencializar o discurso, quando assumido por seus funcionários e auxiliar no

processo de torná-lo hegemônico em outros contextos sociais. Por isso se identifica a exemplaridade do Banco do Brasil no processo de sensibilização da sociedade para um novo modelo social pautado nos princípios de responsabilidade socioambiental como a terceira ordem de discurso. O BB sendo a maior instituição financeira da América Latina procura servir de exemplo para as demais empresas.

A quarta e última ordem discursiva revelada nos estudos foi o modelo de atuação formatado, com pouca flexibilidade quanto aos procedimentos a serem adotados. Aqui não foi feito nenhum juízo de valor quanto à positividade ou negatividade do modelo, ou da pouca flexibilidade. Apenas se identificou essa ordem discursiva em meio aos discursos analisados. Observa-se um discurso hegemônico com algumas premissas como capacitação e sensibilização dos funcionários e parceiros; atuação em cadeia de valor; mas sobretudo o princípio participativo e construtivista de sua metodologia, baseado no processo de concertação, como mediador de todas as ações da Estratégia.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve os objetivos de identificar as ordens de discurso do BB, em sua Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (ENDRS), apresentar os princípios que a norteiam, e descrever sua metodologia de trabalho e modelo de atuação.

Como forma de alcançar esses objetivos, foram analisados os materiais impressos de oito cursos ministrados pela UniBB e mais um curso de pós-graduação *latu sensu* MBA Executivo em Gestão de Negócios em Desenvolvimento Regional Sustentável ministrado em convênio com o INEPAD.

As ordens de discurso, segundo Fairclough (2001), são as dimensões totais das práticas discursivas, ou seja, a produção, distribuição e consumo de determinados textos inseridos em determinado contexto social e suas articulações e lutas de poder. Adquirem primazia sobre os discursos particulares e possuem um equilíbrio instável. Estão sempre vulneráveis a serem redesenhadas e/ou rearticuladas, no curso das mais variadas lutas hegemônicas.

O autor supramencionado também afirma não haver um modelo rígido para uma abordagem inspirada na análise de discurso e que ela pode ser adaptada em função dos objetivos a serem alcançados pelo pesquisador. A eleição da pesquisa documental para coleta de dados configurou-se como o método mais adequado e também suficiente, em função dos objetivos do estudo, sem a necessidade de outros procedimentos metodológicos como entrevistas, por exemplo. Objetivou-se identificar os discursos hegemônicos e a ideologia inseridos nos referidos treinamentos e a descrição da ENDRS. Não estavam no foco as percepções ou os efeitos desses treinamentos nos funcionários.

Com o intuito de embasar o pensamento do pesquisador, no sentido do alcance dos objetivos da pesquisa, foi adotado um referencial teórico que privilegia os conceitos e abordagens teóricas eleitas como fio condutor do presente estudo. Foi feita uma revisão bibliográfica das temáticas Responsabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Regional Sustentável, e a evolução de seus conceitos, além do tema Análise de Discurso,

contemplando prioritariamente a abordagem proposta por Fairclough (2001), conhecida como Análise Crítica do Discurso – ACD.

Para contextualizar e auxiliar na indicação das orientações ideológicas e hegemônicas do discurso do BB, com seus aspectos econômicos, políticos e culturais, foram desenvolvidas as seções dedicadas às relações da história do Banco do Brasil com a história do próprio país, e outra seção dedicada a apresentar os princípios que norteiam a Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (ENDRS), e descrever sua metodologia de trabalho e modelo de atuação.

A ACD foi a fonte inspiradora para realização das análises dos dados coletados. Nessa abordagem, Fairclough (2001) indica três dimensões orientadoras das análises dos discursos: Texto, Prática Discursiva e Prática Social. Com respeito à primeira dimensão, a textual, foi verificada uma tendência à utilização de um vocabulário mais formal em determinados momentos, bem como a intencionalidade de promover no aluno o senso de importância que o tema adquiriu no seio da empresa, e da mudança de paradigma quanto ao tema no país e no mundo. É nessa dimensão que são identificados os objetos discursivos.

Em meio às análises dos dados coletados, foram identificados, dezessete objetos discursivos distintos: (1) redução da miséria e das desigualdades sociais; (2) esgotamento de recursos naturais; (3) efeitos do crescimento econômico desregulado; (4) sustentabilidade como desafio coletivo; (5) compromisso empresarial; (6) tripé da sustentabilidade; (7) atuação em cadeia de valor; (8) mobilização de agentes sociais, econômicos e políticos; (9) geração de trabalho e renda; (10) concertação; (11) desenvolvimento de novos mercados; (12) mudança na realidade social; (13) capacitação e sensibilização; (14) exploração das potencialidades locais; (15) globalização; (16) mudança na configuração de poder; (17) aumento das desigualdades sociais.

Esses objetos discursivos foram posteriormente agrupados pela aproximação temática, em três categorias - formações discursivas – distintas: Efeitos do crescimento econômico desregulado; Desafio da Mudança Social; e Atuação do Banco do Brasil.

Quanto à dimensão prática discursiva, foram analisadas as condições de produção, distribuição e consumo dos discursos, bem como sua intertextualidade.

Tendo sido identificados os objetos discursivos e as formações discursivas decorrentes deles, a partir de uma detida análise das interdiscursividades - convergências, divergências e silêncios inseridos no contexto analisado, foi possível a identificação de quatro ordens discursivas: (1) consenso acerca do esgotamento do modelo tradicional de crescimento econômico; (2) convocação para uma ação conjunta de toda a sociedade no sentido de enfrentar os desafios sociais e ambientais; (3) exemplaridade do Banco do Brasil no processo de sensibilização da sociedade para um novo modelo social pautado nos princípios de responsabilidade socioambiental; e (4) Modelo de atuação formatado.

O atingimento dos objetivos de identificar as ordens de discurso do BB em sua Estratégia Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável (ENDRS), apresentar os princípios que a norteiam, e descrever sua metodologia de trabalho e modelo de atuação foi efetuado com êxito, na visão do pesquisador. Isso permite oferecer ao BB uma importante fonte de consulta que poderá ser utilizada para realização de melhorias em seus processos relacionados aos seus discursos relativos à temática RSE, e por última consequência, atuar de forma mais eficaz na gestão dessa estratégia, auxiliando em uma intervenção social mais ampla.

Além do atingimento dos objetivos propostos surgiram questões adjacentes, provenientes das percepções do pesquisador, que cabe destacar que o discurso do BB tem se deslocado quanto às suas ideologias e abordagem conceitual. Nos cursos mais antigos pode-se observar uma tendência maior à identificação com a abordagem teórica contratual, com um enfoque mais sociopolítico, que vê a relação entre empresa e sociedade como uma questão contratual. Já nos cursos mais recentes, a abordagem conceitual predominante é a abordagem estratégica, uma perspectiva mais utilitarista, que encara os problemas sociais e ambientais como ameaça, custos ou oportunidades de negócios.

O atingimento dos objetivos e as questões adjacentes emergentes do presente estudo podem proporcionar à empresa um aprofundamento de

conhecimento a respeito de uma de suas importantes estratégias, bem como um aperfeiçoamento de suas políticas e práticas, com fins ao atingimento dos objetivos estabelecidos para e pela empresa na intervenção social.

Apesar do atingimento dos objetivos do estudo, vale ressaltar que nenhuma pesquisa, sobretudo as desenvolvidas sob o paradigma qualitativo, está livre de pressupostos e limitações do pesquisador. Em decorrência disso, o presente estudo não tem a pretensão de fechar a questão com relação aos temas abordados. Apenas apresenta uma visão dos dados analisados, sugerindo que se faça um maior aprofundamento do pensamento científico sobre as temáticas.

Por fim, considerando a relevância do assunto, acredita-se ser importante a verificação dos efeitos desse discurso proveniente dos cursos institucionais sobre os funcionários e parceiros na ENDRS. Dessa forma, sugere-se um aprofundamento sobre as relações discursivas entre os treinamentos promovidos e as práticas cotidianas dos funcionários da empresa, como tema de próximas pesquisas científicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHBAR, M.; ABBOTT, J.; BAKAN, J. **The Corporation. Documentário HBO.** EUA, 2004. Disponível em: <www.thecorporation.com>. Acesso em: 01/11/2015.

ANDRADE, R. P.; DEOS, S. **A Trajetória Do Banco Do Brasil No Período Recente, 2001-2006: Banco Público Ou Banco Estatal “Privado”?** REC, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 47-80, jan./abr. 2009.

ARAÚJO, R.G. **(Des)compassos entre entendimento e práticas de Responsabilidade social corporativa.** FGV. Rio de Janeiro, 2012.

ARRAES, R. A.; DINIZ, M. B.; DINIZ, M.J. T. **Curva ambiental de Kuznets e desenvolvimento econômico sustentável.** Rev. Econ. Sociol. Rural. Brasília, v. 44, n. 3, set. 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032006000300008&lng=pt&nrm=iso. acesso em 09 Jan. 2016.

BANCO DO BRASIL. **Sustentabilidade.** Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/home29,8305,8305,1,0,1,6.bb>>. Acesso em: 01/11/2015.

BANCO DO BRASIL. **O Banco do Brasil.** Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page3,102,2681,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=1508&codigoRet=1208&bread=1&codigoNoticia=1504&codigoMenu=616>>. Acesso em: 01/11/2015.

BARBIERI, J. C. **Políticas públicas indutoras de inovações tecnológicas ambientalmente saudáveis nas empresas.** Revista de Administração Pública, 31(2), 135-152, 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.

BM&FBOVESPA. **Empresas Listadas.** Disponível em <<http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?Letra=B&idioma=pt-br>>. Acesso em 01/11/2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; DINIZ, E. **Empresariado industrial, democracia e poder político.** Novos Estudos. Cebrap. 84, pp. 83-100 julho 2009.

BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável - metodologia e planejamento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

CAIDEN, G.; CARAVANTES, G. **Reconsideração do conceito de desenvolvimento.** Revista de Administração Pública, v 16, n. 1, Rio de Janeiro: FGV. Jan./Mar., 1982, p.7-22.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. **Análise de Conteúdo e Análise de Discurso Nas Ciências Sociais**. Revista Eletrônica de Administração da UFLA, [Capa](#) > [v. 5, n. 1, 2003](#).

CARROLL, A. B. **Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**. Academy of Management Review, vol. 4, issue 4, p. 497-505, 1979.

_____. **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**. Business Horizons, 1991.

_____. **Corporate social responsibility: evolution of a definitional construction**. Business & Society, v.38, n.3, p.268-295, 1999.

CECHIN, A. D.; VEIGA, J. E. **A economia ecológica e revolucionária de Georgescu-Roegen**. Revista de Economia Política, v. 30, no.3, jul.-set. p. 438-54, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CÉSAR, A. M. R. **A Morte Simbólica em Mudanças Organizacionais: o Caso do Banco do Brasil**. RAC, Curitiba, v. 14, n. 1, pp. 172-188, Jan/Fev 2010.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. **Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas**. Bruxelas, 2001. Disponível:
http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf.
Acessado em: 20/11/2015.

COSTA, A. S. M. **Convergências, divergências e silêncios: o discurso contemporâneo sobre o empreendedorismo nas empresas juniores e na mídia de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

COULTHARD, M. **Discourse analysis in English-a short review of the literature**. Language Teaching 8.02, 73-89, 1975.

DALY, H.E. **Beyond Growth**. San Francisco: Freeman, 1997.

DAVIS, K. **The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities**. The Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 2, pp. 312-322, junho/1973.

DE CAMPOS TOZONI-REIS, M. F. **Formação dos educadores ambientais e paradigmas em transição**. Ciência & Educação (Bauru), v. 8, n. 1, p. 83-96, 2002.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, S.M.F. **Avaliação de programas de educação ambiental voltados para o gerenciamento os resíduos sólidos urbanos**. 326p. Tese (Doutorado em Saúde Ambiental) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

ESTEVA, G. **Desenvolvimento**. In: SACHS, W. **Dicionário do Desenvolvimento**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

FAIRCLOUGH, N. **Critical Discourse Analysis**. Longman, Harlow, 1995.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e Mudança Social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. **A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica**. Revista de Administração Pública, v. 42, n. 1, p. 7-34, 2008.

FISCHER, T. **Poderes Locais, desenvolvimento e gestão – introdução a uma agenda. Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais**. Salvador: Casa de Qualidade, 2002.

FISCHER, T.; et al. **Desenvolvimento Territorial, Organizações e Gestão**. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2006.

FISCHER, T.; et al. **Desenvolvimento Regional Sustentável**. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2007.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2. Ed. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

FRANCO, M. C. **DRS: ampliação de crédito com inclusão social**. São Paulo: Fundação Banco do Brasil, 2006.

FREDERICK, W. C. **The growing concern over business responsibility**. California. Management Review, 2, pp. 54-61, 1960.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston, MA: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade**. Tradução de Luciana Carli, 3ª Edição. Nova Cultura, São Paulo, Capítulo VIII, 1962 (edição de 1988).

FREIRE, I.M.; SOUZA, A. P. **Um mapeamento temático da produção científica a luz da análise de conteúdo**. Revista pesquisa brasileira em ciência da informação e biblioteconomia – PBCIB: Inf. Inf., Londrina, v. 15, n. 2, p. 109 – 127, 2010.

GEORGESCU-ROEGEN, N. **The entropy law and the economic process**. Cambridge: Harvard University Press, 1971.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011

HALLIDAY, M. A. K. **Language as social semiotic**. Arnold: London, 1978.

HOUAISS, A. **Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva 2004.

INOUE, C. Y. A. **Regime global de biodiversidade: o caso Mamirauá**. Brasília: UnB, 2007.

INOUE, C. Y. A.; LIMA, G. P. **Reservas sustentáveis: reflexões sobre a experiência brasileira**. Brazilian Experiences in Sustainable Reserves. Brasília: Conservação Internacional, 2007 p. 94.

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: 23/08/2012.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapa Estratégico**. Barcelona: Ediciones Ges, 1997.

KORTEN, D. C. **Quando as corporações regem o mundo**. São Paulo: Futura, 1996.

KOTLER, P.; LEE, N. **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Cause**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005.

KREITLON, M. P. **A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

LABOV, W.; FANSHEL, D. **Therapeutic discourse**. New York: Academic Press. 1977.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEANDRO, L.A.L. **A formação superior dos gestores ambientais no Brasil: contribuição para a formulação de diretrizes curriculares nacionais**. Tese de Doutorado em Meio Ambiente. UERJ. Rio de Janeiro, 2013.

LOGAN, D.; ROY, D.; REGELBRUDGE, L. **Global Corporate Citizenship, rationale and strategies**. Washington, D.C.: The Hitachi Foundation, 1997.

LOVEJOY, T.; INOUE C. Y. A. **O Brasil na Agenda Internacional para o Desenvolvimento Sustentável: Um olhar externo sobre os desafios e oportunidades nas negociações de clima, biodiversidade e substâncias químicas.** Brasília: MMA, 2012.

MAINGUENEAU, D. **Gênese dos discursos.** Trad. Sírio Possenti. Curitiba: Criar, 2008.

MARTINS, H.H.T.S. **Metodologia qualitativa de pesquisa. Educação e Pesquisa.** São Paulo, v.30, n.2, p. 289-300, maio/agosto, 2004.

MARTINS, G. A; THÉOPHILO, C. R. **Metodologia para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos.** Tradução: Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. **Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective.** Academy of Management Review, 26 (1): pp. 117–27, 2001.

MEADOWS, D.; MEADOWS, D. e RANDERS, J. **Limits to Growth: The 30-Year Update.** Chelsea Green/Earthscan/Diamond/ Kossoth, 2004.

MELO, I. F. **Análise Do Discurso E Análise Crítica Do Discurso: Desdobramentos e Intersecções.** Revista Eletrônica de Divulgação Científica em Língua Portuguesa, Lingüística e Literatura, 2009.

MENDONÇA, P. M. E; et al. **Desenvolvimento Regional Sustentável.** Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2007.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Responsabilidade Socioambiental. Disponível em < <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-local>>. Acesso em 01/11/2015.

MIRVIS, P. **Responsabilidade social empresarial – Influências e tendências atuais.** Palestra proferida na UFBA, Salvador, 2006.

MORGAN, G. **Paradigmas, Metáforas e Resolução de Quebra-Cabeças na Teoria das Organizações.** IN: CALDAS, M. C.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações.** São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, L. P. **Empresa psicopata x Empresa cidadã.** Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração/ENANPAD 2006. Salvador, 2006.

OLIVEIRA, J. A. P. **Uma avaliação dos balances sociais das 500 maiores.**

RAE Eletrônica, v.4, n. 1, Art. 2, 2005.

OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na Sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ORLANDI, E. P. **Interpretação: autoria leitura e efeitos do trabalho simbólico**. Vozes, 1996.

_____. **O sujeito discursivo contemporâneo: um exemplo**. Análise do discurso no Brasil: mapeando conceitos, confrontando limites. São Carlos: Claraluz, 2007.

OSPINA, S. Qualitative research. In: GOETHAL, G. et al (org). **Encyclopedia of leadership**. Newbury Park, CA: SAGE, 2004.

PAULA, A. P. P. de. **Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. RAE-Revista de Administração de Empresas, p. 45, 2005.

PÊCHEUX, M. **Análise automática do discurso**. In: GADET, F. HAK, T. (Orgs.). Por uma análise automática do discurso – introdução à obra de Michel Pêcheux. Campinas: Unicamp. pp 61 – 161, 1990.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. **Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro**. Organizações & Sociedade, v. 15, n. 46, art. 2, p. 39-55, 2008.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Strategic management: the strengths and limitations of a field**. In: _____ (Ed.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.

PORTER, M.; VAN DER LINDE, C. **Green and Competitive: Ending the Stalemate**. In: PORTER, Michael E. **On Competition**. The Harvard Business Review book series. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. 2nd ed. New York: Free Press, 1998.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Creating Shared Value**. Harvard Business Review. 2011.

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, I. M. (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade – teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REJANI, F. M. **Desenvolvimento Sustentável e a agenda dos bancos públicos comerciais brasileiros: uma análise da estratégia negocial em desenvolvimento regional sustentável (DRS) do Banco do Brasil.** Dissertação. PUC. São Paulo, 2011.

RIST, G. **The History of Development: from western origins to global faith.** Londres: Zed Books, 2002.

ROMEIRO, A. R. **Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica.** Estud. av., São Paulo , v. 26, n. 74, 2012 .

SACHS, I. **Em busca de novas estratégias para o desenvolvimento. Estudos Avançados,** v 29, n. 25, São Paulo, set./dez., 1995.

_____. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002a.

_____. **Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado.** Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

_____. A revolução energética do século XXI. **Estudos Avançados.** São Paulo, v.21, n.59, p.21-38, abril de 2007.

_____. **A Terceira Margem: em busca do ecodesenvolvimento.** São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

SANTOS, R. S. **A economia política contemporânea e o pouco que sabemos.** CEDIN. Documento de Trabalho. Lisboa, 1998.

SCHNEIDER, E.; SAGAN, D. **Into the Cool: Energy Flow, Thermodynamics and Life.** University of Chicago Press, 2005.

SCHOMMER, P. C. **Responsabilidade Socioambiental.** Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2008.

SCHOMMER, P. C.; ROCHA, F. C. C. **As Três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil: Dilemas, Oportunidades e Limites.** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.

SITYA, C. V. M. **A lingüística textual e a análise do discurso: uma abordagem indisciplinar.** Frederico Westphalen, RS: Ed. da URI, 1995.

TOZONI-REIS M. F. C. - **Formação dos educadores ambientais e paradigmas em transição.** Ciência & Educação (Bauru), 2002.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. Disponível em: <https://www.unibb.com.br/Login.aspx?ReturnUrl=%2f> >. Acesso em 01/11/2015.

VEIGA, J. E. Indicadores de Sustentabilidade. **Estudos Avançados**, ano 24, n. 68, p. 39-52, 2010.

_____. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

VIEIRA, M. M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. IN: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. **The evolution of the corporate social performance model**. *The Academy of Management Review*. Pennsylvania, USA, 1986.

WHETTEN, D.A.; RANDS, G.; GODFREY, P. **What are the responsibilities of business to society? In A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington (eds) Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, pp. 373–408, 2002.

WETHERELL, M.; STIVEN, H.; POTTER, J. **Unequal egalitarianism: A preliminary study of discourses concerning gender and employment opportunities**. *British Journal of Social Psychology*, v. 26, n. 1, p. 59-71, 1987.

WHIPP, R. **Creative deconstruction: strategy and organizations**; in S. R. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds); *Handbook of Organization Studies*, London: Sage, 1996

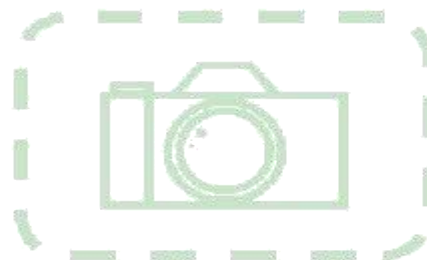
WILSON, E. O. (Ed). **Biodiversity**. Washington, DC: National Academy Press, 1988.

WHITTINGTON, R.; JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MOUNOUD, E.; NAHAPIET, J.; ROULEAU, L. **Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice**. *Journal of Management Inquiry*, London, UK, v.12, n.4, p.396-409, Dec. 2003.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **“CSR: Meeting changing expectations**, 2002. Disponível em: <http://www.wbcsd.org/work-program/businessrole/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>. Acessado em: 20/11/2015.



Agência: 02673 - SAQUAREMA, RJ
DPN DRS: 8810 **Data Aprovação:** 07/10/2008
Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015
Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 EXPLOR PESQUEIRA COM FINS COME

Município(s) Envolvido(s)
 SAQUAREMA, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	200	200	0	0	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
101.516.769 MATHEUS ALVES DE SOUZA NETO	915.706.357 COLONIA DE PESCADORES Z-24 DE SAQUAREMA	(22) 2655-3970 (22) 2651-2790
210.636.076 JOAO BATISTA ALVES PEREIRA	106.138.969 EMATER RIO	(22) 2655-2848 (21) 2627-4040
905.179.420 JOSE TEIXEIRA DE SEIXAS FILHO	100.164.562 FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESCA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	(21) 2244-1241 (21) 3601-5822
104.721.415 JAYME TAVARES FERREIRA FILHO	927.663.965 MINISTERIO DA PESCA E AQUICULTURA - MPA	(21) 2496-6798 (61) 3542-3500
915.620.360 WEVERSON DO CARMO LISBOA	103.966.555 PREFEITURA MUNICIPAL DE SAQUAREMA	(0) 00-0000 (22) 2651-1985
105.315.969 MARILENA PAZ MOREIRA	904.504.542 SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPR EST RIO DE JANEIRO	(22) 2624-5587 (21) 2212-7800
105.909.856 ANTONIO SILVA BISPO	909.660.762 SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO - SESCOOP	(21) 2407-7550 (21) 2232-0133

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. Incrementar a receita da atividade em 50, em 5 anos	3.748.680	5.610.041	R\$
2. Beneficiar 50, do pescado nos próximos 5 anos	0	552	T/ANO
3. Disseminar adoção de técnicas/práticas conservacionistas	0	200	PESSOAS
4. Promover ações de inserção social e cidadania	0	200	PESSOAS
5. Fortalecer o associativismo e cooperativismo	0	200	PESSOAS
6. Favorecer a bancarização e acesso ao crédito aos pescadores	23	100	PESSOAS

Ações

Legenda

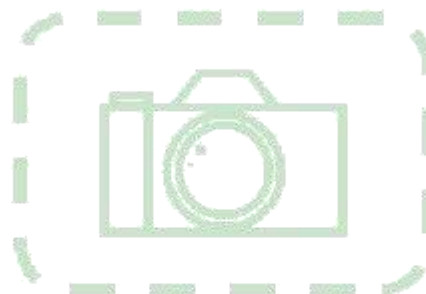
A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada, Execução normal*
 Iniciada, Baixo nível de execução**
 Iniciada, Prazo de execução vencido
 Concluída



Agência: 00597 - ZONA SUL-RJ, RJ
 DPN DRS: 6437 Data Aprovação: 28/12/2007
 Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.

Atividade Produtiva
 COM VAREJ DE BEBIDAS

Município(s) Envolvido(s)
 RIO DE JANEIRO, RJ



Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	488	223	1	0	20

Parceiros / Integrantes Externos

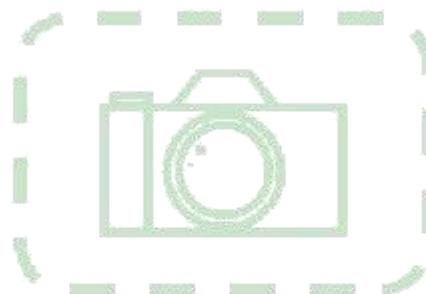
Representante / Responsável	Entidade	Telefone
207.427.150 PAULO JOAREZ VARGAS SILVA	212.531.844 ASSOCIACAO DO COMERCIO LEGALIZADO DE PRAIA	(21) 3208-2147 (0) 00-0000
103.786.867 MARIA CHRISTINA DE ALMEIDA BRAGA	505.011.139 INSTITUTO E	(21) 2274-4535 (21) 2219-8955
102.592.726 JOSE ROBERTO DE ALMEIDA MARQUES	912.754.518 MIDIA SHOPPING COMUNICACAO LTDA	(21) 2286-1786 (21) 2492-3339
106.310.063 ANTONIO LUIS FERNANDES DE ABREU	106.110.992 ORLA RIO CONCESSIONARIA LTDA	(21) 2495-6747 (21) 3154-8282
442.723.322 MARCELO HENRIQUE DA COSTA	100.164.625 PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO	(21) 2588-9156 (21) 2273-4442
104.366.194 MARGARETH DE SOUSA GUIMARAES CARVALHO	102.724.444 SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTAD DO RJ	(21) 2208-2308 (22) 2723-2429

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. BANCARIZAR E DISPONIBILIZAR PROD/SERV.BANCARIOS P/BARRAQUEIROS	3	55	PESSOAS
2. Aumentar as vendas (eliminando desvantagens competitivas)	5.403.354	7.294.528	R\$
3. Proporcionar assistência médica adequada	0	245	PESSOAS
4. MITIGAR IMPACTOS DA ECONOMIA DA PRAIA NO MEIO AMBIENTE DA ORLA CARIOCA	0	80	.
5. Incentivar/fortalecer o associativismo	0	1	UN
6. Promover a cidadania e o empreendedorismo social.	0	1.000	PESSOAS
7. Promover ações de Marketing	0	1	UN
8. INTEGRAR/ALINHAR AÇÕES DOS EMPREENDED.DA PRAIA C/POLITICAS PUBLICAS	0	1	UN
9. Disponibilizar serviços/produtos bancários aos Quilosqueiro da Praia.	0	208	UN
10. Mitigar os impactos ambientais da atividade econômica na Praia	0	2	UN
11. Capacitar/profissionalizar barraque.+ quilosqueiro(prop.+colaboradores)	15	100	PESSOAS



Agência: 02915 - VINTE E CINCO AGOSTO, RJ
 DPN DRS: 6019 Data Aprovação: 30/08/2008
 Data Base das Informações (prévia de): 18/08/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPEL/V

Município(s) Envolvido(s)
 DUQUE DE CAXIAS, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	150	150	0	3	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
904.594.660 FLAVIO DE ALMEIDA VIOLANTE	103.968.300 CENTRO FED DE EDUCACAO TECNOLOGICA DE QUIMICA DE NILOPOLIS	(21) 2576-7029 (21) 2691-9826
209.496.830 ANTONIO DOS SANTOS	209.384.557 COOPERATIVA DE CATADORES DO ATERRO METROPOLITANO JD GRAMACHO	(21) 2654-6425 (21) 2671-1461
113.569.492 LUIZ CARLOS FERNANDES	113.569.112 FEBRACOM-FEDERACAO DAS COOP.DE CATADORES DE MAT.RECICLA	(21) 2223-2644 (21) 2223-2664

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. Ampliar coleta mensal de óleo de cozinha	5.000	69.600	L/ANO
6. Formalizar cooperativas e associações	0	1	UN
7. Melhorar situação socio educacional	6	80	PESSOAS
8. Bancarizar cooperados.	0	120	PESSOAS
9. melhorar as condições de trabalho	30	78	UN

Ações

Legenda

A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada, Execução normal*
 Iniciada, Baixo nível de execução**
 Iniciada, Prazo de execução vencido
 Concluída

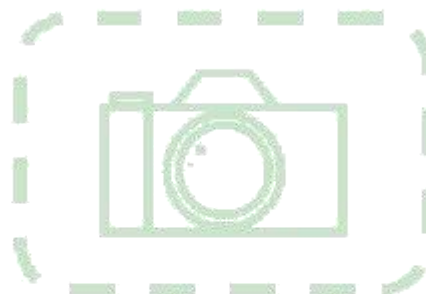
* Execução normal: percentual realizado da ação igual ou superior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.
 ** Baixo nível de execução: percentual realizado da ação inferior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.

Objetivo 1: Ampliar coleta mensal de óleo de cozinha

Ação	MCI - Nome Entidade	Fim previsto	Situação	% Realizado	Indicador
2. elaboração de material para divulgação da coleta de óleo para reciclagem a ser distribuído em residências, polos comerciais, Igrejas, etc.	417873323 - BANCO DO BRASIL S/A - 25 DE AGOSTO-DUQUE DE CAXIAS-RJ	29/06/2009	CONCLUÍDA COM ATRASO	100%	<input checked="" type="checkbox"/>



Agência: 02922 - VILA SANTA CECILIA, RJ
 DPN DRS: 5785 Data Aprovação: 29/11/2007
 Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPEL/V

Município(s) Envolvido(s)
 VOLTA REDONDA, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	400	400	1	0	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
030.446.413 DENISE ALVES DE CARVALHO	923.610.322 ASSOCIACAO DOS CATADORES DOS RESIDUOS SOLIDOS DE VR RECICLAR	(24) 99974-602 (24) 3341-0731
101.938.099 NEUZA MARIA FERREIRA JORDAO	104.610.199 CAMARA MUNICIPAL DE VOLTA REDONDA	(24) 3346-2428 (24) 4009-2213
919.212.135 MAYCON CESAR INACIO ABRANTES	101.338.745 FLORESTA COMERCIO E INDUSTRIA S/A	(24) 3347-4750 (24) 3340-2042
212.785.270 OTAVIO BARREIROS MITHIDIERI	101.338.856 FUNDACAO OSWALDO ARANHA	(0) 00-0000 (24) 3340-8400
104.421.144 MUNIR FRANCISCO	101.349.279 PREFEITURA MUNICIPAL DE VOLTA REDONDA	(0) 00-0000 (24) 3339-9020
917.251.573 ALICE BRIZOLLA ALBERTASSI	923.903.955 RADIO ENERGIA LTDA	(0) 00-0000 (24) 3338-8820
903.982.024 MARILZA DUTRA REIS	904.504.542 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPR EST RIO DE JANEIRO	(24) 3341-1948 (21) 2212-7800

Objetivos

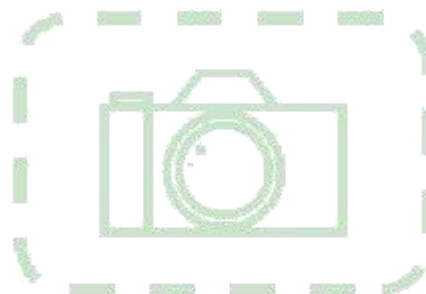
Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. REDUZIR O INDICE DO ANALFABETISMO ENTRE OS JOVENS CATADORES	30	15	.
2. REDUZIR O INDICE DE ANALFABETISMO ENTRE ADULTOS CATADORES	70	35	.
3. AMPLIAR OS PONTOS DE COLETA SELETIVA NOS BAIROS DO MUNICIPIO	7	15	UN
4. BANCARIZAR OS TRABALHADORES ENVOLVIDOS NA ATIVIDADE	0	100	UN
9. PROMOVER A INCLUSÃO SOCIAL	0	600	PESSOAS
10. DIVULGAR COLETA SELETIVA BAIROS UTILIZANDO ALGUM TIPO DE MIDIA	1	3	UN
11. CAPACITAR OS CATADORES LIXO ENVOLVIDOS NA ATIVIDADE NO MUNICIPIO	0	120	PESSOAS
12. FORTALECER O ASSOCIATIVISMO ENTRE OS ASSOCIADOS	124	450	PESSOAS
13. EDUCAR CATADORES E SEUS FAMILIARES	0	500	PESSOAS



Agência: 03118 - FATIMA-RJ, RJ
 DPN DRS: 9584 Data Aprovação: 06/12/2010
 Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.

Atividade Produtiva
 RESTAUR, CHURRASC, PIZZARIAS.

Município(s) Envolvido(s)
 RIO DE JANEIRO, RJ



Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	100	100	1	0	40

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
100.017.430 ANA AMELIA GADELHA LINS CAVALCANTE	929.619.214 ASSOCIACAO DO COMITE ELOS DA CIDADANIA FUNC BB AMIGOS-ELOS	(21) 2285-6864 (21) 2241-3966
211.434.377 ISNARD DE OLIVEIRA MANSO	208.585.574 ASSOCIACAO POLO NOVO RIO ANTIGO	(0) 00-0000 (21) 2224-6693
914.314.559 MARIA DO CARMO BARBOSA DE OLIVEIRA	209.869.053 COOPERATIVA COOPQUITUNGO COOPERANDO E RECICLANDO O RIO LTDA	(21) 3351-1187 (21) 3351-1187
113.347.341 ANGELA DE ARAUJO ALVIM	113.347.265 COOPERATIVA DE SERVICOS E TRABALHO COOPERANGEL LTDA	(21) 3757-6769 (21) 3071-7410
104.281.095 MARCELO DA SILVA CHANG	904.504.542 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPR EST RIO DE JANEIRO	(21) 2424-7215 (21) 2212-7800
102.631.442 MARCELO WEBER MOREIRA	904.504.542 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPR EST RIO DE JANEIRO	(21) 2212-7838 (21) 2212-7800
102.631.442 MARCELO WEBER MOREIRA	102.724.444 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTAD DO RJ	(21) 2212-7838 (22) 2723-2429
100.122.248 JOSE DARCILIO CORTES JUNQUEIRA REIS	106.193.022 SINDICATO HOTEIS REST BARES SIMILARES MUN RIO DE JANEIRO	(21) 2220-3099 (21) 3970-1530

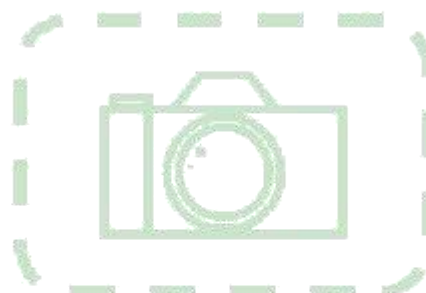
Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. ? ? ? 0000	40	100	UN
2. ? ? ? 0000	10	50	EMPRESA(S)
3. INTENSIFICAR/FORTALECER POSIÇÃO DO BB COMO AGENTE	140	500	UN
4. ? ? ? 0000	20	320	PESSOAS
6. ? ? ? 0000	10	50	EMPRESA(S)
7. ? ? ? 0000	100	150	.
8. ? ? ? 0000	0	1	T/ANO

Ações
 Legenda



Agência: 03159 - ITAIPAVA, RJ
 DPN DRS: 2725 Data Aprovação: 16/11/2007
 Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 CULTIVO DE HORTALICAS (AGRUPAD)

Município(s) Envolvido(s)
 PETROPOLIS, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	250	250	9	0	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
111.559.169 EDVALDO VIEIRA DA SILVA	111.657.748 ASSOCIACAO DOS PRODUTORES ORGANICOS DE PETROPOLIS	(24) 99256-518 (24) 2243-4321
100.309.576 NELSON BUARQUE CAVALCANTI	101.238.668 EMPRESA DE ASSIST TECNICA E EXTENSAO RURAL DO ESTADO RJ	(24) 2221-2283 (21) 3601-5130
101.286.278 LEONARDO CIUFFO FAVER	101.287.038 PETROPOLIS PREFEITURA	(24) 2248-5083 (0) 00-0000
906.685.129 HENRIQUE MESQUITA DA COSTA	101.287.127 SINDICATO RURAL DE PETROPOLIS	(24) 2221-4596 (24) 2222-3162

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
2. BANCARIZAR PRONAF CUSTEIO/INVESTIMENTO	188	318	P
3. CAPACITAR PRODUTORES	0	250	UN
4. IMPLANTAR PRÁTICAS CONSERVACIONISTAS, ATRAVÉS DE SEMINARIOS, PALESTRA	0	3	UN
5. AMPLIAR AS OPÇÕES DE COMERCIALIZAÇÃO	0	2	UN
6. FORTALECER O ASSOCIATIVISMO	0	250	PESSOAS
7. EDUCAR PRODUTORES E SEUS FAMILIARES	56	250	PESSOAS
8. PROMOVER A INCLUSÃO SOCIAL	0	150	PESSOAS

Ações

Legenda

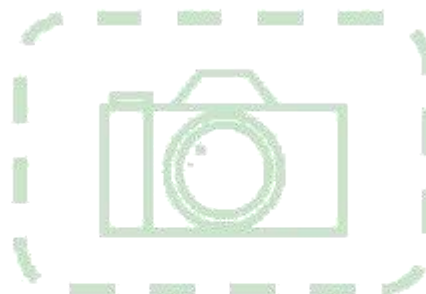
A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada, Execução normal*
 Iniciada, Baixo nível de execução**
 Iniciada, Prazo de execução vencido
 Concluída

* Execução normal: percentual realizado da ação igual ou superior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.
 ** Baixo nível de execução: percentual realizado da ação inferior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.

Objetivo 2: BANCARIZAR PRONAF CUSTEIO/INVESTIMENTO



Agência: 03470 - S. JOSE VALE R. PRETO, RJ
 DPN DRS: 2828 Data Aprovação: 14/11/2007
 Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 HORTIFRUTIGRANJEIRO

Município(s) Envolvido(s)
 SAO JOSE DO VALE DO RIO PRETO, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	100	100	1	0	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
923.525.180 ALDAIR TEIXEIRA MACHADO	510.366.120 ASSOCIACAO DOS AGRICULTORES FAMILIARES DE SAO JOSE DO VALE D	(24) 2224-7363 (24) 99264-185
923.192.809 COSME OLIVEIRA DE PAULA	101.238.668 EMPRESA DE ASSIST TECNICA E EXTENSAO RURAL DO ESTADO RJ	(24) 2224-1131 (21) 3601-5130
104.578.190 ROGERIO CAPUTO	104.932.234 PREFEITURA MUNICIPAL DE SAO JOSE DO VALE DO RIO PRETO	(24) 2224-1428 (24) 2224-1036

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. FINANCIAR CUSTEIO AGRICOLA COM RECURSOS DO PRONAF	100	200	P
2. CRIAR MERCADO DISTRIBUIDOR MUNICIPAL	0	1	UN
3. REPARAR ESTRADAS	0	1	KM
6. CAPACITAR PRODUTORES	0	900	P
7. DIVULGAR A ESTRATEGIA DRS NO MUNICIPIO	0	12	UN
8. BANCARIZAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS	100	200	PESSOAS
9. CRIAR CULTURA ASSOCIATIVISTA	0	1	UN
10. IMPLANTAR PRÁTICAS CONSERVACIONISTAS	0	3	UN
11. OFICINA DE APRIMORAMENTO E GESTÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS DRS	0	1	REUNIÕES

Ações

Legenda

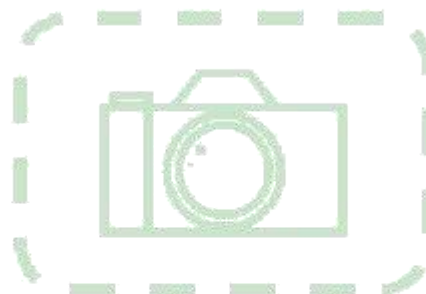
A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada. Execução normal*
 Iniciada. Baixo nível de execução**
 Iniciada. Prazo de execução vencido
 Concluída

* Execução normal: percentual realizado da ação igual ou superior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.
 ** Baixo nível de execução: percentual realizado da ação inferior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.

Objetivo 1: FINANCIAR CUSTEIO AGRICOLA COM RECURSOS DO PRONAF



Agência: 03946 - MACUCO, RJ
 DPN DRS: 2713 Data Aprovação: 14/12/2007
 Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 BOVINOCULTURA DE LEITE

Município(s) Envolvido(s)
 MACUCO, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	150	150	2	1	0

Parceiros / Integrantes Externos

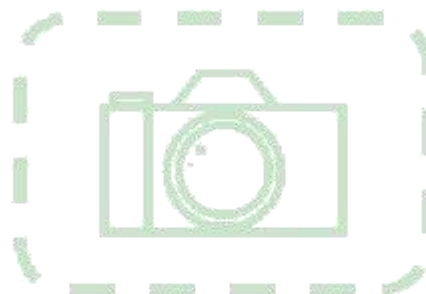
Representante / Responsável	Entidade	Telefone
923.704.827 GESIO VILLA NOVA PINTO	909.144.530 ASSOCIACAO COMERCIAL INDUSTRIAL E AGRICOLA DE MACUCO	(22) 2554-2248 (22) 2554-1573
105.185.334 SILVIO MARINI	100.831.793 COOPERATIVA REGIONAL AGRO-PECUARIA DE MACUCO LTDA	(22) 2554-1103 (22) 2554-1103
920.849.952 FABIO RODRIGUES PEREIRA	207.516.982 EMATER RIO - ESC LOC VALAO DO BARRO - SSA	(22) 2556-1234 (22) 2556-1139
904.506.020 RENE DOMINGOS DE ABREU MONNERAT	101.238.668 EMPRESA DE ASSIST TECNICA E EXTENSAO RURAL DO ESTADO RJ	(22) 2555-5226 (21) 3601-5130
418.957.067 LUCIMAR DE SOUZA DRUMMOND	105.552.640 PREFEITURA MUNICIPAL DE MACUCO	(22) 3297-2033 (22) 2554-9100
903.002.441 WILDIMAR DE SOUZA FARIA	105.552.640 PREFEITURA MUNICIPAL DE MACUCO	(0) 00-0000 (22) 2554-9100
104.003.903 GILBERTO QUINDELER DE PAULA	100.800.717 SIND RUR T MORAES RECEITA CONTR SIND CNA	(0) 00-0000 (22) 2564-1623
100.832.257 WALTER ERTHAL TARDIN	100.831.967 SINDICATO RURAL DE CORDEIRO	(22) 2551-0080 (22) 2551-3321

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. AUMENTAR PRODUTIVIDADE DE LEITE em 05 anos	1.080	1.270	L/MATIANO
2. elevar a margem de ganho em 5 anos	37	50	.
3. PROMOVER A INCLUSAO DIGITAL em 3 anos	0	60	PESSOAS
4. ADOTAR O USO DE TECNICAS E PRATICAS CONSERVACIONISTAS	0	60	PESSOAS
5. AUMENTAR A PRODUCAO DE LEITE EM 05 ANOS	1.800.000	2.200.000	L/ANO
6. PROMOVER ACESSO AO CREDITO	0	80	PESSOAS
7. MELHORIA DA SUADE DO PRODUTOR RURAL	0	100	PESSOAS
8. TREINAMENTO/CAPACITACAO	0	40	PESSOAS
9. capacitacao	0	100	PESSOAS



Agência: 04646 - VARRE-SAI, RJ
 DPN DRS: 9617 Data Aprovação: 30/12/2010
 Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 CAFEICULTURA

Município(s) Envolvido(s)
 VARRE-SAI, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	320	320	9	0	4

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
913.692.759 MARCIO ANDRE DE OLIVEIRA VARGAS	100.825.685 COOPERATIVA CAFE NORTE FLUMINENSE LTDA	(22) 99205-462 (22) 3843-3724
703.047.451 MIGUEL ANGELO ENGELHARDT	101.238.668 EMPRESA DE ASSIST TECNICA E EXTENSAO RURAL DO ESTADO RJ	(22) 3553-2473 (21) 3601-5130
915.019.740 VINICIUS OLIVEIRA DUTRA	103.188.295 PREFEITURA DE VARRE SAI	(22) 3843-3328 (22) 3843-3200
907.735.379 MARCOS ANDRE DIAS JOGAIB	906.071.663 PREFEITURA MUNICIPAL DE PORCIUNCUA	(22) 3842-1065 (22) 3842-1221
100.828.774 JOSE FERREIRA PINTO	103.303.694 SERVICO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL-SENAR ADM REGIONAL RJ	(22) 99977-965 (0) 00-0000

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. REVITALIZAR E AMPLIAR O QUADRO SOCIAL DA COOPERCAN	146	900	P
2. QUALIFICAR CAPACITAR AGENTES DA CADEIA DE VALOR DA	60	900	PESSOAS
3. ESTRUTURAR/EQUIPAR AS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES DE	0	21	UN
4. INCREMENTAR A APLICAÇÃO DO CREDITO RURAL NA REGIÃO	9.000.000	18.000.000	R\$
5. INCREMENTAR O NUMERO DE PRODUTORES COM ASSISTENCIA	200	900	P
6. INCREMENTAR A RECEITA BRUTA DA ATIVIDADE EM 50. EM	30.100.000	45.000.000	R\$

Ações

Legenda

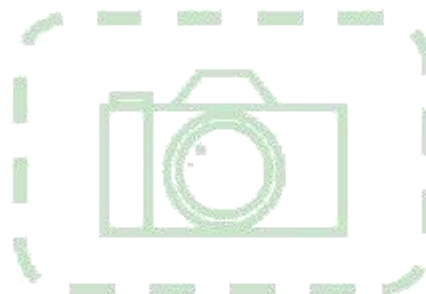
A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada. Execução normal*
 Iniciada. Baixo nível de execução**
 Iniciada. Prazo de execução vencido
 Concluída

* Execução normal: percentual realizado da ação igual ou superior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.
 ** Baixo nível de execução: percentual realizado da ação inferior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.

Objetivo 1: REVITALIZAR E AMPLIAR O QUADRO SOCIAL DA COOPERCAN



Agência: 05667 - COMPLEXO DO ALEMAO, RJ
 DPN DRS: 9852 Data Aprovação: 02/09/2011
 Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 COM VAREJ DE ARTIGOS NAO ESPEC

Município(s) Envolvido(s)
 RIO DE JANEIRO, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	120	120	12	3	50

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
914.314.559 MARIA DO CARMO BARBOSA DE OLIVEIRA	209.869.053 COOPERATIVA COOPQUITUNGO COOPERANDO E RECICLANDO O RIO LTDA	(21) 3351-1187 (21) 3351-1187
102.967.854 ZILDA BARRETO DA SILVA	209.509.262 COOPERATIVA DE CATADORES DE MAT RECIC DO COMPLEXO DO ALEMAO	(21) 7768-0259 (0) 00-0000
304.783.317 LUIZ CARLOS SANTIAGO	113.567.559 COOPERATIVA DOS TRABALHADORES DO COMPLEXO DE BONSUCESSO	(21) 3104-3220 (21) 3868-6764
442.186.415 RICARDO GOMES DE SOUZA	100.164.625 PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO	(21) 99691-870 (21) 2273-4442
417.045.399 MARIA RAQUEL REGAL DE CASTRO	606.878.531 REDE NACIONAL DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS DO PROVE	(21) 3459-6516 (21) 3882-4787
104.783.355 RODRIGO OCTAVIO BRANTES E SILVA	904.504.542 SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPR EST RIO DE JANEIRO	(21) 2711-8661 (21) 2212-7800

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. Promover a bancarização e o acesso ao crédito	30	250	PESSOAS
2. Promover ações de fortalecimento dos empreendiment	2	15	UN
3. Promover ações de capacitação gerencial	1	250	PESSOAS
4. Dar destinação adequada aos resíduos gerados no Co	5	100	.
5. Promover o associativismo e o cooperativismo	1	3	UN
6. Capacitar tecnicamente os empreendedores do comple	10	100	PESSOAS
7. promover ações de cidadania e inclusão social	1	350	PESSOAS
8. promover ações de fortalecimentos dos empreedmen	180	548	EMPRESA(S)

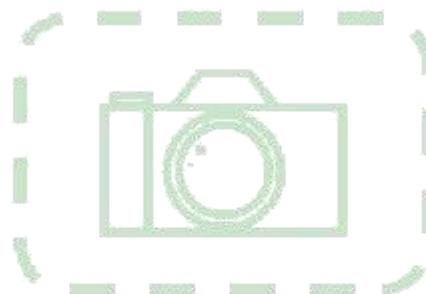
Ações

Legenda

A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada. Execução normal*
 Iniciada. Baixo nível de execução**
 Iniciada. Prazo de execução vencido
 Concluída



Agência: 05975 - ROCINHA, RJ
 DPN DRS: 10553 Data Aprovação: 05/10/2012
 Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 COM VAREJ DE ARTIGOS NAO ESPEC

Município(s) Envolvido(s)
 RIO DE JANEIRO, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	1.000	1.000	1	0	650

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
417.045.399 MARIA RAQUEL REGAL DE CASTRO	606.878.531 REDE NACIONAL DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS DO PROVE	(21) 3459-6516 (21) 3882-4787
102.631.442 MARCELO WEBER MOREIRA	904.504.542 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPR EST RIO DE JANEIRO	(21) 2212-7838 (21) 2212-7800
104.783.355 RODRIGO OCTAVIO BRANTES E SILVA	904.504.542 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPR EST RIO DE JANEIRO	(21) 2711-8661 (21) 2212-7800

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. Promover bancarização e acesso aos produtos/serviço	30	1.000	PESSOAS
2. Capacitar os empreendedores/produtores em Gestão E	0	250	P
3. Estruturar e apoiar a coleta seletiva de resíduos	0	1	UN
4. Promover/apoiar a organização de Cooperativas e As	0	1	UN
5. Capacitar jovens e adultos da Comunidade para o me	0	800	PESSOAS
6. Promover e estimular ações de Desenvolvimento Humana	0	1.000	PESSOAS
7. Promover ações de melhoria na Infra estrutura local	0	1	UN
8. INCREMENTAR RENTABILIDADE DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS NO TERRITÓRIO	100	140	.

Ações

Legenda

A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada, Execução normal*
 Iniciada, Baixo nível de execução**
 Iniciada, Prazo de execução vencido
 Concluída

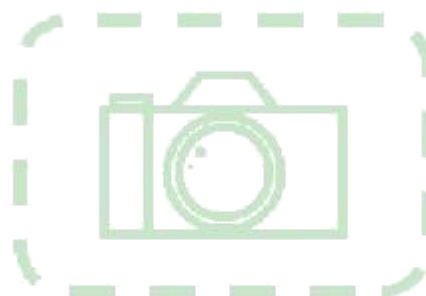
* Execução normal: percentual realizado da ação igual ou superior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.
 ** Baixo nível de execução: percentual realizado da ação inferior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.

Objetivo 1: Promover bancarização e acesso aos produtos/serviço

Ação	MCI - Nome Entidade	Fim previsto	Situação	% Realizado	Indicador
------	---------------------	--------------	----------	-------------	-----------



Agência: 05976 - CIDADE DE DEUS, RJ
 DPN DRS: 9818 Data Aprovação: 30/05/2011
 Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 COM VAREJ DE ARTIGOS NAO ESPEC

Município(s) Envolvido(s)
 RIO DE JANEIRO, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	150	100	5	0	120

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
508.055.740 SANDRA MARIA ROSA	703.830.056 AGENCIA CIDADE DE DEUS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL	(0) 00-0000 (21) 2443-1626
105.486.062 CARLOS ALBERTO FERREIRA DE OLIVEIRA	923.354.690 ALFAZENDO - BRASIL - RJ - RIO	(21) 3342-3664 (21) 2442-1903
507.972.461 MARIA DO SOCORRO MELO BRANDAO	113.501.891 ASSOCIACAO SEMENTE DA VIDA DA CIDADE DE DEUS	(0) 00-0000 (21) 2445-3179
334.001.944 SEVERINO GOMES DA SILVA	508.624.861 CENTRO CULTURAL TUPIARA	(21) 3767-3009 (21) 2426-2372
915.962.158 ANA LUCIA PEREIRA SERAFIM	508.000.208 CENTRO EDUCACIONAL CRIANCA FUTURO E ADOLESCENCIA	(0) 00-0000 (21) 99722-065
911.063.500 BRUNO DE SOUZA MACHADO	907.611.547 SECRETARIA ESTADO ASSISTENCIA SOCIAL DIREITOS HUMANOS-SEASDH	(21) 3332-3094 (22) 2334-3503

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. Promover ações de desenvolvimento humano e cidadan	50	250	PESSOAS
2. Estimular o associativismo	10	290	PESSOAS
3. bancartzar moradores e empreendedores populares do territorio	35	1.155	PESSOAS
4. Promover ações de fortalecimento dos empreendimentos locais	10	120	EMPRESA(S)
5. Promover ações de melhoria da infraestruturra do ba	0	900	PESSOAS
6. Disseminar a cultura da coleta seletiva e da educa	0	20.000	PESSOAS

Ações

Legenda

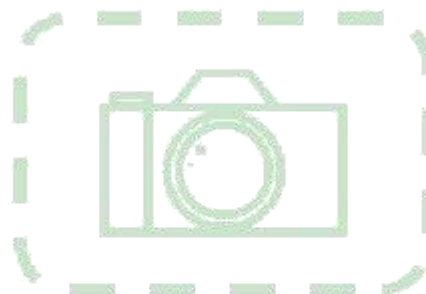
A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada. Execução normal*
 Iniciada. Baixo nível de execução**
 Iniciada. Prazo de execução vencido
 Concluída

* Execução normal: percentual realizado da ação igual ou superior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.
 ** Baixo nível de execução: percentual realizado da ação inferior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.

Objetivo 1: Promover ações de desenvolvimento humano e cidadan



Agência: 01253 - BARRA DA TIJUCA, RJ
 DPN DRS: 9799 Data Aprovação: 03/05/2011
 Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 COM VAREJ DE BEBIDAS

Município(s) Envolvido(s)
 RIO DE JANEIRO, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	120	120	1	0	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
207.427.150 PAULO JOAREZ VARGAS SILVA	212.531.844 ASSOCIACAO DO COMERCIO LEGALIZADO DE PRAIA	(21) 3208-2147 (0) 00-0000
100.725.371 RICARDO MENDES	212.532.350 ASSOCIACAO DOS BARRAQUEIROS DE PRAIA E AFINS DA BARRA DA	(21) 2491-5389 (0) 00-0000
103.786.867 MARIA CHRISTINA DE ALMEIDA BRAGA	505.011.139 INSTITUTO E	(21) 2274-4535 (21) 2219-8955
106.276.420 JOAO BARRETO PEREIRA DA COSTA	106.110.992 ORLA RIO CONCESSIONARIA LTDA	(21) 2493-1104 (21) 3154-8282
104.366.194 MARGARETH DE SOUSA GUIMARAES CARVALHO	102.724.444 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTAD DO RJ	(21) 2208-2308 (22) 2723-2429

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. BANCARIZAR OS BARRAQUEIROS (donos e colaboradores)	0	180	PESSOAS
2. INCREMENTAR A RENDA LIQUIDA DOS BARRAQUEIROS EM 12	6.170.472	13.575.039	R\$
3. MITIGAR AS FRAGILIDADES DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO	0	251	PESSOAS
4. EMPODERAR BARRAQ.COMO AGENTES MITIGADORES DO IMPAC	0	251	PESSOAS
5. INCENTIVAR/FORTALECER O ASSOCIATIVISMO ENTRE OS BA	0	251	PESSOAS
6. PROMOVER A CIDADANIA DOS BARRAQUEIROS(donos+colabo	0	251	PESSOAS
7. COMPROMETER BARRAQ.COMO PARCEIROS DAS POLITICAS PU	0	251	PESSOAS
8. PROFISSIONALIZAR OS BARRAQUEIROS ATRAVES DA SUA CA	0	251	PESSOAS
9. DISPONIBILIZAR SOLUÇÕES FINANCEIRAS PIQUIQUES,BAR	0	60	.

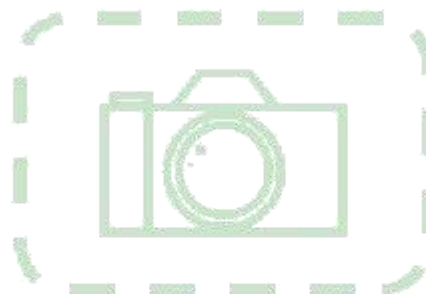
Ações

Legenda

A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada. Execução normal*
 Iniciada. Baixo nível de execução**
 Iniciada. Prazo de execução vencido
 Concluída



Agência: 00469 - BARRA MANSA, RJ
 DPN DRS: 5354 Data Aprovação: 03/12/2007
 Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 CULTIVO DE HORTALICAS (AGRUPAD)

Município(s) Envolvido(s)
 BARRA MANSA, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	250	250	1	0	0

Parceiros / Integrantes Externos

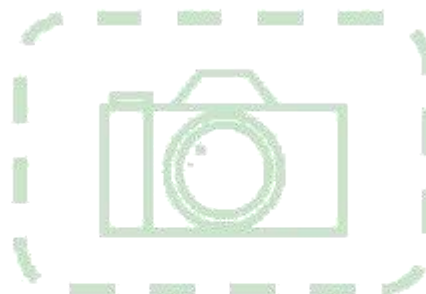
Representante / Responsável	Entidade	Telefone
926.923.364 CARLOS ROBERTO DE CARVALHO	909.087.476 ASSOCIACAO DOS PRODUTORES RURAIS E AGRICULTORES DE HORTI	(24) 3353-3081 (24) 3338-8159
909.220.852 LUIZ FLAVIO DE ALMEIDA	909.087.476 ASSOCIACAO DOS PRODUTORES RURAIS E AGRICULTORES DE HORTI	(24) 3341-5862 (24) 3338-8159
101.435.791 CLAUDIO MARTINI MEIRELLES	101.432.273 COOPERATIVA AGRO-PECUARIA DE BARRA MANSA LTDA	(24) 3323-3888 (24) 3323-1496
102.738.973 ANTONIO PAZ GUISCAFRE	101.238.668 EMPRESA DE ASSIST TECNICA E EXTENSÃO RURAL DO ESTADO RJ	(24) 3322-7818 (21) 3601-5130
101.433.744 LUIZ ANTONIO FERREIRA LIMA	101.439.918 PREFEITURA MUNICIPAL DE BARRA MANSA	(24) 3323-7449 (0) 00-0000
925.587.960 MARIA CRISTINA DOS SANTOS DE MATTOS	904.504.542 SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPR EST RIO DE JANEIRO	(24) 3324-0036 (21) 2212-7800
101.433.433 JOSE AGUINALDO DE REZENDE	101.432.299 SINDICATO RURAL DE BARRA MANSA	(24) 3322-2513 (24) 3323-1139

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. BANCARIZAR PRODUTORES ATRAVÉS DE LINHAS DO PRONAF CUSTEIO/INVESTIMENTO	0	185	P
3. IMPLANTAR PRÁTICAS CONSERVACIONISTAS	0	1	UN
4. AMPLIAR OPCOES DE COMERCIALIZACAO	0	1	UN
5. FORTALECER O ASSOCIATISMO	0	185	P
6. REDUZIR O ANALFATISMO ENTRE ADULTOS DE 5. P/ O. EM 05 ANOS	5	0	.
7. PROMOVER A INCLUSAO SOCIAL	1	300	PESSOAS
8. CAPACITAR PRODUTORES LOCAIS	0	185	P
9. EDUCAR PRODUTORES E SEUS FAMILIARES QUANTO A PRESERVACAO AMBIENTAL	0	1.350	P
10. recuperar as nascentes de água da comunidade.	0	1	UN
11. melhorar as condições de escoamento da produção	0	35	KM
12. oficina de aprimoramento e gestão do plano de negócios drs	0	1	UN



Agência: 01565 - BENFICA-RJ, RJ
 DPN DRS: 5615 Data Aprovação: 18/01/2008
 Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 COM ATACAD DE MERCADORIAS EM G

Município(s) Envolvido(s)
 RIO DE JANEIRO, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	350	350	0	1	56

Parceiros / Integrantes Externos

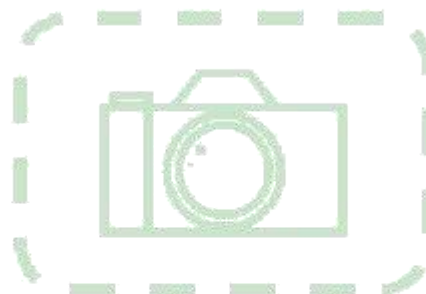
Representante / Responsável	Entidade	Telefone
100.425.617 MARIA JOSE ALVES SOARES	929.619.214 ASSOCIACAO DO COMITE ELOS DA CIDADANIA FUNC BB AMIGOS-ELOS	(21) 2241-3966
905.696.864 EUGENIO SILVESTRE DA CRUZ	912.579.787 CONDOMINIO DO CENTRO DE ABASTECIM DO ESTADO GUANABARA CADEG	(21) 2437-5187 (21) 3890-0202
931.280.754 RODRIGO QUINTANA DE SOUZA	930.226.870 HENRIQUES & DORNELAS DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ALIMENT LTDA	(21) 3332-4741 (21) 3860-7582
907.185.730 SERGIO BESSERMAN VIANNA	907.189.562 INSTITUTO MUNICIPAL DE URBANISMO PEREIRA PASSOS - IPP	(0) 00-0000 (21) 2555-8000
913.373.932 ANDRE LUIS MONTEIRO RIBEIRO LOBO	208.775.053 SAPATARIA E CAMISARIA FEIRANTES LTDA	(21) 2201-9231 (21) 3890-3433
104.586.670 MARCELO DA VEIGA DE BRITTO PEREIRA	104.566.295 SELO VERDE AGROINDUSTRIAL LTDA-EPP	(21) 2585-2717 (21) 2585-2717
911.784.238 ALEXANDRE SAMPAIO DE ABREU	106.193.022 SINDICATO HOTEIS REST BARES SIMILARES MUN RIO DE JANEIRO	(21) 3151-7858 (21) 3970-1530

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. aumentar a rentabilidade das MPEs do Cadeg	10	15	.
2. aumentar a produtividade real das empresas	1	7	.
3. aumentar a atratividade real das empresas do Cadeg	1	10	.
4. aumentar o volume de capital de giro das empresas envolvidas	400.000	910.000	R\$
5. aumentar o volume de crédito para investimento das empresas envolvidas	800.000	1.820.000	R\$
6. promover a inclusão digital dos empreg.do cadeg e familiares em 5 anos	30	2.000	PESSOAS
7. Bancartizar funcionários e trabalhadores temporários envolvidos.	150	400	UN
9. Informatizar os estabelecimentos comerciais	30	400	UN
10. Erradicar o analfabetismo junto aos empregados jovens e adultos	33	0	PESSOAS
11. Capacitar os empresários para melhor gestão de seus negócios	20	120	UN
12. Reduzir os resíduos ambientais não tratados pelo cadeg	2.000	100	KG/DIA
13. REVITALIZAR O CADEG A PARTIR DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	0	1	REUNIÕES



Agência: 01652 - BOM JARDIM-RJ, RJ
 DPN DRS: 2918 Data Aprovação: 12/11/2007
 Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 HORTIFRUTIGRANJEIRO

Município(s) Envolvido(s)
 BOM JARDIM, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	350	350	11	1	0

Parceiros / Integrantes Externos

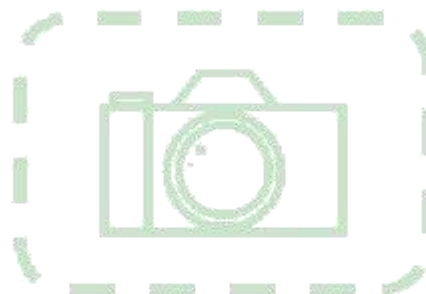
Representante / Responsável	Entidade	Telefone
926.529.124 MABEL DE SOUZA CALDAS	605.546.087 ASSOC DE MORADORES PROD.RURAIAS DE BARRA ALEGRE	(21) 2273-8011 (22) 2566-2916
111.239.382 MANOEL HERNANDES KNUPP BOM	103.189.436 ASSOC DOS AGRIC RIBEIRAO DAO DOMINGOS	(22) 99264-535 (0) 00-0000
103.094.568 JUDAS THADEU DA SILVA MELLO	103.911.641 COOPERATIVA DE CREDITO RURAL DE BOM JARDIM LTDA	(22) 2551-0338 (22) 2566-2197
036.061.941 JAIME SANDER DE SOUZA SILVA	112.996.663 EMPRESA DE ASSIST TECNICA E EXTENSAO RURAL DO ESTADO RJ	(22) 2543-2233 (22) 3566-2156
101.391.343 BRAULIO REZENDE FILHO	101.569.296 INSTITUTO BELGICA - NOVA FRIBURGO	(22) 2521-1546 (22) 2521-9487
100.833.467 MARCOS CELIO PONTES RANGEL	100.835.758 PREFEITURA MUNICIPAL DE BOM JARDIM RJ	(22) 2566-3133 (22) 2566-2551
104.436.722 MARCOS TADEU ERTHAL	100.835.758 PREFEITURA MUNICIPAL DE BOM JARDIM RJ	(22) 2566-4068 (22) 2566-2551
100.524.664 FERNANDO ANTONIO LOURENCO LEAL	104.080.017 RURALTEC PLAN E PROJ AGROPECUARIOS DE DUAS BARRAS LTDA ME	(22) 99982-863 (22) 2283-0363
100.836.300 ROBERTO MONNERAT	100.835.763 SINDICATO RURAL DE BOM JARDIM	(22) 2566-2906 (22) 2566-2540

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. CAPACITAR PRODUTORES	300	900	P
2. BANCARIZAR E FIDELIZAR PRODUTORES	150	400	P
3. ESTIMULAR A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL	20	900	P
4. OTIMIZAR / MELHORAR COMERCIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	0	1	UN
5. FORMAR GRUPOS DE COMPRAS	0	100	P
6. CONSCIENTIZAR PRODUTORES A USO DE BOAS PRÁTICAS	40	900	P
7. REGULARIZAR SITUAÇÃO FISCAL DOS PRODUTORES RURAIS	1	50	PESSOAS
8. INCREMENTAR A RECEITA DOS BENEFICIARIOS DRS NOS PROXIMOS 5 ANOS	16.860.000	21.918.000	R\$



Agência: 00155 - BOM JESUS ITABAPOANA, RJ
 DPN DRS: 202 Data Aprovação: 24/01/2007
 Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 CAFEICULTURA

Município(s) Envolvido(s)
 BOM JESUS DO ITABAPOANA, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	657	142	1	2	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
421.103.896 SEBASTIAO CAMPOS DE OLIVEIRA	102.500.325 ASSOCIACAO DOS PRODUTORES RURAIS E MORADORES DE ARRAIAL NOVO	(22) 3832-0012 (22) 3832-0012
913.692.759 MARCIO ANDRE DE OLIVEIRA VARGAS	100.825.685 COOPERATIVA CAFE NORTE FLUMINENSE LTDA	(22) 99205-462 (22) 3843-3724
417.237.133 PAULO SERGIO ANTHERO DE OLIVEIRA	031.642.916 EMP. DE ASSIST. TECNICA E EXT. RURAL DO EST. DO RIO DE JAN	(22) 3831-2322 (0) 00-0000
918.197.474 ADRIANI DA SILVA RANZATO	300.917.046 FUNDACAO BANCO DO BRASIL	(22) 3824-4802 (21) 3918-6500
915.019.740 VINICIUS OLIVEIRA DUTRA	103.188.295 PREFEITURA DE VARRE SAI	(22) 3843-3328
104.587.865 MARIA DAS GRACAS FERREIRA MOTTA	100.801.111 PREFEITURA MUNICIPAL DE BOM JESUS DO ITABAPOANA	(22) 3843-3200 (22) 3831-2315 (22) 3831-1138
100.828.774 JOSE FERREIRA PINTO	100.825.602 SINDICATO RURAL DE NATIVIDADE	(22) 99977-965 (22) 3841-1185

Objetivos

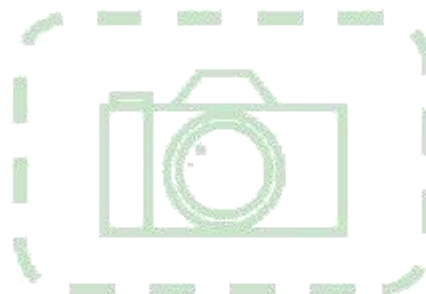
Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. PROMOVER O DESENVOLVIMENTO TÉCNICO DA ETAPA DE PRODUÇÃO	7.000	7.500	SC/60
2. PROMOVER O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA CADEIA PRODUTIVA	7.000	7.500	SC/60
3. INCENTIVAR A MELHORIA DAS TÉCNICAS DE BENFICIAMENTO	7.000	7.500	SC/60
4. AUMENTAR O VALOR AGREGADO DO PRODUTO	7.000	7.500	SC/60
5. PROMOVER O DESENVOLVIMENTO TÉCNICO/ECONÔMICO DA COMERCIALIZAÇÃO	7.000	7.500	SC/60
6. MELHORAR A RENDA E A QUALIDADE DE VIDA DOS ASSOCIADOS.	657	657	PES
7. INCENTIVAR O COOPERATIVISMO	0	142	PESSOAS

Ações

Legenda



Agência: 01254 - BONSUCESSO, RJ
 DPN DRS: 7604 Data Aprovação: 30/06/2008
 Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPEL/V

Município(s) Envolvido(s)
 RIO DE JANEIRO, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	160	160	0	0	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
914.314.559 MARIA DO CARMO BARBOSA DE OLIVEIRA	209.869.053 COOPERATIVA COOPQUITUNGO COOPERANDO E RECICLANDO O RIO LTDA	(21) 3351-1187 (21) 3351-1187
102.967.854 ZILDA BARRETO DA SILVA	209.509.262 COOPERATIVA DE CATADORES DE MAT RECIC DO COMPLEXO DO ALEMAO	(21) 7768-0259 (0) 00-0000
512.588.884 JOSE ESTEVAN DA SILVA FILHO	513.605.024 COOPERATIVA DE CATADORES SAO VICENTE DE PAULO	(0) 00-0000 (0) 00-0000
304.783.317 LUIZ CARLOS SANTIAGO	113.567.559 COOPERATIVA DOS TRABALHADORES DO COMPLEXO DE BONSUCESSO	(21) 3104-3220 (21) 3868-6764
417.045.399 MARIA RAQUEL REGAL DE CASTRO	606.878.531 REDE NACIONAL DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS DO PROVE	(21) 3459-6516 (21) 3882-4787

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. AMPLIAR COLETA DE ÓLEO DE COZINHA USADO	5.000	69.600	LITRO
6. FORMALIZAR/REGULARIZAR SITUAÇÃO DOCUMENTAL DAS COOPERATIVAS PARCEIRAS	0	1	UN
7. MELHORAR SITUAÇÃO SOCIO EDUCACIONAL DOS INTEGRANTES DA CADEIA DE VALOR	6	80	PESSOAS
8. Bancartizar filiados coop. catadores e demais empreendedores populares	0	120	PESSOAS
9. Melhorar as condições de trabalho	30	78	UN
10. equalizar a realidade e o cenário das cooperativas	0	1	REUNIÕES
11. PROMOVER ACOES DE FORTALECIMENTO DOS EMPREENDIMENTOS	0	5	UN
12. INCREMENTAR RENDA LIQUIDA ANUAL DA ATIVIDADE NOS PROXIMOS 5 ANOS	340.000	412.000	R\$

Ações

Legenda

A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada. Execução normal*
 Iniciada. Baixo nível de execução**
 Iniciada. Prazo de execução vencido
 Concluída



Agência: 01255 - CAJU, RJ

DPN DRS: 5546 Data Aprovação: 30/06/2008

Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015

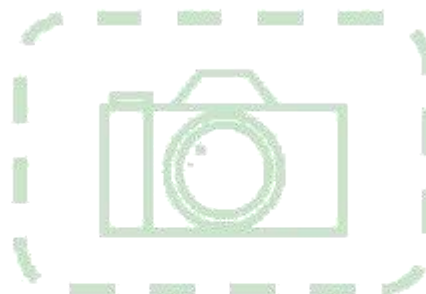
Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.

Atividade Produtiva

RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPEL/V

Município(s) Envolvido(s)

RIO DE JANEIRO, RJ



Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	240	240	0	1	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
100.017.430 ANA AMELIA GADELHA LINS CAVALCANTE	929.619.214 ASSOCIACAO DO COMITE ELOS DA CIDADANIA FUNC BB AMIGOS-ELOS	(21) 2285-6864 (21) 2241-3966
906.930.039 CELIA MARIA DA CUNHA SOUZA RIBEIRO	911.248.559 CENTRO ATIVO DE PROGRAMAS SOCIAIS	(21) 2719-2962 (21) 2601-8032
908.466.981 JOSE EMIDIO DE ARAUJO NETO	100.187.303 COMPANHIA MUNICIPAL DE LIMPEZA URBANA - COMLURB	(21) 2589-0202 (21) 2214-7120
922.332.691 JORGE LUIZ DOS SANTOS FERNANDES	206.846.601 COOPERATIVA DE RECICLADORES AMBIENTAIS - TRANSFORMANDO	(21) 3868-5580 (21) 2589-7250
918.381.203 TANIA MARIA ROCHA LEAL	030.298.563 POLO DE EDUCACAO GERAL E ACOES SOLIDARIAS DA ZONA OESTE	(21) 2409-4461 (0) 00-0000

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. ALFABETIZAR ATRAVÉS DO BB EDUCAR.	126	140	PESSOAS
2. PROMOVER AÇÕES DE MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA	0	140	PESSOAS
3. BANCARIZAR OS PROFISSIONAIS CAPACITADOS	140	240	PESSOAS
4. ATENDER DEMANDA DE CRÉDITO DA COOPERATIVA	0	216.000	R\$
5. PROMOVER A INCLUSÃO DIGITAL PARA OS BENEFICIARIOS E SEUS FAMILIARES	0	140	PESSOAS
6. AMPLIAR INFRA-ESTRUTURA DA COOPERATIVA	1	1	UN
7. INCREMENTAR CAPACIDADE PRODUTIVA DA COOPERATIVA	100	150	.

Ações

Legenda

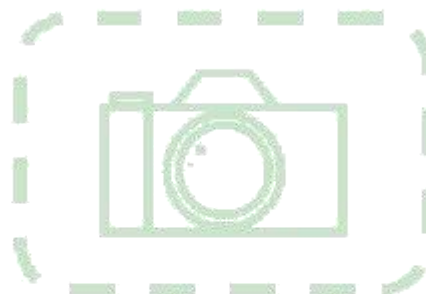
A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada. Execução normal*
 Iniciada. Baixo nível de execução**
 Iniciada. Prazo de execução vencido
 Concluída

* Execução normal: percentual realizado da ação igual ou superior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.
 ** Baixo nível de execução: percentual realizado da ação inferior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.

Objetivo 1: ALFABETIZAR ATRAVÉS DO BB EDUCAR.



Agência: 00107 - CANTAGALO-RJ, RJ
 DPN DRS: 3741 Data Aprovação: 16/11/2007
 Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 BOVINOCULTURA DE LEITE

Município(s) Envolvido(s)
 CANTAGALO, RJ
 SÃO SEBASTIAO DO ALTO, RJ
 TRAJANO DE MORAES, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	522	522	0	2	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
104.003.903 GILBERTO QUINDELER DE PAULA	031.220.465 ASSOCIACAO DOS PRODUTORES RURAIS DE S.SEBASTIAO DO PARAIBA	(0) 00-0000 (22) 2537-1866
920.849.952 FABIO RODRIGUES PEREIRA	207.516.982 EMATER RIO - ESC LOC VALAO DO BARRO - SSA	(22) 2556-1234 (22) 2556-1139
934.179.587 TERCIO ANTONIO LISBOA MACHADO	105.112.111 EMATER RIO - ESC.LOCAL CANTAGALO	(0) 00-0000 (22) 2555-5273
918.216.885 RODRIGO ESTEBANEZ VOLLU	100.800.673 PREFEITURA MUNICIPAL DE CANTAGALO	(22) 98122-245 (22) 2555-4204

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. "AUMENTAR EM 25. A PRODUTIVIDADE DO LEITE "IN NATURA" EM 5 ANOS."	1.080	1.350	L/MAT/ANO
4. ADOTAR O USO DE TÉCNICAS E PRÁTICAS ADEQUADAS PARA A PRODUÇÃO.	0	600	PESSOAS
5. ESTIMULAR O COOPERATIVISMO / ASSOCIATIVISMO	140	400	PESSOAS
6. TREINAR E CAPACITAR OS PRODUTORES DE LEITE.	20	100	PESSOAS
7. CRIAR / MANTER INFRA-ESTRUTURA DE SUPORTE À PECUÁRIA LEITEIRA.	2	36	UN

Ações

Legenda

A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada. Execução normal*
 Iniciada. Baixo nível de execução**
 Iniciada. Prazo de execução vencido
 Concluída

* Execução normal: percentual realizado da ação igual ou superior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.
 ** Baixo nível de execução: percentual realizado da ação inferior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.

Objetivo 1: "AUMENTAR EM 25. A PRODUTIVIDADE DO LEITE "IN NATURA" EM 5 ANOS."



Agência: 00525 - IPANEMA, RJ

DPN DRS: 8701 Data Aprovação: 26/09/2008

Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015

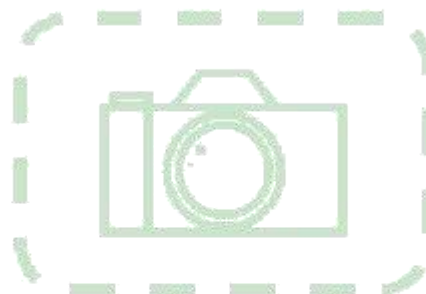
Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.

Atividade Produtiva

CONFECÇÃO DE OUTRAS PEGAS DO V

Município(s) Envolvido(s)

RIO DE JANEIRO, RJ



Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	150	90	1	1	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
703.601.679 DAYSE MARIA VALENCA FERREIRA	929.212.669 ASPLANDE - ASSESSORIA & PLANEJAMENTO P/ O DESENVOLVIMENTO	(21) 2225-0259 (21) 2210-1922
925.390.856 ELISETE DA SILVA NAPOLEAO	209.377.434 ASSOCIACAO DAS COSTUREIRAS AUTONOMAS DO MORRO CANTAGALO	(21) 3172-4320 (21) 2522-9699
400.720.744 ROBERTO DAO QUIMAIAER MORAES	417.871.297 BANCO DO BRASIL S/A - IPANEMA-RIO DE JANEIRO-RJ	(21) 3095-1406 (0) 00-0000
101.609.126 JORGE FERNANDO PEREZ GIMENEZ	911.144.245 BANCO DO BRASIL S/A - VISCONDE DE PIRAJA-RIO DE JANEIRO-RJ	(32) 3216-3642 (21) 2511-2595
931.169.299 DARLENE ROSA NUNES	035.832.764 COOPERATIVA DE MULHERES E HOMENS TRAB AUT DO RIO DE JANEIRO	(21) 3324-0201 (21) 3204-6249
906.484.565 GUILHERME MALTAROLI DE MORAES REGO	909.903.983 LAR PAULO DE TARSO	(21) 2267-7005 (21) 2267-1974

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. Aumentar a produção	7.320	10.980	PC
2. Aumentar o número de trabalhadores envolvidos na a	87	130	PESSOAS
3. AUMENTAR O NÚMERO DE CLIENTES/PONTOS DE VENDAS	6	12	UN
4. INCREMENTAR A RECEITA LIQUIDA EM 43. EM 5 ANOS	156.000	273.368	R\$
5. PROMOVER AÇÕES DE INCLUSÃO SOCIAL E CIDADANIA NA C	0	300	PESSOAS
6. Qualificar a mão-de-obra envolvida na atividade	0	130	PESSOAS
7. Promover a bancarização e acesso ao crédito às cos	0	130	PESSOAS
8. Promover ação de Associativismo/Cooperativismo	5	15	UN

Ações

Legenda

A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada. Execução normal*
 Iniciada. Baixo nível de execução**
 Iniciada. Prazo de execução vencido
 Concluída



Agência: 00850 - ITABORAI, RJ

DPN DRS: 8628 Data Aprovação: 19/09/2008

Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015

Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.

Atividade Produtiva

RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPEL/V

Município(s) Envolvido(s)

ITABORAI, RJ



Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	250	250	2	3	1

Parceiros / Integrantes Externos

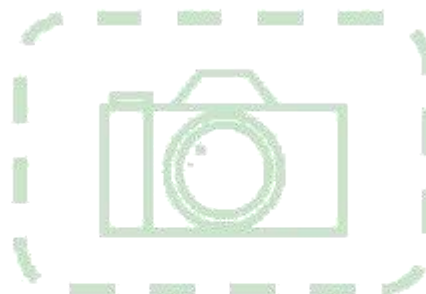
Representante / Responsável	Entidade	Telefone
209.184.080 PEDRO PAULO BELGA DE SOUZA	209.184.354 ASSOCIACAO DOS PROTETORES DO MAR	(21) 2724-9044 (21) 2605-8016
210.779.921 SERGIO MOACYR PIMENTA DE OLIVEI	604.761.371 COOP.RECUPERAR CATADORES MATERIAIS RECICLAVEIS S.GONÇALO	(0) 00-0000 (21) 3707-4786
512.785.107 DANIELLE BESSE FREITAS DA SILVA	505.057.166 COOPCANIT COOPERATIVA DE CATADORES DE NITEROI	(21) 97900-964 (21) 2721-3768
512.762.266 JORGE LUIZ DA CONCEICAO	512.761.769 COOPERATIVA DE RECICLAGEM DO MORRO DO CEU LTDA	(0) 00-0000 (21) 99271-637
300.968.845 TEREZINHA DAS DORES MARTINS	300.917.046 FUNDACAO BANCO DO BRASIL	(61) 3383-1016 (21) 3918-6500
113.455.231 OLIMPIA ROSA LEMOS COTTA	000.000.000 Nome Executor nao localizado	(21) 2551-1019 (0) 00-0000
104.907.664 ANTONIO BUNCHAFT	903.418.356 PANGEA - CENTRO DE ESTUDOS SOCIOAMBIENTAIS	(0) 00-0000 (71) 3461-7744
100.669.326 MARCIA AMARAL ESTEVAO DOS SANTOS	102.924.575 PETROLEO BRASILEIRO SA PETROBRAS	(21) 2526-3182 (21) 3362-4058

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. Promover a alfabetizacao de jovens e adultos	60	101	PESSOAS
2. Bancarizar cooperados	0	101	PESSOAS
3. Implementar melhoria no parque tecnologico	1	10	UN
4. Implantar unidades de triagem e separacao do material a ser reciclado	0	1	UN
5. Melhorar condicoes de trabalho dos trabalhadores	10	101	PESSOAS
6. Realizar diagnostico da atividade de reciclagem	0	1	UN
7. Identificar e cadastrar novos compradores de material reciclado/proces	5	20	UN
13. Diversificar as fontes de geracao de renda	0	12	UN
14. Capacitar catadores para utilizacao dos recursos de Informatica	0	101	PESSOAS
15. Incrementar a renda das cooperativas e seus associados	100	130	.
16. Ampliar o Quadro de Associados das cooperativas do territorio	100	150	.



Agência: 00074 - ITAPERUNA, RJ
 DPN DRS: 7427 Data Aprovação: 08/04/2008
 Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 BOVINOCULTURA DE LEITE

Município(s) Envolvido(s)
 ITAPERUNA, RJ
 LAJE DO MURIAE, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	677	677	3	3	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
100.758.993 JOSE LUIZ DE SOUZA RANGEL	911.701.047 ASSOCIACAO DOS PRODUTORES RURAIS DO VALE MURIAE	(22) 2723-0468 (22) 99901-104
104.212.660 MOACYR VIEIRA SERODIO	100.788.693 COOPERATIVA AGROPECUARIA ITAPERUNA LTDA	(0) 00-0000 (22) 3824-2105
100.790.187 LUIZ ALBERTO MARTINS AZEVEDO	101.238.668 EMPRESA DE ASSIST TECNICA E EXTENSÃO RURAL DO ESTADO RJ	(22) 3822-0733 (21) 3601-5130
104.299.729 DECIO JOSE ZAMPIER	103.823.983 PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPERUNA	(22) 3847-1179 (22) 3824-1050
100.790.948 ARISTIDES BARTOLOMEU NOVAES	104.080.017 RURALTEC PLAN E PROJ AGROPECUARIOS DE DUAS BARRAS LTDA ME	(22) 98131-649 (22) 2283-0363
909.895.430 DAVI ABRANTES DE FIGUEIREDO	904.504.542 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPR EST RIO DE JANEIRO	(22) 3824-2020 (21) 2212-7800

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. BANCARIZAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS	350	677	PESSOAS
2. CAPACITAR PRODUTORES LOCAIS	0	677	PESSOAS
3. CRIAR/IMPULSIONAR A CULTURA DE ASSOCIATIVISMO ENTRE OS PRODUTORES	0	677	PESSOAS
4. ELEVAR A PRODUÇÃO DE LEITE DOS MUNICIPIOS ENVOLVIDOS	13.901.452	22.242.323	L/ANO
5. ARTICULAR OS PRODUTORES PARA ABERTURA DE NOVOS MERCADOS	0	677	PESSOAS
6. INCREMENTAR PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE REQUEIJÃO, JOGURTE E COALHADA	150.000	225.000	L/ANO
7. FORTALECIMENTO DA MARCA CAPIL	1	1	UN
8. INICIALIZAÇÃO DA FABRICAÇÃO DE BEBIDA DE LACTOBACILOS	0	30.000	L/ANO
9. AUMENTAR COMERCIALIZAÇÃO DO LEITE E PRODUTOS DERIVADOS PELA CAPIL	13.901.452	22.242.323	L/ANO
10. INCREMENTAR POTENCIAL PRODUTIVO DO REBANHO REGIONAL	1.000	3.000	L/ANO



Agência: 01842 - LIDO, RJ

DPN DRS: 6102 Data Aprovação: 28/12/2007

Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015

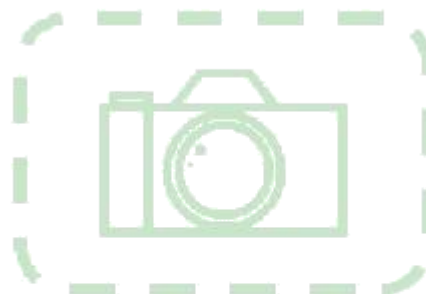
Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.

Atividade Produtiva

COM VAREJ DE BEBIDAS

Município(s) Envolvido(s)

RIO DE JANEIRO, RJ



Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	488	162	1	0	8

Parceiros / Integrantes Externos

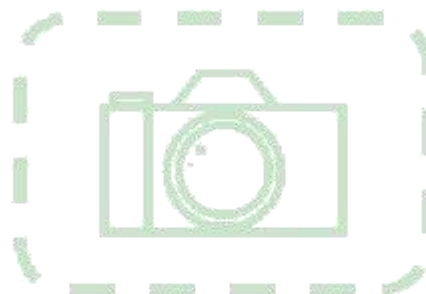
Representante / Responsável	Entidade	Telefone
424.608.419 MARCELO SZPILMAN	504.258.446 AQUALITTERA EDITORIAL CULTURAL E EDUCACIONAL LTDA	(21) 2266-2453 (21) 2558-3428
207.427.150 PAULO JOAREZ VARGAS SILVA	212.531.844 ASSOCIACAO DO COMERCIO LEGALIZADO DE PRAIA	(21) 3208-2147 (0) 00-0000
103.786.867 MARIA CHRISTINA DE ALMEIDA BRAGA	505.011.139 INSTITUTO E	(21) 2274-4535 (21) 2219-8955
106.310.063 ANTONIO LUIS FERNANDES DE ABREU	106.110.992 ORLA RIO CONCESSIONARIA LTDA	(21) 2495-6747 (21) 3154-8282
442.723.322 MARCELO HENRIQUE DA COSTA	100.164.625 PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO	(21) 2588-9156 (21) 2273-4442
104.366.194 MARGARETH DE SOUSA GUIMARAES CARVALHO	102.724.444 SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTAD DO RJ	(21) 2208-2308 (22) 2723-2429

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. Incentivar/fortalecer o associativismo	0	1	UN
2. Bancarizar / Democratizar o acesso ao credito pelos barraqueiros	3	55	PESSOAS
3. Eliminar/Mitigar deficiencias do processo produtivo da atividade	5.403.354	7.294.528	R\$
4. Proporcionar assistência médica adequada	0	245	PESSOAS
5. Mitigar os impactos ambientais da atividade economica na praia	0	80	.
6. Promover a cidadania e o empreendedorismo social	1	1	PESSOAS
7. Realizar ações de propaganda e marketing	0	1	UN
8. Implementar ações alinhadas com as politicas publicas voltadas p/Praia	0	1	UN
9. Acessar produtos/serv.bancarios adequados aos quiosques do calçadão	0	208	UN
10. Capacitar barraqueiros e quiosqueiros (proprietários e colaboradores)	20	86	PESSOAS
11. INCREMENTAR EM 25. A RENDA LIQUIDA MÉDIA ANUAL P/BARRRACA EM 5 ANOS	98.928	123.660	R\$
12. Incrementar ações de sustentabilidade no Polo Lido	0	40	.
13. Incrementar acesso ao credito p/ barraqueiros e comerciantes da região	40	80	.



Agência: 00091 - MADUREIRA, RJ
 DPN DRS: 7913 Data Aprovação: 26/06/2008
 Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 COM VAREJ DE ARTIGOS NAO ESPEC

Município(s) Envolvido(s)
 RIO DE JANEIRO, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	230	230	0	1	75

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
411.101.336 ANTONIO RODRIGUES DO TANQUE FILHO	908.868.351 CONDOMINIO DO ENTREPOSTO MERCADO DO RIO DE JANEIRO	(21) 3281-6972 (21) 3355-9044
914.314.559 MARIA DO CARMO BARBOSA DE OLIVEIRA	209.869.053 COOPERATIVA COOPQUITUNGO COOPERANDO E RECICLANDO O RIO LTDA	(21) 3351-1187 (21) 3351-1187
104.281.095 MARCELO DA SILVA CHANG	904.504.542 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPR EST RIO DE JANEIRO	(21) 2424-7215 (21) 2212-7800

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. CAPACITAR OS EMPRESARIOS DO CONDOMINIO	60	300	PESSOAS
2. CAPACITAR OS EMPREGADOS DAS LOJAS DO CONDOMINIO	60	300	PESSOAS
3. AUMENTAR A DISPONIBILIDADE DE CREDITO EM 5 ANOS	200.000	3.410.000	R\$
4. ATUALIZAR EQUIPAMENTOS DE INFORMATICA DAS EMPRESAS DO CONDOMINIO	90	180	UN
6. AUMENTAR A RENTABILIDADE DAS MPES DO CONDOMINIO EM 5 ANOS	40	47	.
7. PROMOVER A INCLUSÃO DIGITAL DOS EMPREGADOS	60	150	PESSOAS
8. MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA DOS EMPREGADOS	0	300	PESSOAS
9. BANCARIZAR FUNCIONARIOS E PRESTADORES DE SERVIÇO	20	95	PESSOAS
10. INCENTIVAR/FORTALECER O ASSOCIATIVISMO ENTRE OS COMERCIANTES	0	300	PESSOAS
11. DIVULGAR OS 50 ANOS DE EXISTENCIA DO MERCADÃO DE MADUREIRA	0	100	.
12. IMPLANTAR COLETA SELETIVA SOLIDÁRIA DOS RESÍDUOS DOS ESTABELECIMENTOS	20	60	.

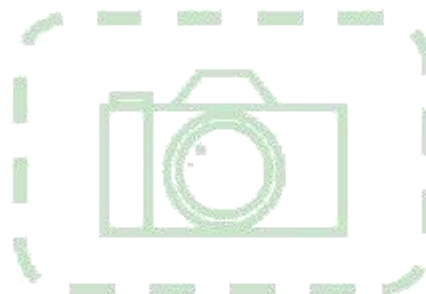
Ações

Legenda

A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada, Execução normal*
 Iniciada, Baixo nível de execução**
 Iniciada, Prazo de execução vencido
 Concluída



Agência: 00769 - NATIVIDADE, RJ
DPN DRS: 9617 **Data Aprovação:** 30/12/2010
Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015
Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 CAFEICULTURA

Município(s) Envolvido(s)
 NATIVIDADE, RJ
 VARRE-SAI, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	34	34	1	0	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
913.692.759 MARCIO ANDRE DE OLIVEIRA VARGAS	100.825.685 COOPERATIVA CAFE NORTE FLUMINENSE LTDA	(22) 99205-462 (22) 3843-3724
703.047.451 MIGUEL ANGELO ENGELHARDT	101.238.668 EMPRESA DE ASSIST TECNICA E EXTENSAO RURAL DO ESTADO RJ	(22) 3553-2473 (21) 3601-5130
915.019.740 VINICIUS OLIVEIRA DUTRA	103.188.295 PREFEITURA DE VARRE SAI	(22) 3843-3328 (22) 3843-3200
907.735.379 MARCOS ANDRE DIAS JOGAIB	906.071.663 PREFEITURA MUNICIPAL DE PORCIUNCULA	(22) 3842-1065 (22) 3842-1221
100.828.774 JOSE FERREIRA PINTO	103.303.694 SERVICO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL-SENAR ADM REGIONAL RJ	(22) 99977-965 (21) 3380-9500

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
3. ESTRUTURAR/EQUIPAR AS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES DE	0	21	UN
4. INCREMENTAR A APLICAÇÃO DO CREDITO RURAL NA REGIÃO	9.000.000	18.000.000	R\$

Ações

Legenda

A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada. Execução normal*
 Iniciada. Baixo nível de execução**
 Iniciada. Prazo de execução vencido
 Concluída

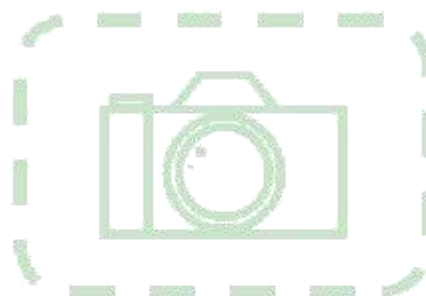
* Execução normal: percentual realizado da ação igual ou superior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.
 ** Baixo nível de execução: percentual realizado da ação inferior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.

Objetivo 3: ESTRUTURAR/EQUIPAR AS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES DE

Ação	MCI - Nome Entidade	Fim previsto	Situação	% Realizado	Indicador
------	---------------------	--------------	----------	-------------	-----------



Agência: 00335 - NOVA FRIBURGO, RJ
 DPN DRS: 2759 Data Aprovação: 15/04/2008
 Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 CULTIVO DE HORTALICAS (AGRUPAD)

Município(s) Envolvido(s)
 NOVA FRIBURGO, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	2.200	730	32	1	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
423.474.447 DEVANIR DE OLIVEIRA GRAVINO	104.830.046 ASSOCIACAO DOS PEQ PROD RURAIS E MOR SANTA CRUZ E CENTENARIO	(22) 2543-3508 (22) 2527-2085
031.627.971 JOSE CARLOS CARDINOT	111.538.995 CONRURAL - CONSELHO DE DIRIGENTES DAS ORG. DE AGR. NF	(22) 2522-4370 (22) 2543-4132
915.936.077 NORMA SUELI PACHECO VEIGA	106.329.945 COOPERATIVA DE CREDITO RURAL CONQUISTA DE FRIBURGO LTDA	(22) 2642-4931 (22) 2529-4213
103.431.823 AFFONSO HENRIQUE DE ALBUQUERQUE JUNIOR	112.883.529 EMPRESA DE ASSIST TECNICA E EXTENSAO RURAL DO ESTADO RJ	(22) 99961-551 (22) 2522-6204
036.419.439 CHARLES VAN HOMBEECK	101.569.296 INSTITUTO BELGICA - NOVA FRIBURGO	(21) 2551-3944 (22) 2521-9487
912.365.630 ROBERTO WERMELINGER DA FONSECA	906.071.645 PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA FRIBURGO	(22) 99999-657 (41) 2521-1557
100.524.664 FERNANDO ANTONIO LOURENCO LEAL	104.080.017 RURALTEC PLAN E PROJ AGROPECUARIOS DE DUAS BARRAS LTDA ME	(22) 99982-863 (22) 2283-0363
104.367.393 MARCIA MOREIRA REIS	903.186.440 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTAD DO RJ	(22) 99285-388 (22) 2523-6908

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. capacitar Tecnicamente os produtores rurais	100	1.500	P
2. Ampliar opções de comercialização	10	20	UN
3. Incrementar assistência técnica aos produtores	500	2.200	P
4. Fortalecer o associativismo	600	2.200	P
5. Implantar práticas conservacionistas	10	50	UN
6. Promover bancarização e fidelização e crédito rural aos produtores	600	2.200	P
7. Promover melhorias sociais as famílias de produtores rurais	1.100	2.200	P
9. APOIAR FINANCEIRAMENTE A ATIVIDADE ECONÔMICA	500	1.000	P
10. Capacitar gerencialmente os produtores	100	1.850	P



Agência: 02406 - PARATI, RJ

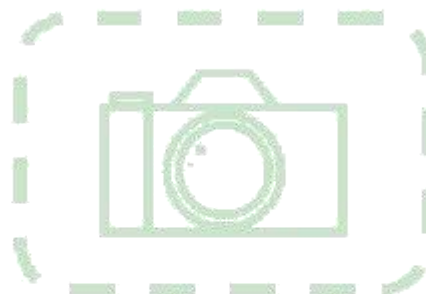
DPN DRS: 9210 Data Aprovação: 23/12/2009

Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015

Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.

Atividade Produtiva

ARTESANATO - DIVERSOS MATERIAI



Município(s) Envolvido(s)

PARATI, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	60	60	1	1	0

Parceiros / Integrantes Externos

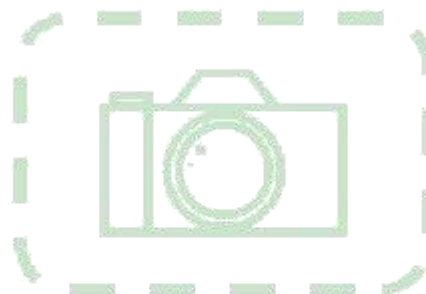
Representante / Responsável	Entidade	Telefone
103.596.780 PATRICIA ANGELA SOLARI DE GONZALEZ MENORET	906.685.249 ASSOCIACAO ARTISTICO CULTURAL NHADEVA	(24) 3371-6051 (24) 99826-536
928.561.008 IVANILDES PEREIRA DA SILVA	911.358.758 ASSOCIACAO COMUNITARIA INDIGENA GUARANI ACIGUA	(24) 3371-4047 (24) 99989-788
104.923.378 HUMBERTO EUSTAQUIO DE SOUZA LIMA	934.242.387 ASSOCIACAO DOS ARTESAO S DE PARATY	(24) 3371-1487 (24) 3371-6016
423.618.999 ADILSA DA CONCEICAO MARTINS	907.312.635 ASSOCIACAO DOS MORADORES DO CAMPINHO	(24) 99971-907 (24) 3371-4823
922.026.369 LUCIANO DE OLIVEIRA VIDAL	104.292.126 CAMARA MUNICIPAL DE PARATY	(0) 00-0000
505.147.454 CARLOS HAMILTON CORREA DOS ANJOS	505.150.802 COOPERATIVA DE ARTESAO S DE PARATY - SAIRA SETE CORES	(24) 3371-1424 (24) 3371-8294
913.687.594 ELAINE MAGALI ALVES	206.264.912 COOPERATIVA DOS PRODUTORES RURAIS DE PARATY	(24) 99957-775 (0) 00-0000
919.987.012 FLORA MARIA SALLES FRANCA PINTO	919.987.012 FLORA MARIA SALLES FRANCA PINTO	(24) 3371-8421 (24) 3371-8421
931.596.074 KARINA REHAVIA	505.171.157 NINUI INFORMACAO NA INTERNET E COM DE ART ARTESANATO LTDA	(24) 3371-5943 (21) 97200-237
911.279.282 ALMIR DOS REMEDIOS	000.000.000 Nome Executor nao localizado	(0) 00-0000 (0) 00-0000
504.485.903 EVANDRA SIMONE MOREIRA	000.000.000 Nome Executor nao localizado	(24) 98128-484 (0) 00-0000
104.821.393 MARIA DA GRACA DE CASTRO PORTO	103.119.460 PREFEITURA MUNICIPAL DE PARATY	(24) 3371-1060 (24) 3371-8624
100.352.206 MARIA AUXILIADORA DABELA DA SILVA	904.504.542 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPR EST RIO DE JANEIRO	(24) 3371-1706 (21) 2212-7800

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. Bancartizar/Ofertar Credito p/peq.empreendedores q atuam no território	0	60	PESSOAS
2. Fortalecer o associativismo/cooperativismo	0	60	PESSOAS
3. Estabelecer novos locais de comercialização para os artesãos	0	60	PESSOAS



Agência: 02483 - PORCIUNCULA, RJ
 DPN DRS: 9617 Data Aprovação: 30/12/2010
 Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 CAFEICULTURA

Município(s) Envolvido(s)
 ANTONIO PRADO DE MINAS, MG
 PORCIUNCULA, RJ
 TOMBOS, MG

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	550	550	7	1	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
913.692.759 MARCIO ANDRE DE OLIVEIRA VARGAS	100.825.685 COOPERATIVA CAFE NORTE FLUMINENSE LTDA	(22) 99205-462 (22) 3843-3724
703.047.451 MIGUEL ANGELO ENGELHARDT	101.238.668 EMPRESA DE ASSIST TECNICA E EXTENSAO RURAL DO ESTADO RJ	(22) 3553-2473 (21) 3601-5130
915.019.740 VINICIUS OLIVEIRA DUTRA	103.188.295 PREFEITURA DE VARRE SAJ	(22) 3843-3328 (22) 3843-3200
907.735.379 MARCOS ANDRE DIAS JOGAIB	906.071.663 PREFEITURA MUNICIPAL DE PORCIUNCULA	(22) 3842-1065 (22) 3842-1221
100.828.774 JOSE FERREIRA PINTO	103.303.694 SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL-SENAR ADM REGIONAL RJ	(22) 99977-965 (0) 00-0000

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. ESTRUTURAR E REVITALIZAR A COOPERCANOL EM 5 ANOS	146	904	P
3. ESTRUTURAR/EQUIPAR AS ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES DE	0	21	UN
4. INCREMENTAR A APLICAÇÃO DO CREDITO RURAL NA REGIÃO	9.000.000	18.000.000	R\$
5. INCREMENTAR O NUMERO DE PRODUTORES COM ASSISTENCIA	200	904	P
6. INCREMENTAR A RECEITA BRUTA DA ATIVIDADE EM 50. EM	30.100.000	45.000.000	R\$

Ações

Legenda

A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada, Execução normal*
 Iniciada, Baixo nível de execução**
 Iniciada, Prazo de execução vencido
 Concluída

* Execução normal: percentual realizado da ação igual ou superior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.
 ** Baixo nível de execução: percentual realizado da ação inferior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.

Objetivo 1: ESTRUTURAR E REVITALIZAR A COOPERCANOL EM 5 ANOS



Agência: 01583 - RETIRO, RJ

DPN DRS: 5782 Data Aprovação: 29/11/2007

Data Base das Informações (prévia de): 18/06/2015

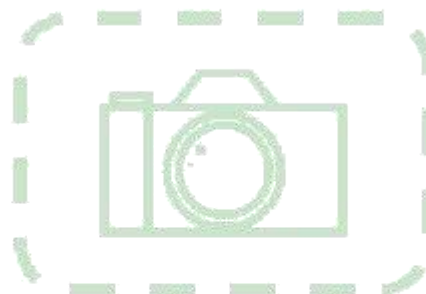
Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.

Atividade Produtiva

RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPEL/V

Município(s) Envolvido(s)

VOLTA REDONDA, RJ



Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	187	187	1	0	0

Parceiros / Integrantes Externos

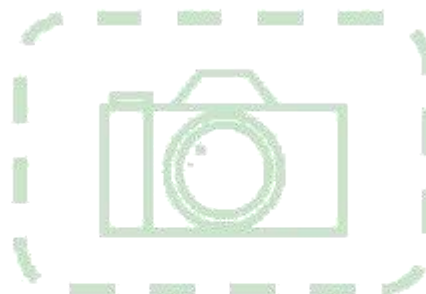
Representante / Responsável	Entidade	Telefone
030.446.413 DENISE ALVES DE CARVALHO	923.610.322 ASSOCIACAO DOS CATADORES DOS RESIDUOS SOLIDOS DE VR RECICLAR	(24) 99974-602 (24) 3341-0731
101.938.099 NEUZA MARIA FERREIRA JORDAO	104.610.199 CAMARA MUNICIPAL DE VOLTA REDONDA	(24) 3346-2428 (24) 4009-2213
919.212.135 MAYCON CESAR INACIO ABRANTES	101.338.745 FLORESTA COMERCIO E INDUSTRIA S/A	(24) 3347-4750 (24) 3340-2042
212.785.270 OTAVIO BARREIROS MITHIDIERI	101.338.856 FUNDACAO OSWALDO ARANHA	(0) 00-0000 (24) 3340-8400
104.421.144 MUNIR FRANCISCO	101.349.279 PREFEITURA MUNICIPAL DE VOLTA REDONDA	(0) 00-0000 (24) 3339-9020
917.251.573 ALICE BRIZOLLA ALBERTASSI	923.903.955 RADIO ENERGIA LTDA	(0) 00-0000 (24) 3338-8820
903.982.024 MARILZA DUTRA REIS	904.504.542 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPR EST RIO DE JANEIRO	(24) 3341-1948 (21) 2212-7800

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. REDUZIR O INDICE DO ANALFABETISMO ENTRE JOVENS CATADORES	30	15	.
2. REDUZIR O INDICE DE ANALFABETISMO ENTRE OS ADULTOS CATADORES	70	35	.
3. AMPLIAR OS PONTOS DE COLETA SELETIVA NOS BAIROS DO MUNICIPIO	7	15	UN
4. BANCARIZAR OS TRABALHADORES ENVOLVIDOS NA ATIVIDADE	0	150	PESSOAS
5. PROMOVER A INCLUSÃO SOCIAL	0	300	PESSOAS
6. DIVULGAR COLETA SELETIVA NOS BAIROS DO MUNICIPIO	1	3	UN
7. CAPACITAR OS CATADORES LIXO ENVOLVIDOS NA ATIVIDADE PRODUTIVA	0	140	PESSOAS
8. FORTALECER O ASSOCIATIVISMO ENTRE OS CATADORES DO MUNICIPIO	124	450	PESSOAS
9. EDUCAR CATADORES E SEUS FAMILIARES QUANTO A PRESERVAÇÃO AMBIENTAL	0	500	PESSOAS



Agência: 00751 - SAO JOAO DE MERITI, RJ
 DPN DRS: 5440 Data Aprovação: 18/04/2008
 Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 RECICLAGEM DE PLASTICO/PAPEL/V

Município(s) Envolvido(s)
 SAO JOAO DE MERITI, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	220	220	0	1	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
904.594.660 FLAVIO DE ALMEIDA VIOLANTE	103.968.300 CENTRO FED DE EDUCACAO TECNOLOGICA DE QUIMICA DE NILOPOLIS	(21) 2576-7029 (21) 2691-9826
113.347.341 ANGELA DE ARAUJO ALVIM	113.347.265 COOPERATIVA DE SERVICOS E TRABALHO COOPERANGEL LTDA	(21) 3757-6769 (21) 3071-7410
102.573.278 SERGIO NETO CLARO	103.324.144 PREFEITURA DA CIDADE DE SAO JOAO DE MERITI	(21) 99982-094 (21) 2651-2630

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. ampliar coleta de oleo de cozinha p ser transformado em biodiesel	14.400	69.600	L/ANO
3. capacitar cooperados em gestao e cooperativismo	5	120	PESSOAS
4. capacitar cooperados em empreendedorismo	5	120	PESSOAS
5. Implantar central de beneficiamento	0	1	UN
8. melhorar situacao socio educacional dos cooperados	6	80	PESSOAS
9. bancarizar cooperados	0	500	PESSOAS
10. melhorar a infra estrutura da cooperativa	1	1	UN
11. formalizar cooperativas/associações	1	1	UN
12. melhorar as condições de trabalho dos cooperados	30	78	UN
13. ORIENTAR SOBRE PRATICAS DE HIGIENE E SAUDE	0	10	TREINAMENT
14. realizar diagnostico da atividade de reciclagem	0	1	UN

Ações

Legenda

A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada. Execução normal*
 Iniciada. Baixo nível de execução**
 Iniciada. Prazo de execução vencido
 Concluída

* Execução normal: percentual realizado da ação igual ou superior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.
 ** Baixo nível de execução: percentual realizado da ação inferior ao percentual transcorrido do tempo total previsto para sua execução.

Objetivo 1: ampliar coleta de oleo de cozinha p ser transformado em biodiesel



Agência: 00183 - SAARA, RJ

DPN DRS: 9584 Data Aprovação: 06/12/2010

Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015

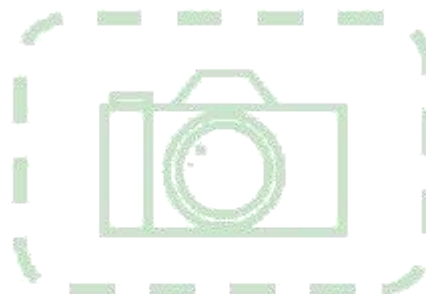
Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.

Atividade Produtiva

RESTAUR, CHURRASC, PIZZARIAS,

Município(s) Envolvido(s)

RIO DE JANEIRO, RJ



Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	40	40	1	1	40

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
100.017.430 ANA AMELIA GADELHA LINS CAVALCANTE	929.619.214 ASSOCIACAO DO COMITE ELOS DA CIDADANIA FUNC BB AMIGOS-ELOS	(21) 2285-6864 (21) 2241-3966
211.434.377 ISNARD DE OLIVEIRA MANSO	208.585.574 ASSOCIACAO POLO NOVO RIO ANTIGO	(0) 00-0000 (21) 2224-6693
914.314.559 MARIA DO CARMO BARBOSA DE OLIVEIRA	209.869.053 COOPERATIVA COOPQUITUNGO COOPERANDO E RECICLANDO O RIO LTDA	(21) 3351-1187 (21) 3351-1187
113.347.341 ANGELA DE ARAUJO ALVIM	113.347.265 COOPERATIVA DE SERVICOS E TRABALHO COOPERANGEL LTDA	(21) 3757-6769 (21) 3071-7410
104.281.095 MARCELO DA SILVA CHANG	904.504.542 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPR EST RIO DE JANEIRO	(21) 2424-7215 (21) 2212-7800
102.631.442 MARCELO WEBER MOREIRA	904.504.542 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPR EST RIO DE JANEIRO	(21) 2212-7838 (21) 2212-7800
102.631.442 MARCELO WEBER MOREIRA	102.724.444 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTAD DO RJ	(21) 2212-7838 (22) 2723-2429
100.122.248 JOSE DARCILIO CORTES JUNQUEIRA REIS	106.193.022 SINDICATO HOTEIS REST BARES SIMILARES MUN RIO DE JANEIRO	(21) 2220-3099 (21) 3970-1530

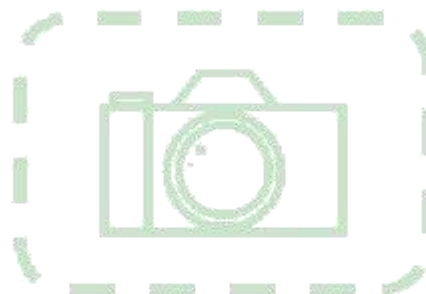
Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. ? ? ? 0000	40	100	UN
2. ? ? ? 0000	10	50	EMPRESA(S)
3. INTENSIFICAR/FORTALECER POSIÇÃO DO BB COMO AGENTE	140	500	UN
4. ? ? ? 0000	20	320	PESSOAS
5. ? ? ? 0000	0	10.000	L/ANO
6. ? ? ? 0000	10	50	EMPRESA(S)
7. ? ? ? 0000	100	150	.
8. ? ? ? 0000	0	1	T/ANO

Ações



Agência: 00741 - TERESOPOLIS, RJ
DPN DRS: 3286 **Data Aprovação:** 12/11/2007
Data Base das Informações (prévia de): 02/08/2015
Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 CULTIVO DE HORTALICAS DIVERSAS

Município(s) Envolvido(s)
 TERESOPOLIS, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	1.200	400	0	0	0

Parceiros / Integrantes Externos

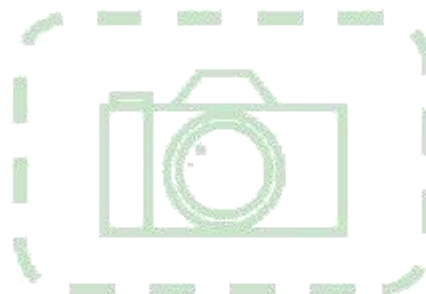
Representante / Responsável	Entidade	Telefone
904.171.466 CARLOS HENRIQUE CARREGAL DE OLIVEIRA	103.203.524 ASSOCIACAO COMERCIAL INDUSTRIAL E AGRICOLA DE TERESOPOLIS	(21) 2642-2042 (21) 2643-4767
410.961.117 NEWTON NOVO COSTA PEREIRA	101.238.668 EMPRESA DE ASSIST TECNICA E EXTENSAO RURAL DO ESTADO RJ	(21) 2714-1721 (21) 3601-5130
103.269.302 FERNANDO LUIS FERNANDES MENDES	101.458.766 MUNICIPIO DE TERESOPOLIS	(21) 2643-4253 (21) 2641-4647
103.578.240 FLAVIO LUIZ DE CASTRO JESUS	101.458.766 MUNICIPIO DE TERESOPOLIS	(0) 00-0000 (21) 2641-4647
105.139.276 MARIA CRISTINA ANDRIOLO	102.724.444 SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTAD DO RJ	(21) 2643-4979 (22) 2723-2429
908.521.626 DAVID DA SILVEIRA BARBOSA	101.451.421 SINDICATO DOS TRABALHADORES RURAIS DE TERESOPOLIS	(21) 99363-552 (21) 2641-6762
101.452.470 ADEMAR FERREIRA VEIGA	411.479.073 SINDICATO RURAL DE TERESOPOLIS	(21) 2644-6069 (21) 2742-9980

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. CAPACITAR PRODUTORES	0	400	P
2. REGULARIZAR A DOCUMENTAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS	0	1.000	P
3. ATENDER AOS PRODUTORES RURAIS EM SUAS PRÓPRIAS COMUNIDADES	1	7	UN
4. FINANCIAR CUSTEIO AGRICOLA COM RECURSOS DO PRONAF	120	400	P
5. AMPLIAR AS OPÇÕES DE COMERCIALIZAÇÃO	0	400	P
6. ESTIMULAR A ADOÇÃO DE PRÁTICAS CONSERVACIONISTAS	0	1.200	P
7. PROMOVER A INCLUSÃO SOCIAL E CIDADANIA DOS PRODUTORES RURAIS	0	1.200	PESSOAS
8. FINANCIAR INVESTIMENTO AGRICOLA COM RECURSOS DO PRONAF	1	30	P
9. INCREMENTAR A RENTABILIDADE DAS EXPLORAÇÕES DOS PRODUTORES RURAIS	0	400	P
10. ESTIMULAR OS PRODUTORES PARA A ADOÇÃO DO PLANTIO ORG&NICO	2	20	P



Agência: 00812 - VASSOURAS, RJ
 DPN DRS: 2838 Data Aprovação: 14/12/2007
 Data Base das Informações (prévia de): 02/06/2015
 Posições fechadas mensais deverão ser consultadas na BIGDRS.



Atividade Produtiva
 CULTIVO DE TOMATE

Município(s) Envolvido(s)
 VASSOURAS, RJ

Beneficiários Estimados

	Produtores	Pessoas Físicas	Associações	Cooperativas	Empresas
Total	200	200	0	1	0

Parceiros / Integrantes Externos

Representante / Responsável	Entidade	Telefone
603.053.354 JOSE NESTOR DE SOUZA	920.479.118 EMPRESA DE ASSIST TECNICA E EXTENSAO RURAL DO ESTADO RJ	(35) 3212-0941 (0) 00-0000
101.478.437 JORGE CARLOS DE MEDEIROS GONCALVES	101.476.699 MUNICIPIO DE VASSOURAS	(24) 99214-441 (24) 2471-1234
924.002.239 FORTUNATO DELGADO REIS	101.476.498 SIND TRABAL RURAIS VASSOURAS MIGUEL PEREIRA E PATY ALFERES	(24) 99222-138 (24) 2471-2562
101.476.856 CARLOS CESAR MATTOSO FURTADO	032.456.403 SINDICATO RURAL DE VASSOURAS E MENDES	(24) 2471-1155 (24) 2491-2454

Objetivos

Descrição	Quantidade Atual	Quantidade Futura	Unidade
1. REDUZIR O INDICE DE ANALFABETISMO ENTRE OS JOVENS EM 05 ANOS	10	5	.
2. REDUZIR O INDICE DE ANALFABETISMO ENTRE OS ADULTOS EM 05 ANOS.	20	10	.
3. capacitar produtores locais	0	200	PESSOAS
4. CRIAR CULTURA COOPERATIVISTA/ASSOCIATIVISTA	0	200	PESSOAS
5. BANCARIZAÇÃO DOS PRODUTORES DE TOMATE	80	180	PESSOAS
6. ELEVAR MARGEM DE GANHO DA ATIVIDADE	58	65	.
7. IMPLANTAR PRÁTICAS CONSERVACIONISTA	0	2	UN
8. MELHORAR AS CONDIÇÕES DE ESCOAMENTO DA PRODUÇÃO	0	30	KM
9. MELHORAR OS SISTEMA DE COMUNICAÇÃO NAS COMUNIDADES	0	1	UN
10. OFICINA DE APRIMORAMENTO E GESTÃO DO PLANO DE NEGÓCIO DRS	0	1	UN

Ações

Legenda

A Iniciar
 Não Iniciada
 Iniciada. Execução normal*
 Iniciada. Baixo nível de execução**
 Iniciada. Prazo de execução vencido
 Concluída

