



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

PRISCILA DE ANDRADE ALVES

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A  
SUSTENTABILIDADE DE PRÁTICAS TÍPICAS DE  
COMUNIDADES ALVO NO DF: um estudo de caso no  
Banco do Brasil**

Brasília – DF

2011

PRISCILA DE ANDRADE ALVES

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A  
SUSTENTABILIDADE DE PRÁTICAS TÍPICAS DE  
COMUNIDADES ALVO NO DF: um estudo de caso no  
Banco do Brasil**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Msc, Osório  
Carvalho Dias

Brasília – DF

2011

Alves, Priscila de Andrade.

A Responsabilidade Social Corporativa e a Sustentabilidade de práticas típicas de comunidades alvo no DF: um estudo de caso no Banco do Brasil / Priscila de Andrade Alves. – Brasília, 2011.

102 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientadora: Prof. Msc. Osório Carvalho Dias, Departamento de Administração.

1. Responsabilidade Social Corporativa. 2. Sustentabilidade. 3. APL. 4. Banco do Brasil I. Título.

PRISCILA DE ANDRADE ALVES

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A  
SUSTENTABILIDADE DE PRÁTICAS TÍPICAS DE  
COMUNIDADES ALVO NO DF: um estudo de caso no  
Banco do Brasil**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Priscila de Andrade Alves**

Msc, Osório Carvalho Dias  
Professor-Orientador

Doutora, Magda de Lima Lúcio,  
Professora-Examinadora

Brasília, 13 de julho de 2011

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela força que me deu durante essa árdua caminhada. Agradeço ao meu orientador, Osório Carvalho Dias, por todo apoio concedido na orientação. Agradeço, por fim, aos meus colegas da Universidade por dividir diversos momentos de alegrias durante todos esses anos de estudo.

## RESUMO

A Responsabilidade Social Corporativa vem ganhando relevância e sendo alvo de discussões e estudos de vários acadêmicos, segmentos da sociedade e empresas. Sua principal vertente está na defesa de que a atuação das organizações deve ir além dos seus objetivos econômicos e obediência à lei, sendo necessário identificar e atender os interesses dos diversos públicos envolvidos direta e indiretamente em suas atividades. Sobretudo, estas atividades devem incorporar os preceitos da sustentabilidade. Outro tema cada vez mais integrado às ações de RSC, englobando em seu processo decisório e de gestão as dimensões econômicas, sociais e ambientais é a abordagem do *triple bottom line* (TBL), contribuindo, dessa maneira, para um ambiente social menos desigual, mais justo e desenvolvido sustentavelmente. Neste cenário, este trabalho visou analisar a sustentabilidade das ações de RSC do BB em APLs, identificando e avaliando os principais impactos e transformações gerados por essas ações de RSC nos níveis macro, meso e micro, com o objetivo de não limitar o trabalho à análise dos efeitos mais visíveis e superficiais, bem como também foram observadas a eficiência, eficácia e efetividade dessas ações. Desta forma, este estudo caracterizou-se como um estudo de caso, tendo o BB como locus de observação, apresentando uma abordagem fundamentalmente qualitativa, realizando-se entrevistas semi-estruturadas com representantes de cada APL e funcionários do banco, a fim de analisar as informações necessárias por meio da análise de conteúdo. A pesquisa permitiu concluir que as ações praticadas pelo BB nos APLs do DF podem ser consideradas sustentáveis, porém com algumas ressalvas devido a alguns fatores como: a tímida relação entre a instituição e o arranjo e a falta de capacitação e conhecimento interno do BB, conforme será abordado neste trabalho.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. Sustentabilidade. Arranjo Produtivo Local. Banco do Brasil.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro comparativo entre os vetores que compõem as atividades de RSC.....	25
Quadro 2: Empresas e suas práticas sustentáveis. ....	31
Quadro 3: Vantagens de custo e de diferenciação em curto e longo prazo. ....	36
Quadro 4: Semelhanças e diferenças entre Clusters e APLs. ....	39
Quadro 5: Processo de Construção de Teoria a partir de Estudos de Caso.....	43
Quadro 6: Códigos e Categorias para análise dos dados do BB. ....	51
Quadro 7: Códigos e Categorias para análise dos dados dos APLs.....	52

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas da Análise de Conteúdo.....	53
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultados da estratégia de DRS obtidos por região.....	13
Tabela 2: Investimentos para custeio das atividades da Fundação Bradesco. ....	13
Tabela 3: Análise de conteúdo dos documentos – Cidadania Empresarial.....	55
Tabela 4: Análise de conteúdo dos documentos – Base de Cálculo.....	57
Tabela 5: Número de clientes.....	58
Tabela 6: Análise de conteúdo dos documentos – Indicadores Ambientais.....	60
Tabela 7: Análise de conteúdo dos documentos – Indicadores Sociais Internos.....	62
Tabela 8: Análise de conteúdo dos documentos – Indicadores Sociais Internos.....	63
Tabela 9: Análise de conteúdo dos documentos – Indicadores do Corpo Funcional. .....	63
Tabela 10: Análise de conteúdo dos documentos – Outras Informações. ....	64
Tabela 11: Análise de Conteúdo - Entrevista no BB. ....	65
Tabela 12: Análise de Conteúdo - Entrevista no APL. ....	73
Tabela 13: Número de empregos gerados nos APLs estudados no DF. ....	77

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

BB – Banco do Brasil

DF – Distrito Federal

EUA – Estados Unidos da América

DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IFC - *International Finance Corporation*

MDIC - Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

PIB – Produto Interno Bruto

REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

TBL - *Tripple Bottom Line*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Contextualização .....	11
1.2	Formulação do problema .....	14
1.3	Objetivo Geral .....	15
1.4	Objetivos Específicos.....	15
1.5	Justificativa .....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Evolução histórica da Responsabilidade Social Corporativa .....	17
2.1.1	Conceitos de Responsabilidade Social Corporativa .....	23
2.1.2	Responsabilidade Social Corporativa e Stakeholders .....	27
2.1.3	Responsabilidade Social no setor financeiro .....	31
2.2	Sustentabilidade .....	34
2.3	Arranjos produtivos Locais.....	37
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	42
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	42
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	44
3.3	População e amostra .....	45
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	46
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	47
3.5.1	Pré-análise.....	49
3.5.2	Exploração do material .....	49
3.5.3	Tratamento dos resultados e interpretações.....	50
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	54
4.1	Análise documental.....	54
4.1.1	Análise por categoria do Balanço Social padrão Ibase – Categoria (CE).....	55

4.1.2	Análise por categoria do Balanço Social padrão Ibase – Categoria (BC).....	57
4.1.3	Análise por categoria do Balanço Social padrão Ibase – Categoria (IA) .....	60
4.1.4	Análise por categoria do Balanço Social padrão Ibase – Categoria (ISI) .....	62
4.1.5	Análise por categoria do Balanço Social padrão Ibase – Categoria (ISE) .....	62
4.1.6	Análise por categoria do Balanço Social padrão Ibase – Categoria (ICF) .....	63
4.1.7	Análise por categoria do Balanço Social padrão Ibase – Categoria (INF) .....	64
4.2	Análise de conteúdo do discurso – Banco do Brasil .....	64
4.2.1	Base de Cálculo (BC) .....	66
4.2.2	Informações relevantes quanto ao exercício da Cidadania Empresarial (CE) .....	68
4.2.3	Indicador Ambiental (IA) .....	71
4.2.4	Indicador Social Interno (ISI) .....	72
4.2.5	Indicador Social Externo (ISE).....	72
4.3	Análise de conteúdo do discurso – APLs.....	73
4.3.1	Dimensão Econômica (ECO).....	74
4.3.2	Dimensão Social (SOC).....	76
4.3.3	Dimensão Ambiental (AMB).....	77
4.3.4	Dimensão Cultural (CULT).....	78
4.3.5	Dimensão Política (POL) .....	79
	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	80
	REFERÊNCIAS.....	91
	APÊNDICES.....	99
	Apêndice A - Entrevista semi-estruturada .....	99

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo corresponde à parte inicial deste trabalho, onde serão apresentados a contextualização do assunto, a descrição da formulação do problema estudado, assim como o objetivo geral e a justificativa, que expõe a relevância desta pesquisa.

## 1.1 Contextualização

Dentro do meio acadêmico e do meio empresarial, além dos temas tradicionais mais discutidos como: gestão, planejamento estratégico, planejamento financeiro, estratégias de marketing e capacitação de recursos, um tema vem conquistando a atenção de muitos pesquisadores, empresários, órgãos governamentais e sociedade: a Responsabilidade Social Corporativa - RSC (OLIVEIRA, 1984; THIRY-CHERQUES, 2003; GOLDSTEIN, 2007; DIAS, 2009). Seu conceito vem sendo bastante difundido e explorado por vários autores, instituições, associações e organizações e, apesar de não haver um consenso universal sobre tal conceito por parte das obras analisadas para a elaboração desse trabalho, verifica-se sua crescente importância e necessidade de adoção em um mundo com uma economia globalizada (ASHLEY 2002; MACHADO FILHO, 2002; SILVA; CHAUVEL, 2009; INSTITUTO ETHOS, 2011).

Dessa forma, verificou-se que a RSC começou a ganhar seu espaço e relevância a partir do processo de globalização e suas inevitáveis conseqüências: problemas estruturais sociais, sobrecarga do Estado e pressões da sociedade civil<sup>1</sup> (KREITLON, 2004; GOLDSTEIN 2007; GOMES; MORETTI, 2007; ALESSIO, 2008). Etapas do seu processo evolutivo que serão mais bem detalhadas no decorrer desta pesquisa, assim como a exposição das suas características. Sendo assim, a atuação social das empresas passa a ser vista como fundamental para que se

---

<sup>1</sup> “Por sociedade civil, entende-se inicialmente o conjunto de associações e aparelhos que representam os interesses sociais, buscando legitimidade perante outras associações, influenciando o Estado e até mesmo ocupando o lugar do Estado” (GOMES; MORETTI, 2007, p. 232).

promovam melhorias na qualidade de vida da sociedade, reduções na desigualdade social e para um desenvolvimento econômico sustentável.

Além disso, há divergência entre dois pontos de vista que discutem qual o real papel das organizações no meio onde se inserem (CERTO; PETER, 1993). O primeiro ponto de vista é a abordagem neo-clássica de Friedman (1975, apud MACHADO FILHO, 2002), que defende a obtenção de lucro como objetivo único da empresa, a qual não deve assumir qualquer responsabilidade social. O segundo ponto de vista defende que as empresas devem levar em consideração os interesses dos outros atores envolvidos e/ou afetados pela suas decisões e atuação, como é o caso de Freeman (1994) em sua teoria dos *stakeholders*<sup>2</sup>.

Mesmo diante dessas discussões acerca do verdadeiro papel das organizações, a RSC, hoje, é encarada não mais como algo novo ou um diferencial competitivo, mas sim uma exigência do mundo globalizado, do mercado e da sociedade como um todo (GOMES; MORETTI, 2007; DIAS, 2009).

Por isso, apesar das evidências que serão mostradas posteriormente de que as intenções não são puramente sociais, uma vez que os interesses econômicos das empresas não são abdicados, “[...] pois sem lucro uma empresa não consegue sobreviver” (GOMES; MORETTI, 2007, p. 192), espera-se que a instituição dessas ações socioambientais mostre-se positiva tanto na área dos negócios quanto na área social, conforme buscar-se-á identificar neste trabalho.

A Sustentabilidade é outro tema, muitas vezes integrado às ações de RSC, que vem sendo bastante debatido e ganhando atenção das organizações, governo e instituições da sociedade civil (BEZERRA 2007; LINS; WAJNBERG, 2007). Porém, dentro do âmbito organizacional, ela muitas vezes é confundida com outros termos, algumas vezes considerados sinônimos: ação social empresarial, cidadania corporativa, RSC, dentre outros. No entanto, o principal diferencial da sustentabilidade corporativa está no fato de ter que conciliar, obrigatoriamente, três desempenhos: econômico, social e ambiental, os quais formam o *triple bottom line*

---

<sup>2</sup>Defende que o papel das organizações não se resume em promover a maximização de lucros para os acionistas e proprietários, mas elas também têm por objetivo levar em consideração os interesses dos diversos públicos envolvidos/afetados direta ou indiretamente pelo processo decisório, pela definição das estratégias e pela atividade produtiva (FREEMAN, 1994).

– TBL (LINS; WAJNBERG, 2007). Sendo assim, TBL, Sustentabilidade corporativa e suas relações com a RSC também farão parte do escopo deste trabalho.

Dentre os setores da economia, procuramos destacar neste trabalho o setor financeiro. Pensando nisso, será realizado um estudo de caso aplicado no Banco do Brasil, onde foram criados departamentos especializados em promover o Desenvolvimento Regional Sustentável nas regiões onde o banco está presente, a partir do apoio a atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas, e ambientalmente corretas (BANCO DO BRASIL, 2011).

No que diz respeito ao nível de alcance deste tipo de atuação social, o BB divulgou os resultados atingidos dentro de cada região brasileira conforme Tabela 01:

**Tabela 1: Resultados da estratégia de DRS obtidos por região.**

Região	Planos de negócio DRS	Famílias atendidas	Recursos programados (R\$)
Norte	293	92.965	819.071.682,88
Nordeste	1.420	446.249	2.142.733.833,56
Sudeste	1.170	344.998	3.105.367.434,58
Sul	725	203.169	1.678.929.753,13
Centro-Oeste	334	97.242	1.255.222.228,97
Total	3.918	1184623	9.001.324.933,12

Fonte: Reprodução Total (BANCO DO BRASIL, 2011).

Ao final de 2010, a estratégia de RSC do banco contava com 3,8 mil planos de negócios em implementação, envolvendo 1,2 milhão de pessoas em três mil e novecentos municípios brasileiros, com créditos programados na ordem de R\$ 5,1 bilhões, em investimento, custeio e giro (BANCO DO BRASIL, 2011).

Vale comparar tais resultados com a atuação social de um banco privado, o Bradesco, que, por meio da sua Fundação e dentre as várias áreas de atuação social, concentra boa parte dos seus investimentos na área educacional, conforme mostra o Tabela 02 (FUNDAÇÃO BRADESCO, 2011).

**Tabela 2: Investimentos para custeio das atividades da Fundação Bradesco.**

Ano	Total de atendimentos no Brasil	Investimentos (em R\$ milhões)
2006	992.375	183,9
2007	1.377.199	200,9
2008	1.895.859	220,7
2009	2.229.662	237,7

Fonte: Elaborado pela autora com base na fonte citada.

Portanto, no decorrer desta pesquisa serão especificadas e analisadas as ações implementadas no DF pelo Banco do Brasil, com o intuito de compreender como

elas funcionam, onde são aplicadas, e realizando uma comparação entre os pressupostos teóricos subjacentes às ações analisadas e os impactos detectados na prática.

O Banco do Brasil, no papel de agente de políticas públicas, será utilizado como objeto de estudo para identificar os níveis de modernização, competitividade, eficiência e redução da mortalidade das micro e pequenas empresas capazes de ser aferidos mediante suas ações que visam estimular o desenvolvimento das empresas que atuam em Arranjos Produtivos Locais – APLs (BANCO DO BRASIL, 2011). Dessa maneira, o presente trabalho se propõe a esclarecer até que ponto ações de RSC podem ser consideradas sustentáveis, utilizando o estudo de caso de ações promovidas pelo BB nesse âmbito e suas finalidades, assim como a influência na sociedade na qual estão inseridas tais ações.

## **1.2 Formulação do problema**

O presente trabalho se propõe a estudar a efetividade das ações de RSC do BB no sentido de promover o desenvolvimento econômico de Arranjos Produtos Locais (APLs), avaliando elementos de sustentabilidade destas ações. Para o entendimento destas questões, como já dito, será utilizado o caso da atuação do Banco do Brasil junto aos APLs do Distrito Federal.

Desta forma, busca-se analisar e avaliar as características sustentáveis destas ações, verificando sua capacidade de alinhar crescimento econômico ao desenvolvimento socioambiental da região alvo de maneira efetiva. Portanto, as perguntas que o presente trabalho visa responder são: quais são as transformações sustentáveis geradas e os tipos de impactos promovidos pelas ações de RSC desenvolvidas? Tais ações podem ser consideradas sustentáveis?

### **1.3 Objetivo Geral**

Este trabalho visa analisar a sustentabilidade das ações de RSC do BB em APLs, identificando e avaliando os principais impactos e transformações gerados por essas ações de RSC nos níveis macro, meso e micro, com o objetivo de não limitar o trabalho à análise dos efeitos mais visíveis e superficiais, bem como também serão observadas a eficiência, eficácia e efetividade dessas ações. Para isso, utilizar-se-á como estudo de caso ações do BB em APLs do DF.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Definir os conceitos de RSC, Sustentabilidade, APL, e expor suas relevâncias;
- Identificar quais ações de RSC foram desenvolvidas pela instituição financeira nas comunidades do DF;
- Identificar a percepção da comunidade alvo em relação a essas ações;
- Descrever os resultados positivos em nível macro, meso e micro já obtidos nas áreas social, econômica e ambiental.

### **1.5 Justificativa**

O presente trabalho tem por pretensão ampliar o crescente conhecimento de temas que vêm ganhando destaque tanto na comunidade acadêmica quanto na comunidade dos negócios e setores da economia: a RSC e a Sustentabilidade corporativa, que apesar de não apresentarem um consenso em relação aos seus respectivos conceitos, verifica-se que as empresas tentam introduzi-las em seu planejamento estratégico e considerá-las em suas decisões, uma vez que a pressão exercida pela sociedade por um mundo menos desigual, justo e desenvolvido sustentavelmente está se elevando. E as empresas, por serem grandes produtoras e

acumuladoras de riqueza pertencentes a um complexo sistema de interesses e necessidades, passaram a enxergar a relevância do seu papel social e suas influências diretas ou indiretas sobre os fatos que assolam a população e o meio ambiente (SCHROEDER; SCHROEDER<sup>b</sup>, 2004; BEZERRA 2007; GOMES; MORETTI, 2007; ALESSIO, 2008). Buscando, dessa maneira, agir proativamente, mediante a “[...] *transformação da concepção da empresa e de seu papel na sociedade*” (PINTO; LARA, 2004, p. 50).

Pretende-se, neste trabalho, por intermédio da análise e avaliação das ações sociais pautadas na sustentabilidade e aplicadas nos APLs do DF, contribuir para uma melhor compreensão da importância da adoção da estratégia de RSC e dos benefícios que a mesma pode trazer para a empresa e a sociedade. Além disso, visa conscientizar estudantes de administração, profissionais, professores e organizações sobre como estas ações devem ser implementadas para que gerem resultados sustentáveis.

Desta forma, este estudo se justifica pela necessidade de avaliar o potencial estratégico da RSC e por propiciar análises e reflexões conceituais sobre os assuntos que estão em voga (RSC, Sustentabilidade, APL). O objetivo, portanto, é suprir as lacunas presentes nas literaturas, buscando enriquecer o debate atual sobre RSC, tendo em vista que no Brasil a propagação da idéia e do conceito de RSC, enfim, a contribuição acadêmica sobre este assunto mostra-se incipiente, existindo poucos trabalhos que tratam do tema (ASHLEY, 2002). Enfim, o conceito de RSC carece de “*coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa*” (ASHLEY, 2002, p. 21). Moretti e Figueiredo (2007) complementam essa idéia afirmando que, no Brasil, a prática da RSC concentra-se em aspectos operacionais, havendo pouca reflexão profunda por parte dos autores sobre os fundamentos filosóficos e conceituais que envolvem o assunto, caracterizando-se como uma abordagem reprodutiva que precisa ser mais dialogada para que se compreenda melhor seu significado e alcance.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta parte do trabalho pretende apresentar uma breve discussão teórica e conceitual sobre os assuntos que embasam o estudo proposto: RSC, Sustentabilidade e APL. Servindo, deste modo, como base para interpretação e análise dos dados coletados.

### **2.1 Evolução histórica da Responsabilidade Social Corporativa**

A Revolução Industrial foi um marco na história econômica devido ao seu poder de disseminação e transformações pelo mundo; de mudanças no processo produtivo, nas relações de trabalho e na estrutura organizacional, assim como foi desencadeadora do processo de globalização, que reforçou o sistema capitalista. Porém, a fase da industrialização, ao mesmo tempo em que garantiu o aumento da produção em massa e do padrão de vida da população, contribuiu para a exploração do trabalho e do ambiente natural devido à falta de uma política social consistente (PARDINI *et al*, 2007).

A globalização, por sua vez, permitiu maior integração tecnológica e econômica entre os países; como também foi responsável por instituir uma cultura de acúmulo de capital, do consumismo, de competição e um regime de livre concorrência (ALESSIO, 2008). Todos estes fatores culminaram no surgimento de avanços positivos para um desenvolvimento econômico, como: avanço tecnológico, aumento da produtividade, acumulação de riquezas, modernização das empresas e de seus processos. Em contrapartida, aspectos sociais e ambientais se agravaram, dentre eles: aumento do desemprego, exclusão social e desigualdade na distribuição de renda, poluição e degradação da natureza (RICO, 2004; ALESSIO, 2008).

Alessio (2008), a partir do estudo das discussões a esse respeito, verifica que as consequências positivas do processo de globalização, sejam elas: inovações tecnológicas, novas formas de organização do trabalho e o progresso técnico; não necessariamente deveriam refletir-se em aumento do desemprego. O processo de

globalização caracterizou-se como um processo que promoveu crescimento desordenado da pobreza, desigualdades sociais e intensa degradação ambiental (ALESSIO, 2008).

Este cenário paradoxo, de grandes avanços tecnológicos e agravamento dos problemas sociais, é “[...] *efeito de um período de crescimento econômico desestruturado e desarticulado de um projeto de desenvolvimento econômico [...]*” (ALESSIO, 2008, p. 53), uma vez que este último prioriza a efetiva melhoria das condições de vida da população, já aquele primeiro volta-se apenas para a elevação de indicadores numéricos como o PIB. “*Acredita-se agora que as organizações devam ser capazes não somente de manter o nível de riqueza, mas também de assumir a responsabilidade social*” (PARDINI *et al*, 2007, p. 49).

Nos EUA, este assunto teve início e tornou-se público devido ao conflito judicial entre Dodge e Henry Ford, uma vez que Ford procurou atender aos objetivos sociais, contrariando os interesses dos acionistas, quando fez uso dos dividendos obtidos para investir na capacidade produtiva e melhoria de salários dos seus funcionários. Porém, a decisão judicial foi favorável a Dodge com a justificativa de que a empresa deve atender prioritariamente aos interesses dos acionistas (ASHLEY, 2002; GOMES; MORETTI, 2007).

Dessa maneira, foi a partir das décadas de 1960 e 1970, após os efeitos da Grande Depressão e da Segunda Guerra Mundial que, nos EUA, o questionamento sobre a postura ética e social das empresas ganhou maiores proporções (GOMES; MORETTI, 2007; ALESSIO, 2008). Porém, sob uma ótica mais restrita, em que se exigia uma atitude proativa em relação à solução de dois problemas principais: direitos dos consumidores e preservação ambiental (GOMES; MORETTI, 2007).

Carroll (1979), percebendo a evidência que a responsabilidade social começou a ganhar, ofereceu um modelo que se propunha a definir as três vertentes que devem abarcar a temática. A primeira corresponde à definição básica do que deve contemplar a RSC; a segunda refere-se à enumeração das demandas sociais que competem à empresa atender, e, por fim, a terceira diz respeito à filosofia organizacional, a qual fundamentará as duas vertentes anteriores.

Já o cenário brasileiro, marcado pela grande desigualdade social, exigiu a inserção da responsabilidade social como uma forma das empresas repensarem seu poder

de transformação e influência junto aos atores sociais, a fim de promover o bem-estar da sociedade (PARDINI *et al*, 2007). Assim, o tema passou a ganhar a pauta de discussões e a fazer parte do interesse e das ações das empresas a partir dos anos 90 (GOMES; MORETTI, 2007). Isso se deu, principalmente, devido ao grande impulso proporcionado pela criação e propagação de institutos e fundações, ações de entidades não-governamentais e pelo engajamento de organizações privadas em políticas voltadas para o movimento de responsabilidade social do País (PARDINI *et al*, 2007; MORETTI; FIGUEIREDO, 2007; INSTITUTO ETHOS, 2011).

Sendo assim, as expectativas da sociedade aumentaram em relação à atuação das empresas e, desta forma, as reivindicações passaram a abranger uma diversidade de problemas de ordem socioambiental (GOMES; MORETTI; BEZERRA, 2007; ALESSIO, 2008; DIAS, 2009) como melhores condições de trabalho; qualidade de vida; respeito aos direitos humanos; prevenção do meio ambiente; desigualdade social; exclusão social; desenvolvimento social e econômico sustentáveis.

A partir daí, *“a comunidade empresarial logo percebeu que, se não fizesse parte da solução, seria parte do problema”* (GOMES; MORETTI, 2007, p. 161). Sendo assim, as empresas passaram a refletir e perceber a importância de uma gestão voltada para além dos interesses econômicos, já que, segundo Alessio (2008):

Numa sociedade empobrecida, cada vez menos produtos e serviços serão consumidos, comprometendo a viabilidade econômica da empresa em longo prazo. Logo, os empresários estão, necessariamente, sendo compelidos a refletirem sobre a gestão orientada para além dos interesses meramente econômicos, por uma questão de sustentabilidade econômica das empresas (ALESSIO, 2008, p. 134).

Dentro desse mesmo pensamento, Gomes e Moretti (2007, p.163) afirmam que *“[...] uma empresa saudável em uma sociedade doente não serve de nada [...] a saúde da comunidade é um pré-requisito para o sucesso e o crescimento da empresa”*. Em conformidade com esse pensamento, Melo Neto e Froes (2001) afirmam que os empresários, quando perceberam que os problemas sociais estavam atrapalhando o desenvolvimento dos seus negócios, começaram a despertar a consciência social. Logo, a RSC representou a adequação do sistema capitalista às pressões exercidas pela sociedade (MORETTI; FIGUEIREDO, 2007).

Assim, as organizações, que antes se utilizavam da inovação para se desenvolver, passaram, posteriormente, a alocar recursos para questões sociais e trabalhar com a gestão de investimentos sociais, a fim de garantir a sustentabilidade e o sucesso de longo prazo do negócio (PARDINI *et al*, 2007). Deste modo, o interesse das empresas pela RSC se elevou e sua atuação tornou-se mais efetiva (PARDINI *et al*, 2007).

Porém, há discussões a respeito das reais motivações que as levam a agir de maneira socialmente responsável devido às divergências entre o discurso e a prática (GIANNA, 2004; GOMES; MORETTI, 2007). Gomes e Moretti (2007), assim como Thiry-Cherques (2003), apresentam uma visão menos utópica sobre o verdadeiro interesse que as empresas possuem em relação a suas ações de RSC.

Estes autores defendem que o que anima as empresas é apenas a busca por uma imagem comercialmente aceita, por uma reputação de excelência, a fim de obter vantagem competitiva em relação à concorrência e conquistar a confiança e a fidelidade dos clientes/consumidores, uma vez que as intenções não fazem parte de uma consciência puramente social (THIRY-CHERQUES, 2003; GIANNA, 2004; GOMES; MORETTI, 2007). Ou seja, as empresas parecem não estar realmente engajadas e preocupadas com as causas sociais, buscando, *a priori*, por meio das ações sociais, vistas como oportunidade de negócio, atender aos seus interesses econômicos e individuais de imagem.

Oliveira (1984) também constatou, em sua pesquisa, a tendência das empresas em agir na área social com a real intenção de promover sua imagem perante as partes beneficiárias, não pensando simplesmente no bem-estar da sociedade, mas percebendo quais resultados a empresa terá com tais atitudes socialmente responsáveis.

No entanto, Gomes e Moretti (2007) acreditam que o fato das empresas utilizarem seus programas sociais como um instrumento de promoção da imagem não desmerece suas ações de RSC, tendo em vista que alguns destes programas se mostram bastante consistentes. Mas a grande questão é saber quais as verdadeiras intenções, pois isso pode implicar a sustentabilidade, ou não, de tais ações.

Não se pode negar a uma empresa o direito de comunicar ao público suas iniciativas no plano social. Também, não podemos saber quais suas intenções, quando adotam essas ações [...] a solução parece

residir no julgamento do mercado, ou seja, do próprio público para o qual as ações de marketing se dirigem (GOMES; MORETTI, 2007, p. 202).

Dentro de uma perspectiva exclusivamente econômica, Friedman (1970 apud KREITLON, 2004) defende a existência de apenas uma responsabilidade que a empresa deve cumprir: a econômica. Ele é o precursor desse pensamento e é “*declaradamente contra os argumentos da responsabilidade social das empresas*” (PINTO; LARA, 2004, p. 50), mediante uma abordagem neoclássica, afirmando que a empresa socialmente responsável é aquela que gera empregos, paga salários justos, oferece boas condições de trabalho, paga seus impostos e gera lucro para seus acionistas e proprietários. Acrescentado que a alocação de recursos para causas sociais pode reduzir o valor da empresa e prejudicar sua competitividade, representando um desvio de recursos e pode gerar um problema de agência<sup>3</sup>.

Por isso, para ele o real objetivo das empresas é tão somente a maximização dos lucros para os acionistas e proprietários, acreditando que haverá uma “mão invisível” que complementarmente automaticamente as lacunas.

A responsabilidade social da empresa consiste em aumentar seus próprios lucros (...). A maior parte daquilo que se deblatera a propósito de responsabilidade da empresa não passa de tolices. Para começar, apenas indivíduos podem ter responsabilidades; uma organização não pode tê-las. Eis portanto a questão que devemos nos colocar: será que os administradores – desde que permaneçam dentro da lei – possuem outras responsabilidades no exercício de suas funções além daquela que é aumentar o capital dos acionistas? Minha resposta é não, eles não têm (FRIEDMAN, 1970, apud KREITLON, 2004, p. 3).

Em contraposição a essas perspectivas unidimensionais, Freeman (1994) desenvolve a teoria dos stakeholders, em que as atividades de negócio estão inseridas em um contexto mais amplo, posto que as organizações devem atuar visando atender aos interesses dos diversos grupos que interagem e são afetados direta e indiretamente por suas ações e decisões, são eles: clientes, consumidores, funcionários, gestores, fornecedores, acionistas, governo, comunidade em geral.

---

<sup>3</sup> Problema de agência representa o conflito de interesses entre o principal (acionista) e o agente (gestor). No contexto apresentado, representa a obtenção de lucro com responsabilidade, em detrimento da pura maximização do lucro. Ou seja, quanto mais a empresa se envolve em ações sociais, direcionando recursos fora da área econômica, mais os acionistas podem se sentir prejudicados. (Gianna, 2004).

Machado Filho (2002) compartilha deste pensamento de que a empresa apresenta outras responsabilidades além da econômica e que seu papel social vem se tornando cada vez mais relevante para um desenvolvimento econômico sustentável, por intermédio da adoção de ações que influenciem o bem-estar comum.

Devido a essa divisão de grupos com opiniões divergentes a respeito dos objetivos que a empresa deve assumir em relação à área social e econômica, Quazi & O'Brien (2000, apud MACHADO FILHO, 2002) desenvolveram um modelo bidimensional, onde a responsabilidade social foi dividida em duas vertentes: responsabilidade ampla, que envolve as atividades empresariais que vão além dos objetivos econômicos, e a responsabilidade restrita que visa apenas à maximização de lucro e criação de valor para os acionistas.

Sendo que a primeira responsabilidade pode ser subdividida em suas visões: a moderna, que acredita no potencial das ações de responsabilidade social em trazer benefícios no curto e longo prazo. A outra visão é a filantrópica, que diz respeito às ações sociais isoladas sem expectativa de retorno para a empresa, objetivando apenas fazer o bem para a sociedade.

A segunda responsabilidade (restrita) também se subdivide em duas visões: a visão sócio-econômica, que defende como objetivo da empresa a maximização do lucro, mas leva em consideração as ações de responsabilidade social como fonte de geração de valor e melhoria da reputação. E, por fim, a visão clássica, que é contra o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis por considerá-las dispendiosas e incapazes de gerar valor, assim como Friedman defendia.

Verifica-se, portanto, a convergência entre as visões sócio-econômica e moderna no que se refere à geração de valor e melhorias para a organização obtida por meio de ações de responsabilidade social.

Além desse, há outros modelos com grande representatividade nas publicações acadêmicas, como por exemplo, o modelo piramidal de Carroll (1979), em que, mediante uma proposta híbrida, ele subdividiu a responsabilidade social em quatro prioridades hierarquizadas, de maneira decrescente começando pela base, onde se encontra: a responsabilidade econômica (obter lucro e eficiência), logo acima a responsabilidade legal (seguir o que a lei determina), posteriormente a responsabilidade ética (fazer o justo e moralmente correto), e, por fim, a

responsabilidade filantrópica (melhorar a qualidade de vida da comunidade sem necessidade de contrapartida). No entanto, segundo Gomes e Moretti (2007, p. 164), esta visão de Carroll “*é uma outra maneira de falar que RSC é uma oportunidade de negócio, o que aproxima da visão tradicional*”, já que o objetivo econômico continua sendo prioritariamente mais relevante.

### 2.1.1 Conceitos de Responsabilidade Social Corporativa

A RSC ainda é alvo de estudos e discussões a respeito da determinação do seu conceito e qual escopo ele abrange, uma vez que existem inúmeras abordagens com diferentes enfoques, mostrando-se ser ainda um conceito “em construção” não consensual (CERTO; PETER, 1993; ASHLEY, 2002; PINTO; LARA, 2004; DIAS, 2009; SILVA; CHAUVEL, 2009). Ashley, Coutinho e Tomei (2000) percebem que a falta de consenso dos diversos conceitos até então definidos se dá devido às semelhanças e diferenças tratadas de maneira confusa e contraditória.

Iniciando pela definição desenvolvida pelo Instituto Ethos, entende-se RSC como uma

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 (INSTITUTO ETHOS, 2011).

Ou seja, a RSC representa a criação de uma nova cultura organizacional e mudança de atitude, sendo incorporada à gestão estratégica e às atividades da empresa, indo além das obrigações econômicas, legais e simples apoio à comunidade, baseando-se numa perspectiva de gestão empresarial complementar capaz de gerar valor para todos e equacionar desempenho empresarial e bem-estar social, com foco na qualidade das relações (ASHLEY, 2002; INSTITUTO ETHOS, 2011).

Kitahara (2007) também deu sua contribuição, definindo responsabilidade social como sendo algo atrelado à sustentabilidade, baseando-se na integração entre os atores pela busca do bem-estar presente e futuro:

A responsabilidade social é o reconhecimento da responsabilidade de todos os partícipes da sociedade em preservar o meio ambiente e seus recursos para si e para as futuras gerações, produzindo e consumindo bens e serviços, sob o conceito de desenvolvimento sustentável e sua transformação em ações concretas (KITAHARA, 2007, p.10).

Oliveira (1987, p. 205) define a responsabilidade social como *“a capacidade de a empresa colaborar com a sociedade, considerando seus valores, normas e expectativas para o alcance de seus objetivos”*.

Já Melo Neto e Froes (2001) partem da premissa de que ações de RSC devem reconhecer a necessidade de participação de outros setores, assim como a interação entre eles no processo de promoção da RSC:

As ações de responsabilidade social corporativa buscam aprimorar as relações das empresas com seus diversos públicos, inseri-las devidamente no âmbito social das comunidades vizinhas e, sobretudo, reforçar a atuação das ONG's, associações comunitárias, entidades filantrópicas e o governo local, seus principais parceiros (MELO NETO; FROES, 2001, p. 22).

Partindo de uma perspectiva de progressão interna, Certo e Peter (1993) entendem que ações de RSC têm o objetivo fim de atender aos interesses particulares da empresa, definindo-a como

o grau em que os administradores de uma organização realizam atividades que protejam e melhorem a sociedade além do exigido para atender aos interesses econômicos e técnicos da organização (CERTO; PETER, 1993, p. 279).

Para eles, a *“Responsabilidade social é a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização juntamente com o bem-estar da sociedade como um todo”* (CERTO; PETER, 1993, p. 21). Ou seja, verifica-se nesta definição que a responsabilidade social é encarada como uma obrigação social da empresa para com a sociedade em agir de acordo com a lei, de maneira ética e moralmente correta onde se insere, equacionando as expectativas organizacionais com as demandas sociais.

Em contrapartida, Oliveira (1984) diferencia a responsabilidade social da obrigação social da seguinte forma:

o simples cumprimento das obrigações legais, previamente determinadas pela sociedade, não será considerado como comportamento socialmente responsável, mas como obrigação contratual óbvia, aqui também denominada obrigação social (OLIVEIRA, 1984, p. 205).

Melo Neto e Froes (2001) enxergam a responsabilidade social sob uma perspectiva de prestação de contas da empresa para com a sociedade, já que a organização, ao consumir os recursos pertencentes ao patrimônio da humanidade, acaba contraindo uma dívida com a sociedade. Devendo, portanto, restituí-la por intermédio de ações que visem solucionar problemas sociais. Partindo deste mesmo pensamento, Schroeder e Schroeder<sub>b</sub> (2004) afirma:

As empresas são grandes centros de poder econômico e político, interferindo diretamente na dinâmica social. Assim, assumindo causas sociais as empresas estariam devolvendo à sociedade parte dos recursos humanos, naturais, financeiros que consumiram para a alavancagem do lucro de sua atividade (SCHROEDER; SCHROEDER<sub>b</sub>, 2004, p.5).

Desta forma, Melo Neto e Froes (2001) subdividem em três os vetores de atuação que compõem as atividades de RSC das empresas. Ashley (2002), por sua vez, subdivide-os em sete, conforme mostra o Quadro 01:

Vetores de Melo Neto e Froes (2001)	Vetores de Ashley (2002)
1- Adoção de valores éticos, ou seja, um código de conduta, a partir do qual a empresa estaria definindo quais os padrões de comportamento e, ao mesmo tempo, cumprindo com suas obrigações éticas, morais, culturais, econômicas e sociais;	1- Preocupar-se em dar retorno aos acionistas; 2- Primar pela satisfação de clientes e consumidores; 3- Instituir comunicações transparentes;
2- Disseminar valores éticos. Momento em que a empresa começará a desenvolver seus projetos e ações;	4- Promover o desenvolvimento da comunidade na qual atua; 5- Preservar o meio ambiente; 6- Investir no bem-estar dos funcionários e dependentes e em um ambiente de trabalho agradável;
3- Transferir os valores éticos para as partes envolvidas. A partir daí, seus projetos e ações ganham a forma de socialmente responsáveis e tornam-se sustentáveis, gerando resultados capazes de garantir melhoria da qualidade de vida no trabalho e na comunidade.	7- Trabalhar a sinergia com os parceiros.

**Quadro 1: Quadro comparativo entre os vetores que compõem as atividades de RSC.**

Fonte: Elaborado pela autora com base na fonte citada.

Sobretudo, dentre tantas definições já exploradas, aquela instituída por Ashley (2002) pode ser considerada uma das definições mais citadas e completas da literatura acadêmica sobre o assunto, afirmando que RSC corresponde ao compromisso moral não diretamente vinculado às atividades da empresa, engendrando colaboração, ou seja, é o:

compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (ASHLEY, 2002, p. 6).

Ashley, Coutinho e Tomei (2000), portanto, percebem que o conceito de RSC vai além da sua instrumentalização, requerendo um novo conceito de empresa engajada em relações sociais, econômicas e políticas.

Sobretudo, Kreitlon (2004) acredita que essa gama de definições e a falta de unanimidade sobre o assunto se dão devido à variação do contexto histórico e social em que esses conceitos são formulados, dependendo dos interesses particulares e específicos e da posição ocupada no espaço social pelo grupo que as formula.

Todavia, Kreitlon (2004) afirma que, atualmente, há um “consenso mínimo” no que diz respeito às características que uma empresa deve apresentar para ser considerada responsável socialmente. São três peculiaridades:

- Identificar o impacto causado por suas atividades sobre a sociedade na qual está inserida;
- Gerenciar os impactos macro e micro sob as dimensões econômicos, sociais e ambientais de suas operações;
- Apresentar transparência em suas ações e promover diálogo permanente com as partes interessadas, às vezes através de parcerias com outros grupos e organizações.

Moretti e Figueiredo (2007) acrescentam que os critérios que definem a eficiência e eficácia das ações sociais desenvolvidas são: valores, ações e relações. Os quais devem estar conciliados entre si. *“Os valores serão éticos, morais ou culturais; as ações serão dirigidas para algum grupo comunitário, ou social mais amplo, e as relações deverão ser com os stakeholders”* (MORETTI; FIGUEIREDO, 2007, p. 24).

### 2.1.2 Responsabilidade Social Corporativa e *Stakeholders*

A nova realidade, marcada pela intensificação do fluxo informacional e a internacionalização dos mercados, demonstra que o sucesso das organizações, para que seja contínuo e perene, não está atrelado somente ao desempenho econômico e à produtividade (MACHADO FILHO, 2002). Ele também dependerá das iniciativas socialmente responsáveis exigidas pelas partes interessadas e envolvidas em suas atividades, induzindo as empresas a intensificarem sua preocupação com o comportamento ético e co-responsável pelos problemas socioambientais que se apresentam (MACHADO FILHO, 2002; LINS; WAJNBERG, 2007).

Quelhas (2010) acredita que o tema RSC vem sendo encarado com mais seriedade por parte das empresas, organizações não governamentais, instituições e governos, visto que esse tipo de prática é capaz de romper barreiras e quebrar paradigmas. As empresas ultrapassaram o patamar funcional estritamente econômico para outro que busca a excelência através da qualidade nas relações e da sustentabilidade econômica, social e ambiental das atividades, permitindo com que elas amadureçam e sobrevivam no mundo globalizado. Pois, a empresa que cumpre seu papel social atrai mais consumidores e, principalmente, cria bases para um futuro mais próspero e com uma nova estrutura econômica (QUELHAS, 2010).

Sendo assim, a sociedade civil, movida por uma consciência mais evoluída e reivindicadora a respeito da responsabilidade social das empresas, passou a cobrar atitudes mais concretas de ordem social, tendo em vista que as empresas são bem-sucedidas no mercado, caracterizando-se como grandes produtoras e acumuladoras de riquezas, com atividades que impactam o meio onde estão inseridas, seja de forma direta ou indireta (KREITLON, 2004; ALESSIO, 2008).

Para Bezerra (2007), engana-se hoje a organização que acredita que a decisão de compra por parte dos clientes/consumidores está pautada apenas no nível de qualidade e nos menores preços dos produtos e serviços oferecidos.

Não basta mais para as organizações produtivas buscar a sobrevivência econômica através de políticas de preço e produtividade. É necessário demonstrar para as partes interessadas envolvidas no negócio sua preocupação com a qualidade, não só do produto, mas também do meio ambiente e da vida, não só da atual, mas também das futuras gerações (BEZERRA, 2007, p. 3).

Em vista disso, a nova organização empresarial global deve desenvolver novos caminhos para obter lucro, pois apenas a oferta de preços atraentes não mais representa uma vantagem, nem é suficiente para conseguir mercado consumidor, uma vez que os consumidores estão cada vez mais valorizando a relação da empresa com a sociedade e meio ambiente e seu comportamento responsável, associando isso à qualidade do produto (ASHLEY, 2002; RICO, 2004; OLIVEIRA; CAVALCANTE; FELIPE, 2009). Portanto, devido a esta maior conscientização por parte dos consumidores, as empresas tendem a encarar a RSC como uma oportunidade de negócio capaz de desenvolvê-la e garantir seu progresso econômico (ASHLEY, 2002).

Kitahara (2007) complementa esta visão dizendo que:

A sociedade, além de consumir bens e serviços fornecidos pelas empresas, passou a demandar outros serviços das mesmas, agora sob a égide de ações de RSE, não necessariamente alinhados à natureza do negócio das empresas, como, por exemplo, os patrocínios em programas de educação, cultura, saúde e saneamento, habitação, esporte, lazer e outros (KITAHARA, 2007, p. 11).

O Instituto Ethos, discutindo sobre as novas demandas e expectativas da sociedade, divulgou em seu site uma pesquisa realizada entre os anos de 2006 e 2007 sobre as perspectivas do consumidor brasileiro em relação à responsabilidade social das empresas, auferindo as seguintes informações (INSTITUTO ETHOS, 2007):

- 77% dos entrevistados brasileiros declaram ter interesse em saber como as empresas tentam ser socialmente responsáveis.

- Dois a cada três entrevistados concordam ou concordam parcialmente que as ações das empresas estão contribuindo para uma sociedade melhor para todos.
- 51% concordam que o papel das empresas deve ser mais amplo que o econômico.
- A realização de avaliação por parte dos consumidores sobre o desempenho das grandes empresas na construção de uma sociedade melhor no Brasil aumento de 54% em 2004, para 66,5 % em 2007.
- Em 2007, 75% da população concorda que os consumidores podem interferir na maneira como a empresa atua de forma responsável. Porém, esse resultado é menor que dos anos anteriores: 2002 – 77%; 2004 – 76%.

Lins e Wajnberg (2007) entendem que ações de cunho social sempre trazem benefícios, seja de curto ou longo prazo.

Em algumas situações, a melhoria no desempenho socioambiental pode gerar ganhos financeiros de curto prazo para as organizações – vide, por exemplo, oportunidades oriundas da comercialização de créditos de carbono. Em outras, esta melhoria pode não gerar benefícios imediatos, porém traz à empresa ganhos de longo prazo, que contribuem justamente para o sucesso contínuo e perene da organização (LINS; WAJNBERG, 2007, p. 8).

Indo ao encontro dessa afirmação, Bezerra (2007) defende que os benefícios das ações socialmente responsáveis, apesar de, algumas vezes, mostrarem-se intangíveis e difíceis de mensurar economicamente, são reais e significativos, principalmente no longo prazo.

[...] independente de sua definição, um crescente número de indústrias já estão percebendo as vantagens estratégicas de se tornarem mais sustentáveis. Outras companhias estão começando a entender a importância do desenvolvimento sustentável, apesar de não estarem certas sobre como este conceito se aplica a suas atividades de negócio (BEZERRA, 2007, p.20).

Todavia, se há certo consenso sobre a necessidade de se adotar ações de RSC nas atividades do negócio, o modo de fazê-lo ainda é objeto de debates, no que se refere à implementação, avaliação e controle de projetos de RSC (SILVA; CHAUVEL, 2009). Da mesma forma, Ashley (2002) declara a dificuldade das

empresas que assumem responsabilidades sociais em avaliar e determinar seu desempenho social, seja para efeitos de diagnóstico, acompanhamento, evolução ou avaliação dos resultados obtidos.

Como meio de avaliar as ações a serem estudadas, escolheu-se o trabalho do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - Ibase, instituição pública sem fins lucrativos, que tem por missão lutar pela democracia, incentivar a participação cidadã e combater a desigualdade social (IBASE, 2011).

Sendo assim, o Ibase desenvolveu, juntamente com empresas públicas e privadas, um modelo de Balanço Social que é um relatório social publicado anualmente pelas empresas, reunindo informações sobre os programas, benefícios, projetos, ações sociais dirigidos aos públicos internos e externos, dentro das dimensões ambientais, econômicas e sociais (BALANÇO SOCIAL, 2011). Isso estimula as empresas a divulgar suas práticas sociais, despertando o sentimento de co-responsabilidade sobre os problemas socioambientais. Os dados divulgados ajudam as empresas a analisar e acompanhar sua evolução no que se refere à função social, além de auxiliar na comparação com outras empresas (BALANÇO SOCIAL, 2011).

Dessa maneira, o modelo de Balanço Social padrão Ibase é organizado em sete categorias que garantem a transparência, comparabilidade e confiabilidade dos resultados de desempenho e são compostas por indicadores quantitativos e qualitativos (IBASE, 2007; BALANÇO SOCIAL 2011). Tais categorias são:

- Base de Cálculo: compreende os dados financeiros da empresa.
- Indicadores Sociais Internos: consiste nos investimentos em benefícios para o público interno da empresa (empregados e dependentes).
- Indicadores Sociais Externos: são os investimentos em programas e áreas sociais destinados para o público externo.
- Indicadores Ambientais: são os investimentos voltados para a proteção e preservação do meio ambiente e seus recursos naturais.
- Indicadores do Corpo Funcional: consiste na divulgação dos dados dos recursos humanos da empresa.

- Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial: é um balanço geral das políticas e práticas da empresa em relação a sua conduta perante seus *stakeholders*.
- Outras informações: divulgação de informações encaradas como relevantes pelas empresas, no que se refere à demonstração de suas práticas sociais e ambientais.

### 2.1.3 Responsabilidade Social no setor financeiro

Diversos setores da economia estão analisando e incorporando aspectos sociais e ambientais às suas estratégias de negócio e processos decisórios, ou seja, indo além das suas responsabilidades econômicas e legais, conforme mostra o Guia Exame 2010, publicado pela Editora Abril (GUIA EXAME, 2010).

TIPO DE INDÚSTRIA	NOMES DAS EMPRESAS	PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS
Siderurgia e Metalurgia	Alcoa	-Criação de indicadores de sustentabilidade para acompanhar seu desempenho. -Contribui para o desenvolvimento da comunidade local. -Financia a preservação do meio ambiente. -Criação de um fundo para financiar projetos sociais.
Indústria de construção	Amanco e Masisa	-Utilização de matéria-prima alternativa e material reciclado. -Produz mais com menos. -Apresenta metas de sustentabilidade.
Finanças	Bradesco, HSBC, Itaú Unibanco, Santander	- Educação financeira popular. - Criação de fundações que atendem às demandas sociais e ambientais. - Incentivo ao voluntariado. - Gestão participativa. - Oferece cursos sobre sustentabilidade na prática. - Planejamento estratégico sustentável.
Bens de consumo	Bunge, Natura e Unilever	-Utilização de Embalagens biodegradáveis. - Gerenciamento de resíduos e reciclagem. - Escolha criteriosa dos fornecedores. - Redução da emissão de gases do efeito estufa.
Energia	CPFL, EDP	- Utilização de fontes alternativas de energia. -Investimento em aperfeiçoamento tecnológico e em programas de educação e desenvolvimento local.
Papel e Celulose	Fibria e Suzano	- Geração de emprego e renda. - Preocupação com as comunidades locais. - Levantamento da pegada de carbono.

**Quadro 2: Empresas e suas práticas sustentáveis.**

Fonte: Elaborado pela autora com base na fonte citada.

No entanto, o foco deste trabalho será o setor financeiro, que vem ganhando representatividade neste assunto, uma vez que vem se conscientizando do seu papel social e realizando investimentos para ampliar a facilidade de acesso aos seus serviços por parte dos clientes e usuários, o que ajuda na redução da desigualdade, exercício da cidadania e promoção do desenvolvimento econômico sustentável (LINS; WAJNBERG, 2007).

Apesar de as atividades dos bancos não exercerem impactos ambientais diretos, eles são potenciais indutores para o desenvolvimento sustentável e catalisadores de mudanças, uma vez que são capazes de viabilizar qualquer tipo de crescimento a partir da canalização de recursos financeiros para o setor produtivo e investimentos sociais (LINS; WAJNBERG, 2007; TOSINI; VENTURA; CUOCO, 2008). Assim, as ações de RSC dos bancos podem apresentar um efeito multiplicador a partir do momento que induzem investidores e empresas emissoras de ativos financeiros a aperfeiçoar e adotar práticas socioambientais (TOSINI; VENTURA; CUOCO, 2008).

Entretanto, a sociedade sempre teve uma visão negativa com relação às atividades bancárias, atribuindo-lhe características pejorativas como: cobrança de juros altos e taxas desconhecidas, especulação, aproveitador, baixa qualidade no atendimento etc. (LINS; WAJNBERG, 2007; TOSINI; VENTURA; CUOCO, 2008).

A mudança desse cenário ocorreu a partir do momento em que os bancos passaram a atender à crescente demanda dos investidores sociais, ou seja, aqueles que escolhem e assumem investimentos com base em critérios socioambientais, buscando empresas que sejam ao mesmo tempo lucrativas e eficientemente sustentáveis em suas estratégias de negócio (TOSINI; VENTURA; CUOCO, 2008).

[...] aos poucos, os bancos passam a agregar aspectos sociais e ambientais em seus negócios não apenas para mitigar riscos, mas como fator de competitividade e para aproveitar oportunidades (TOSINI; VENTURA; CUOCO, 2008, p. 63).

No Brasil, esta preocupação vem crescendo a cada dia. O que confirma isso é a adesão de importantes bancos nacionais (Banco do Brasil, Bradesco, ItaúUnibanco) aos Princípios do Equador – são políticas e diretrizes, adotadas pelo *International*

*Finance Corporation* - IFC<sup>4</sup>, que levam em consideração a incorporação dos riscos sociais e ambientais na avaliação de financiamento de projeto e de operações de crédito (LINS; WAJNBERG, 2007).

Estes bancos supracitados também fazem parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa, composto apenas por ações de empresas que atuam ativamente nas dimensões sociais, ambientais e são geridas dentro das práticas de governança corporativa (LINS; WAJNBERG, 2007). Sob os mesmos critérios funcionam os Fundos Socialmente Responsáveis, agregando valor no longo prazo às empresas perante seus acionistas, os quais vêm demonstrando crescente interesse por investimentos socialmente responsáveis (LINS; WAJNBERG, 2007; TOSINI; VENTURA; CUOCO, 2008).

Nesse sentido, o IFC divulgou um relatório (*Banking on Sustainability*), onde constam as oito principais razões chaves que levam os bancos a agirem de maneira sustentável em seus negócios: 1) aumento da credibilidade e melhora da reputação (68% das respostas); 2) atendimento de demanda de investidores (64%); 3) redução dos riscos e melhora dos retornos (52%); 4) aumento do valor para os *stakeholders* (28%); 5) potencial para o desenvolvimento de negócios (20%); 6) responsabilidade legal dos bancos/clientes (20%); 7) experiência de baixa performance em empréstimos (16%); e 8) demanda de clientes (16%) (IFC, 2007).

A maneira como os bancos inserem aspectos socioambientais em seus processos de gestão e atividades fins pode se dá de variadas formas (LINS; WAJNBERG, 2007; TOSINI; VENTURA; CUOCO, 2008). Há casos em que se criam produtos novos socialmente responsáveis como, por exemplo, a instituição de crédito responsável, que corresponde à concessão de empréstimos e financiamentos sob condições e taxas especiais, de acordo com o nível de renda de cada cliente, orientando-o quanto aos possíveis riscos enfrentados (LINS; WAJNBERG, 2007).

Este tipo de crédito, além de conscientizar os clientes a não ultrapassar sua capacidade financeira, prejudicando a honra da dívida, traz benefícios aos bancos ao garantir a manutenção, conquista e confiança de clientes, melhorando a imagem da marca e sua reputação, assim como reduz o risco de inadimplência (LINS;

---

<sup>4</sup> A IFC é uma organização dinâmica, investidora e consultora não somente responsável por financiar projetos para empresas de países em desenvolvimento, como também desenvolver produtos e serviços inovadores, ampliar sua capacidade de prestar assistência técnica e aprofundar sua competência em governança corporativa e em questões sociais e ambientais (IFC, 2011).

WAJNBERG, 2007; TOSINI; VENTURA; CUOCO, 2008). Porém, o desafio está em conseguir alinhar ações sociais como esta sem prejudicar os resultados e metas da empresa.

Portanto, considerando as empresas do setor financeiro, percebe-se a crescente preocupação em promover negócios sustentáveis visando colaborar para a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento local, com fins na sustentabilidade social e econômica tanto da empresa quanto da comunidade onde atua (LINS; WAJNBERG, 2007).

## **2.2 Sustentabilidade**

O tema Sustentabilidade vem ganhando grande destaque nos últimos tempos devido às variações climáticas, desastres ambientais, aumento da poluição, agravamento dos problemas sociais e escassez dos recursos naturais que se apresentam no País e no mundo (ROMEIRO, 2001). Sendo que, este tipo de preocupação teve início a partir da Conferência de Estocolmo sobre Meio Ambiente Humano em 1972, quando organismos internacionais e instituições financeiras perceberam a necessidade de se promover desenvolvimento com vistas aos possíveis impactos socioambientais (MELO; MARTINS, 2008).

Em vista deste cenário, as empresas se viram compelidas a agir de maneira proativa, levando em consideração que a infinidade de problemas ambientais e sociais que assolam a humanidade são, em grande parte, decorrentes de suas atividades produtivas sem precedentes, iniciadas na Revolução Industrial, que se baseou na busca pelo progresso técnico e abundância de matérias primas, gerando “custos sociais” (MELO; MARTINS, 2008).

Incita-se, desta forma, a busca por ações e atitudes que auxiliem o desenvolvimento sustentável, pois se percebeu a impossibilidade de manter, no longo prazo, os padrões de produção e consumo baseados no uso inconsciente de energias não-renováveis, na degradação ambiental e na exclusão social (MELO; MARTINS, 2008). Partindo dessa mesma premissa, Oliveira e Lima (2010) concluem que:

A sustentabilidade emerge, assim,[...] da crise de esgotamento das concepções de desenvolvimento, enquadradas nas lógicas da racionalidade econômica liberal. A racionalidade econômica subjugou o social, o cultural, o político e a natureza às conseqüências lógicas e indubitáveis do crescimento econômico, quando, na verdade, a esfera das atividades econômicas é parte das atividades humanas e, estas, estão incluídas nas dinâmicas da biosfera (OLIVEIRA; LIMA, 2010, p. 6).

Este tipo de desenvolvimento direcionado para a sustentabilidade caracteriza-se pelo progresso econômico alinhado à preservação ambiental e qualidade de vida da sociedade (LINS; WAJNBERG, 2007), já que o “*crescimento econômico é uma condição necessária, mas não suficiente, para o desenvolvimento sustentável*” (BANCO DO BRASIL, 2011).

A definição mais difundida e que apresenta uma visão de futuro da situação é a elaborada pelo Relatório Brundtland - Nosso Futuro Comum, segundo a qual o desenvolvimento sustentável é “*aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades*” (RELATÓRIO BRUNDTLAND, 1991, p. 46).

Já o entendimento de Melo e Martins (2008) sobre o desenvolvimento sustentável baseia-se no alinhamento entre o econômico, social e ambiental. Sendo, portanto:

[...] um programa de mudança e aprimoramento do processo de desenvolvimento econômico, de forma que ele garanta um nível básico de qualidade de vida para todas as pessoas e proteja os sistemas ambientais e sociais que fazem com que a vida seja possível e valha a pena (MELO; MARTINS, 2008, p. 96).

Sendo assim, a prática de sustentabilidade pressupõe interdisciplinaridade e deve se pautar em três pilares, conhecidos como o *triple bottom line* – TBL, que abrangem as dimensões econômica, social e ambiental, na tentativa de resolver as contradições entre crescimento econômico, distribuição de renda e conservação dos recursos ambientais (LINS; WAJNBERG, 2007).

Entretanto, Melo Neto e Froes (2001) enfatizam que, no início das discussões, o conceito de sustentabilidade estava associado apenas à questão ambiental, ou seja, a empresa era considerada sustentável a partir do momento que promovesse desenvolvimento, conservação e preservação ambiental. Porém, a crescente preocupação a respeito da equidade social fez com que este paradigma mudasse, e

a empresa sustentável passou a ser aquela que conciliasse as três dimensões supracitadas.

Desta forma, é possível elencar vantagens competitivas de custo e diferenciação no curto e longo prazo (Quadro 03) que podem surgir a partir da incorporação dos três pilares citados acima nas atividades produtivas e de gestão das empresas (MARGARIDO, 2006; OLIVEIRA; CAVALCANTE; FELIPE, 2009).

	<b>Competitividade de curto prazo</b>	<b>Competitividade no longo prazo</b>
Vantagem de custos	As empresas evitam custos adicionais por acidentes ambientais, de capital humano e possíveis prejuízos mediante atividades como: - Redução dos desperdícios e da produção de resíduos; -Segurança no trabalho para funcionários e fornecedores; -Proibição do trabalho infantil; -Padronização das horas de trabalho; -Tratamento das águas residuais; - Não usar nada que não seja natural ou rapidamente repostado pela natureza.	Mediante a mudança dos processos produtivos e da cultura organizacional, a empresa conquista novos clientes, cria valor para os investidores, retém bons profissionais e preserva o meio ambiente.
Vantagem devido à diferenciação	A oferta de produtos e serviços diferenciados, permitindo a cobrança de um preço superior por parte da empresa, tendo em vista que os consumidores estarão mais dispostos a pagar. Exemplo de atividades: -Investimento em tecnologia; -Investimentos em P&D; - Produtos ecologicamente corretos; -Produção limpa e livre de compostos nocivos ao ambiente e à saúde.	Mediante a diferenciação de produtos e serviços que fazem parte das atividades sustentáveis empregadas, a empresa consegue criar novos nichos de mercado e cria uma identidade, por meio da qual os consumidores se identificam.

**Quadro 3: Vantagens de custo e de diferenciação em curto e longo prazo.**

Fonte: Elaborado pela autora com base na fonte citada.

Ampliando o conceito de sustentabilidade, Melo e Martins (2008, p. 99-100) levam em consideração cinco dimensões, ultrapassando aquelas estabelecidas pelo TBL, mas que também fazem parte do desenvolvimento sustentável. Tais dimensões serão caracterizadas abaixo:

- Dimensão ambiental: preservação do potencial da natureza para produção de recursos renováveis; a limitação do uso de recursos não renováveis; e respeito aos ecossistemas naturais.
- Dimensão social: ancorada no princípio da equidade, na distribuição de renda e de bens; no princípio da igualdade de direitos, dignidade humana; e no princípio de solidariedade dos laços sociais.

- Dimensão econômica: engloba a geração de trabalho de forma digna, a promoção do desenvolvimento das potencialidades locais e a diversificação de setores e atividades econômicas.
- Dimensão cultural: promover, preservar e divulgar a história, tradições, identidades, costumes, valores regionais e crenças.
- Dimensão Política: sensibilizar, motivar e mobilizar a participação ativa das pessoas; favorecer seu acesso às informações, permitindo maior compreensão dos problemas e oportunidades, superar as práticas e políticas de exclusão e buscar o consenso nas decisões coletivas.

## 2.3 Arranjos produtivos Locais

Os Arranjos Produtivos locais (APLs) caracterizam-se como uma aglomeração de micro e pequenas empresas, instituições, cooperativas, associações, profissionais liberais e empreendedores informais, especializados em determinado ramo da produção, operando sob fortes vínculos de cooperação e interação com atores locais<sup>5</sup>, e localizados em um mesmo território geográfico, seja ele região, município ou bairro (NORONHA; TURCHI, 2005; BANCO DO BRASIL, 2011; SEBRAE, 2011).

No entanto, de acordo com Cassiolato e Szapiro (2003), ainda não há uma definição consensual sobre estas aglomerações, tendo em vista que as abordagens que tratam do tema são diversas e conceitualmente difusas. Mas pode-se dizer que é amplamente aceito, ou até mesmo consensual, que os APLs são importantes fontes locais de competitividade e inovação, capazes de promover o desenvolvimento econômico e social da região mediante união de esforços para trabalhar em conjunto.

O Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior – MDIC, apesar da diversidade de conceitos que caracterizam o que é APL, em seu termo de referência, adota uma definição mais ampla conforme abaixo:

---

<sup>5</sup> Os atores locais são representados, geralmente, por: governo, associações empresariais, instituições de financiamento, ensino e pesquisa. (AMORIM; MOREIRA; IPIRANGA, 2004; SEBRAE, 2011).

APL se caracteriza por um número significativo de empreendimentos e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, e que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança, e pode incluir pequenas, médias e grandes empresas (MDIC, 2004, p. 5).

Este mesmo órgão do governo reconhece a existência dos APLs a partir da presença de um conjunto de variáveis (MDIC, 2004):

- A concentração setorial de empreendimentos no território;
- Concentração de indivíduos ocupados em atividades produtivas relacionadas com o setor de referência do APL;
- Cooperação entre os atores participantes do arranjo (empreendedores e demais participantes), em busca de maior competitividade;
- Existência de mecanismos de governança.

Ferreira Junior e Santos (2006), em seu estudo, explicam que a governança corporativa presente nos APLs geralmente é papel do Estado juntamente com as instituições de apoio e suporte. *“Trata-se de um processo formal de coordenação dos diversos atores econômicos, sociais, culturais e institucionais nas esferas pública e privada, nos níveis local e regional”* (FERREIRA JUNIOR; SANTOS, 2006, p. 419). Cassiolato e Szapiro (2003, p. 6) entendem que estes atores acima citados correspondem ao “[...] *Estado, em seus diferentes níveis, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais etc.*”

Verifica-se que este fenômeno de aglomerações apresenta diversas denominações, podendo ser arranjo produtivo local, sistema produtivo local, cadeia produtiva ou até mesmo *cluster* (MDIC, 2004; NORONHA; TURCHI, 2005). Por isso, vale ressaltar as semelhanças e diferenças entre cada um, começando por aquelas que permeiam esta última modalidade de aglomeração (cluster) e o APL, conforme está explicitado no Quadro 04 (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, AMORIM; MOREIRA; IPIRANGA, 2004; NORONHA; TURCHI, 2005).

Já no que diz respeito ao arranjo produtivo local e ao sistema produtivo local, de acordo com a Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos

Locais – Redesist<sup>6</sup> pode-se dizer que a principal ponto de divergência entre eles está no tipo de vínculo estabelecido, uma vez que o primeiro é formado por aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com vínculos mais incipientes, com pouca articulação entre os agentes envolvidos (CASSIOLATO; LASTRES, 2003; REDESIST, 2011).

<b>SEMELHANÇAS ENTRE CLUSTERS E APLs</b>	<b>DIFERENÇAS ENTRE CLUSTERS E APLs</b>
Buscam identificar os vínculos que explicitam as dinâmicas dos sistemas produtivos.	<b>Cluster:</b> não dá ênfase na presença da especialização, mas sim na concentração da capacidade produtiva em uma determinada região.
Enfatizam a proximidade geográfica dos agentes produtivos.	<b>APL:</b> Enfatiza a especialização e a vocação local.
Levam em consideração o contexto social e institucional como fatores importantes na consolidação das aglomerações.	<b>Cluster:</b> enfatiza a rivalidade/concorrência entre as firmas, como estimulador de competitividade.
	<b>APL:</b> Enfatiza a cooperação e integração entre as firmas.
	<b>Cluster:</b> Usualmente representado por grandes empresas.
	<b>APL:</b> Usualmente representado por micro, pequenas e médias empresas.
	<b>Cluster:</b> Atribui relevância à formação de indústrias líderes de mercado, acreditando que isso estimula o desenvolvimento regional, pois mobiliza agentes produtivos a alcançar resultados semelhantes.
	<b>APL:</b> Atribui relevância ao crescimento homogêneo dos agentes produtores.

**Quadro 4: Semelhanças e diferenças entre Clusters e APLs.**

Fonte: Elaborado pela autora com base na fonte citada.

Enquanto isso, o segundo representa arranjos produtivos locais em que a soma entre interdependência, articulação e vínculos consistentes gera maior interação, cooperação e aprendizagem, apresentando, assim, vínculos mais consistentes, com forte capacidade de inovação (CASSIOLATO; LASTRES, 2003; REDESIST, 2011). Sendo assim, a evolução do estágio de APL para SPL ocorrerá a partir do momento em que se intensificam das relações de cooperação entre as instituições e atores envolvidos (capital social) e se promove a adequada coordenação destas relações, ou seja, a boa governança (AMORIM; MOREIRA; IPIRANGA, 2004).

Com relação às diferenças entre cadeia produtiva e APL, pode-se dizer que nesta primeira há ênfase na relação vertical do processo produtivo, formando um conjunto

<sup>6</sup> A Redesist consiste em uma rede de pesquisa interdisciplinar sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e que conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisa no Brasil, além de manter parcerias com outras organizações internacionais (REDESIST, 2011).

de etapas consecutivas, com intensa divisão de trabalho e não se restringindo à delimitação territorial, contrapondo-se aos APLs que enfatizam a vocação local (CASSIOLATO; LASTRES, 2003; NORONHA; TURCHI, 2005).

Os Arranjos Produtivos Locais surgiram como um novo modelo de produção, na tentativa de desmitificar a visão de ineficiência e de impotência das empresas de pequeno e médio porte em promover desenvolvimento industrial local (NORONHA; TURCHI, 2005), uma vez que tais empresas mostram-se mais efetivas quando atuam em conjunto e não de forma individualizada (MDIC 2004; AMORIM; MOREIRA; IPIRANGA, 2004).

Abandona-se a visão assistencialista segundo a qual os pequenos empreendimentos devem ser subsidiados e/ou isentos de cumprir obrigações fiscais e trabalhistas em prol de uma visão mais otimista das potencialidades de pequenos empreendimentos. Nessa concepção, pequenos empreendimentos são capazes de produzir inovações e promover o crescimento econômico com geração de emprego e renda de forma auto-sustentável nas mais diversas regiões do país (NORONHA; TURCHI, 2005, p. 13).

Este pensamento alinha-se à argumentação da Redesist (2011) de que a participação das micro e pequenas empresas em APLs tem as auxiliado a ultrapassar as barreiras do crescimento, a produzir de maneira eficiente e a comercializar seus produtos em mercados nacionais e internacionais.

A organização de empresas em APLs tem como principal objetivo aproveitar as vocações regionais locais; especializar-se para aumentar a escala de produção e competitividade; valorizar a cooperação e o conhecimento coletivo; superar as deficiências oriundas do porte e do isolamento; investir em inovação e reduzir a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas. Tudo isso porque se percebeu seu potencial em promover o desenvolvimento social e econômico, assim como a geração e manutenção de emprego e renda para a comunidade local, reduzindo as desigualdades sociais e regionais (MDIC, 2004; SEBRAE, 2011).

Verifica-se que sua real competitividade advém dos ganhos decorrentes da cooperação entre as firmas, colocando o tamanho da empresa em segundo plano (MDIC, 2004). Outros ganhos advindos da cooperação e especialização podem ser a aprendizagem, a capacidade inovativa, a disseminação e compartilhamento do conhecimento e informações, propiciando o desenvolvimento conjunto das micro e

pequenas empresas envolvidas no APL (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003; AMORIM; MOREIRA; IPIRANGA, 2004).

Vale acrescentar que Amorim, Moreira e Ipiranga (2004) afirmam que a competitividade e a sustentabilidade de um APL podem ser intensificadas por meio de três primordiais fatores:

- Desenvolvimento da capacidade produtiva e inovativa;
- Formação e fortalecimento do capital social e boa governança;
- Formação de competências e promoção da aprendizagem dos agentes.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia é de suma importância, pois valida os resultados das investigações de estudos científicos em pesquisas acadêmicas (CAMPOMAR, 1991), possibilitando o teste das premissas por parte de outros pesquisadores, que também podem verificar a aplicabilidade das conclusões em situações distintas, preservando a metodologia aplicada (DIAS, 2009). Portanto, o método científico representa o caminho perseguido para a obtenção do conhecimento (CAMPOMAR, 1991).

Dessa forma, esta parte do trabalho apresenta o caminho seguido pela pesquisa, onde serão descritos os aspectos metodológicos utilizados para a consecução dos resultados almejados e registrados no objetivo geral e objetivos específicos desta pesquisa.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Este trabalho se baseará em uma pesquisa exploratória e descritiva. A primeira justifica-se pelo fato da temática abordada ser pouco conhecida, buscando-se maiores informações sobre o assunto por meio de dados primários e secundários, tornando-o mais elucidativo. De acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória é realizada quando o tema escolhido é pouco explorado e, por isso, faz-se necessário seu desenvolvimento a fim de proporcionar uma visão geral a respeito de determinado fato. A pesquisa descritiva faz-se imprescindível, uma vez que ela busca estudar determinado fenômeno ou população mediante observação, análise e interpretação, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 1999).

Com base no exposto acima, a abordagem empregada nesta pesquisa caracterize-se como qualitativa, já que se busca “[...] *visualizar o contexto e [...] ter uma integração empática com o processo objeto de estudo que implique melhor compreensão do fenômeno*” (NEVES, 1996, p. 2). Sendo assim, este tipo de abordagem compreende diferentes técnicas interpretativas que descrevem e decodificam as percepções dos indivíduos pesquisados sobre determinado assunto

de interesse, assim como os diversos significados do seu discurso (CAMPOMAR, 1991; NEVES, 1996).

Em conformidade com a abordagem descrita acima, esta pesquisa utilizará estratégias de estudo de caso, tendo em vista que será uma pesquisa empírica, a qual se concentrará na investigação de uma organização, permitindo obter uma visão holística do fenômeno estudado (YIN, 2001). O estudo de caso é conceituado por Gil (1999, p. 73) como um “[...] *estudo profundo e exaustivo, de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo [...]*”. Yin (2001, p. 32), por sua vez, observa que este tipo de investigação empírica “[...] *investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente definidos*”. Portanto é um método que exige recursos e técnicas variadas de coletas de dados, como a análise de conteúdo dos documentos e entrevistas por meio da categorização e codificação. Mecanismos que serão utilizados nesta pesquisa.

Este trabalho, portanto, optará por seguir o método de construção da teoria de estudo de caso criado por Eisenhardt (1989), que permite correlacionar os dados coletados com os fatos observados. Isto propiciará a redução da subjetividade das interpretações da pesquisadora, produzindo informações concretas e coerentes. O roteiro proposto pela autora está exposto no Quadro 05 e resume o roteiro a ser seguido ao longo desta pesquisa.

PASSO	ATIVIDADE	RAZÃO
1. Planejar	Definição da pergunta de pesquisa	Focar esforços
	Possivelmente construtos a priori	Prover melhores bases de medidas de construtos
2. Selecionar casos	Nem teoria nem Hipótese	Manter a flexibilidade teórica
	População específica	Restringir variações externas e fortalecer a validade externa
	Teórico, não aleatório, amostragem	Foca em casos teoreticamente proveitosos – ex. aqueles que replicam ou ampliam teorias por preencherem categoriais conceituais.
3. Definir instrumentos e Protocolos	Múltiplos métodos de coleta de dados	Fortalece a base da teoria pela triangulação da evidência
	Dados qualitativos e quantitativos combinados	Visão sinérgica das evidências
	Múltiplos investigadores	Promove perspectivas divergentes e fortalece as bases

**Quadro 5: Processo de Construção de Teoria a partir de Estudos de Caso.**

Fonte: Eisenhardt (1989, p. 533).

**Cont. Quadro 5: Processo de Construção de Teoria a partir de Estudos de Caso.**

PASSO	ATIVIDADE	RAZÃO
4. Execução da pesquisa	Sobrepor a coleta e a análise de dados, incluindo anotações de campo	Acelera a análise e revela ajustes muito úteis para a coleta de dados
	Métodos flexíveis e oportunistas de coletar dados	Permite aos investigadores tirarem vantagens de temas emergentes e características específicas do caso em estudo
5. Análise dos dados	Análise do caso	Obter familiaridade com os dados e geração preliminar de teoria
	Modelo de pesquisa Cross-Case, usando técnicas divergentes	Força o investigador a olhar além das impressões iniciais e ver evidências através de múltiplas lentes
6. Modelar hipóteses	Tabulação iterativa de evidências para cada construto	Estimula a definição de construtor, validade e mensurabilidade
	Replicação não amostragem, lógica através do caso	Confirma, estende e estimula a teoria
	Buscar evidências para os “Porques” por trás das relações estabelecidas	Construir validade interna
7. Comparar com literatura relacionada	Comparação com literatura conflitante	Construir validade interna, criar níveis teóricos e estimular a definição de construtos
	Comparação com literatura similar	Estimular a generabilidade, melhorar a definição de construtor e criar níveis teóricos
8. Conclusões	Saturação teórica quando possível	Finalizar o processo quando melhorias marginais tornam-se pequenas

### 3.2 Caracterização da organização, setor ou área

O Banco do Brasil, como componente ativo deste setor, é uma instituição financeira de economia mista fundada em 1808 por meio de um alvará do príncipe regente de Portugal, D. João, sendo o primeiro banco fundado no Brasil e hoje está presente em todo o País e em 23 países. A rede do BB presente no exterior faz parte do seu planejamento estratégico de apoio à internacionalização das empresas brasileiras, ao incremento do fluxo do comércio internacional e à comunidade brasileira residente no exterior.

Sua razão de existência consiste em “*ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência*” (BANCO DO BRASIL, 2011). Ele atua no setor financeiro nos segmentos de cartões de crédito, débito, operações depósitos totais, operações de crédito consignado pessoa física, carteira de crédito, carteira de agronegócio, câmbio e

mercado de capitais. Em 2010, a banco apresentou um lucro de 11,7 bilhões, 15,3% a mais que o ano anterior, possuindo R\$ 811,2 bilhões em ativos totalizados no final do mês de dezembro de 2010. Seu patrimônio líquido alcançou R\$ 50,4 bilhões neste mesmo ano, representando um acréscimo 39,6% em relação ao ano de 2009 (BANCO DO BRASIL, 2011).

No final de 2010, o banco apresentava 109.026 funcionários, dos quais 22,5% detinham especialização, mestrado ou doutorado, 48,7% ensino superior, 28,3% ensino médio e 0,5% ensino fundamental graças ao programa de bolsas oferecido, que permitiu a elevação do nível de capacitação e qualificação deles. Este mesmo ano encerrou-se com 54,4 milhões de clientes e 35,9 milhões de contas correntes. Além disso, o banco apresenta 5.087 unidades de agências em todo Brasil e 44.954 máquinas próprias, assim como disponibiliza alguns serviços pelo seu site, onde qualquer indivíduo tem acesso a serviços bancários e informações financeiras, operacionais, históricas e processuais referentes ao banco (BANCO DO BRASIL, 2011).

A instituição, por fim, procura atender aos preceitos de responsabilidade social e sustentabilidade por meio de iniciativas como, por exemplo: concessão de linhas crédito e emissão de títulos de capitalização com características socioambientais; investimentos diretos e indiretos em qualificação do funcionário, educação, esporte, cultura, trabalho e renda; disponibilização aos clientes de canais de processamento de transações e realização de negócios que dispensam o consumo de papel, como a Internet, a Central de Atendimento e o *Mobile Banking*; implementação de medidas que visam reduzir o consumo de água nos edifícios Sede e iniciativas de racionalização do consumo de insumos e destinação responsável de resíduos; desenvolvimento de programas e projetos que visam preservar e conservar os recursos naturais (BANCO DO BRASIL, 2011).

### **3.3 População e amostra**

O procedimento de amostragem pode ser realizado por meio de uma amostra probabilística ou não probabilística (MATTAR, 1996). No primeiro caso, os

resultados podem ser projetáveis para a população total, já no segundo caso, os resultados não podem ser generalizados.

Para a escolha do processo de amostragem neste trabalho foram levados em consideração o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos e a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos.

A amostragem escolhida foi a não probabilística de conveniência, isto é, aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra não se dá de forma aleatória, dependendo do julgamento do pesquisador no campo (MATTAR, 1996). Pode-se falar ainda de amostragem por conveniência (SCHIFFMAN; KANUK, 2000) uma vez que a pesquisadora optou por selecionar membros da população mais acessíveis, isto é, procurou APLs recebedores do apoio do BB no Distrito Federal e em regiões geográficas mais próximas do Plano Piloto.

Assim a população foi constituída por membros ativos de APLs no DF e empregados do BB encarregados de promover ações de apoio a tais arranjos, sendo que a amostra foi obtida dentre os representantes que tiveram disponibilidade para responder às entrevistas. É claro que certa dose de julgamento da pesquisadora também foi utilizada (SCHIFFMAN; KANUK, 2000) na definição dos melhores respondentes para cada tipo de entrevista, uma vez que se pretendeu utilizar mais de um roteiro de entrevista semi-estruturada.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Esta pesquisa foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada, conforme o roteiro presente no Apêndice A, tendo em vista o objetivo de se observar, analisar, interpretar e compreender as diversas percepções do público alvo, em seus níveis macro, meso e micro, sobre as ações sociais consideradas sustentáveis desenvolvidas nos APLs do DF, assim como os impactos gerados por elas.

Sendo assim, este instrumento é de fundamental importância para que o pesquisador conheça e entenda o universo social delimitado,

[...] coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo [...] (DUARTE, 2004, p. 215).

Por isso, tal entrevista foi aplicada nas comunidades alvo, onde se estruturam APLs, respondendo cada questão de maneira subjetiva, mediante a emissão de suas opiniões e visões sobre o assunto das perguntas e passando suas percepções sobre sustentabilidade. Além disso, funcionários da empresa que trabalham na área de apoio aos APLs do DF também fizeram parte do rol de entrevistados, assim como foram importantes fornecedores de dados específicos para análise dos procedimentos das ações desenvolvidas.

Porém, não são todas as informações obtidas mediante a entrevista que serviram de matéria-prima para a pesquisa, cabendo à pesquisadora o trabalho de filtrar aquilo de maior relevância para o alcance dos resultados almejados (DUARTE, 2004). Isto só foi possível por meio de uma análise de conteúdo, a qual será explicada na próxima seção.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Os dados foram coletados mediante análise documental. Esta análise caracteriza-se pelo “[...] *exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova e complementar*” (NEVES, 1996, p. 3). Estes documentos foram fornecidos pela empresa objeto de estudo, permitindo, mediante leitura e análise dos materiais, que a pesquisadora aprofundasse seus conhecimentos sobre os projetos de APLs desenvolvidos no DF, como é dada sua execução, seu acompanhamento e sua evolução. Tais documentos foram, *a priori*, o balanço social do BB, relatórios específicos e outros que forem considerados relevantes em etapas posteriores da pesquisa.

Sendo estes dados denominados de secundários, indicados pelo BB como relevantes ao desenvolvimento e aplicação dos projetos em APLs. Por meio da leitura deles, pretendeu-se construir o roteiro das entrevistas, que serviu como outra fonte de coleta de dados, os quais foram submetidos à análise de conteúdo. Este

tipo de análise consiste em extrair das mensagens subjetivas o conteúdo relevante para a pesquisa, assim como traduzir o conjunto de significados presentes no discurso do entrevistado (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005).

Exigiu-se, assim, maior sensibilidade da pesquisadora em identificar as dimensões subjetivas da ação humana que se encontram por trás das mensagens levadas em consideração (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005). Bardin (2009) define análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2009, p. 44).

Para que isto fosse possível, a obtenção dos dados foi feita a partir de uma pesquisa de campo, em que se realizou entrevistas. O próximo passo foi sua transcrição, intercalando a escuta do que foi gravado com o que foi transcrito, para que fosse possível a análise minuciosa do conteúdo dos discursos dos entrevistados, onde residem suas entrelinhas. Isto permitiu descobrir conteúdos e estruturas que confirmam o que se procura demonstrar pela mensagem; verificar os elementos subentendidos, levando sempre em consideração a influência do meio em que se inserem os atores (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005; BARDIN, 2009).

Desta forma, foi extremamente importante, para que se obtivessem os dados necessários, a intercalação do material empírico coletado com o material proveniente das referências teóricas/conceituais que fundamentaram o conhecimento da pesquisadora (DUARTE, 2004).

No que se refere aos procedimentos para realização da análise de conteúdo, este trabalho pretendeu seguir as três etapas definidas por Bardin (2009): pré-análise, exploração do material e, tratamento dos resultados e interpretações, as quais serão descritas a seguir.

### 3.5.1 Pré-análise

Esta fase caracteriza-se pela organização sistematizada e operacional das idéias iniciais, conduzindo a um esquema preciso de desenvolvimento do trabalho. Para isso, foi necessário escolher e realizar a leitura dos documentos empíricos coletados, tentando formular novos objetivos e possíveis hipóteses mediante o estabelecimento de indicadores, que orientaram a interpretação e manipulação das mensagens obtidas (BARDIN, 2009).

Portanto, primeiramente, foi realizada uma leitura “flutuante” do material coletado, a fim de conhecer o texto e obter as primeiras impressões e orientações sobre seu conteúdo e, posteriormente, foi feita a escolha dos documentos que foram submetidos a análises pautadas nos princípios da exaustividade (não-seletividade, ou seja, tudo deve ser levado em consideração); representatividade (foi definida uma amostra de material primordial para a obtenção de informações específicas); homogeneidade (as entrevistas se referiram ao mesmo tema, realizando-as sob técnicas idênticas e por uma única pessoa) e pertinência, em que se selecionaram os documentos mais adequados como fonte de informações indispensáveis para as análises propostas no objetivo deste trabalho (BARDIN, 2009).

### 3.5.2 Exploração do material

Esta foi a fase mais trabalhosa e caracterizou-se pela operacionalização das decisões tomadas na fase anterior. No caso deste estudo, o material obtido mediante as entrevistas foi submetido aos processos de codificação e categorização. Na codificação, os temas selecionados provenientes das respostas das entrevistas foram codificados, o que permitiu identificá-los dentro de uma análise sistemática quantitativa, a qual propiciou a observação da frequência com que estes temas aparecem, podendo, assim, inferir informações não expressamente presentes na mensagem. Vale ressaltar que o fato desta pesquisa ter sido fundamentalmente qualitativa, não significa que ela deva desprezar algum tipo de quantificação (BARDIN, 2009).

De acordo com Bardin (2009, p. 131), “o tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc.”. Portanto, a análise de conteúdo dos discursos teve por objetivo obter informações explícitas e implícitas dentro da mensagem do entrevistado, por meio da divisão do texto em proposições (frases), o que permitiu identificar e selecionar os temas que foram relevantes para auferir os resultados deste estudo.

A categorização, por sua vez, permitiu classificar os temas selecionados pela pesquisadora de acordo com seus significados, ou seja, os temas semelhantes foram agrupados em categoriais, passando os dados em bruto para dados organizados (BARDIN, 2009). Sobretudo, para que as categorias definidas sejam boas, é preciso obedecer a algumas especificidades, como: 1) a exclusão mútua: os elementos selecionados só podem pertencer a uma única categoria; 2) a homogeneidade: a regra de classificação em categorias deve ser única; 3) a pertinência: as categorias desenvolvidas devem estar adequadas aos objetivos da pesquisa e à mensagem coletada pela entrevista; 4) a objetividade e fidelidade: os critérios de entrada de um elemento em uma categoria devem apresentar índices e indicadores precisos; 5) produtividade: as categorias devem aumentar o leque de possíveis inferências, hipóteses e dados (BARDIN, 2009).

### 3.5.3 Tratamento dos resultados e interpretações

Esta foi a fase final da análise de conteúdo, em que após a codificação dos temas, a classificação destes em suas respectivas categorias e verificação da sua frequência de aparição, foi possível inferir informações suplementares não explicitamente expostas no discurso transcrito, ou seja, foi possível identificar sentidos e significações que a mensagem fornece, capazes de responder à situação problemática deste trabalho (BARDIN, 2009).

Obedecendo aos preceitos de Bardin (2009), o processo de codificação foi organizado em as três etapas: escolha das unidades de registro, escolha das regras de numeração e escolha das categoriais. Na primeira etapa, adotou-se como unidade de registro o tema, mediante a divisão da mensagem transcrita em proposições.

Na segunda etapa, o modo de contagem foi a presença (ou ausência) dos temas selecionados, os quais tiveram o mesmo peso. Ressalta-se que não foram levadas em consideração a direção, a ordem nem a co-ocorrência com que as unidades de registro aparecem.

A terceira e última etapa, portanto, consistiu na classificação das unidades de registro de acordo com suas características comuns. O critério de categorização escolhido foi léxico, ou seja, classificaram-se as palavras segundo seu sentido, considerando sinônimos ou sentidos próximos (BARDIN, 2009).

Portanto, o presente estudo pretendeu seguir as etapas de desenvolvimento da análise de conteúdo sugeridas por Bardin (2009), conforme mostra Figura 01. Porém, é importante salientar que, como a abordagem deste trabalho foi fundamentalmente qualitativa, a etapa de “operações estatísticas” não foi realizada.

No caso do Banco do Brasil, a análise dos dados dos discursos, obtidos mediante entrevistas; e dos documentos, obtidos mediante fornecimento pelos funcionários do banco e consulta ao site, foi realizada com base na codificação e categorização destes dados a partir dos indicadores do Balanço Social padrão Ibase, já descritos neste trabalho, segundo mostra o Quadro 06 (IBASE, 2011):

<b>CÓDIGO</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
BC	Base de Cálculo	Informações financeiras, como: receita líquida, resultado operacional e folha de pagamento bruta.
ISI	Indicadores Sociais Internos	Investimentos obrigatórios e voluntários realizados em prol do público interno da empresa.
ISE	Indicadores Sociais Externos	Investimentos voluntários em programas e projetos sociais, visando atender à comunidade em geral.
IA	Indicadores Ambientais	Investimentos que visam minimizar os impactos ambientais da produção/operação da empresa e preservar o meio ambiente.
ICF	Indicadores do Corpo Funcional	Quantifica o corpo funcional da empresa, demonstrando o respeito às diversidades e a preocupação com a inclusão de grupos discriminados.
CE	Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial	Indicadores qualitativos referentes às políticas e práticas de RSC desenvolvidas pela empresa para atender aos públicos internos e externos.
INF	Outras informações	Informações relevantes sobre a empresa e sobre suas iniciativas socioambientais.

**Quadro 6: Códigos e Categorias para análise dos dados do BB.**

Fonte: Elaborado pela autora com base na fonte citada.

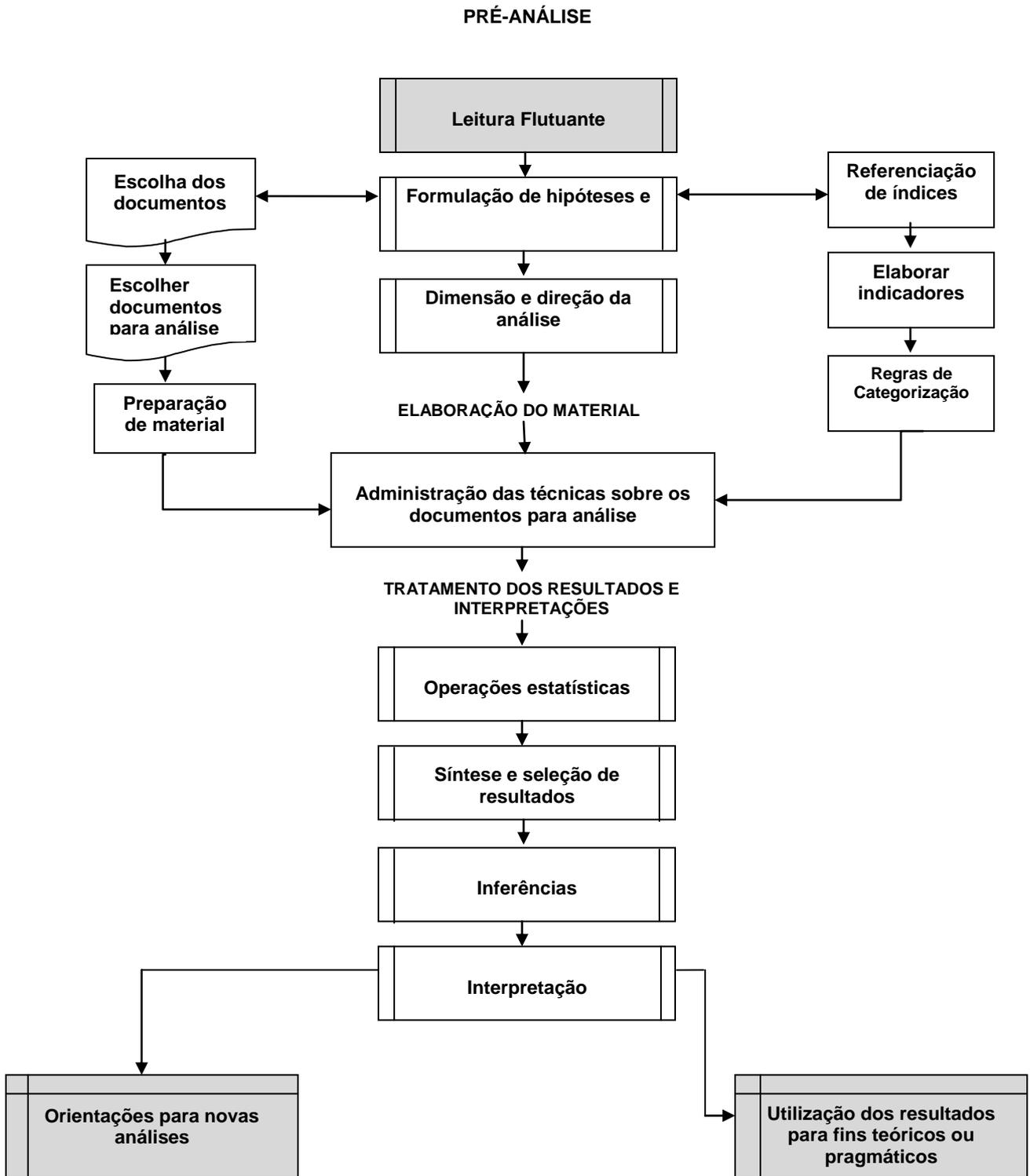
Já a análise dos dados do discurso, obtidos por meio de entrevistas e possíveis fontes secundárias nos APLs do DF foi realizada com base na codificação e categorização das dimensões de sustentabilidade descritas neste trabalho por Melo e Martins (2008), conforme ilustra o Quadro 07:

<b>CÓDIGO</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
ECO	Dimensão econômica	Atividades que promovam a geração de trabalho, renda e desenvolvimento econômico da comunidade.
SOC	Dimensão social	Atividades que promovam a equidade, o progresso social e melhoria na qualidade de vida.
AMB	Dimensão ambiental	Iniciativas de preservação e conservação do meio ambiente e consumo consciente dos recursos naturais.
CULT	Dimensão cultural	Respeito às diversidades culturais que a região apresenta e preservação delas.
POL	Dimensão política	Práticas que garantam o exercício da cidadania e a participação dos agentes sociais na formulação de políticas.

**Quadro 7: Códigos e Categorias para análise dos dados dos APLs.**

Fonte: Elaborado pela autora com base na fonte citada.

Após a identificação de cada um dos marcadores nas entrevistas e documentos analisados, foi realizada uma quantificação (contagem dos marcadores), visando determinar a expressividade de cada um deles, embora não se deseja determinar por meio da frequência a importância maior deste ou daquele, posto que esta pesquisa não teve o objetivo de generalizar ou determinar graus de importância desta ou daquela característica e tão somente entender os aspectos de sustentabilidade (em conceito de *triple bottom line*) nas iniciativas do BB.



**Figura 1: Etapas da Análise de Conteúdo.**

Fonte: Bardin (2009).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta parte do trabalho tem por objetivo expor os dados coletados por meio da análise de conteúdo dos documentos e dos discursos obtidos a partir das entrevistas realizadas, possibilitando inferir informações que serão apresentadas na próxima seção.

### **4.1 Análise documental**

A análise documental visa atender aos objetivos específicos descritos neste trabalho por meio da averiguação realizada com base no Quadro 06, presente no item 3.5.3, analisando-se os dados secundários dos documentos coletados abaixo:

- Doc. 1: Relatório Anual 2010, que está disponível no site do Banco do Brasil e apresenta todas as realizações do banco e resultados alcançados no âmbito econômico, social e ambiental em 2010.
- Doc. 2: Desempenho Socioambiental 4T10. Esse relatório disponibiliza informações sobre os avanços e esforços empreendidos pelo banco para introduzir as premissas da sustentabilidade nas estratégias e políticas da empresa em 2010.
- Doc. 3: Relatório de Administração e Demonstrações Contábeis do Banco do Brasil 4T10. Esse relatório disponibiliza informações financeiras, estratégias sociais e ambientais desenvolvidas pelo banco em 2010.

A análise documental visa apresentar não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as ideias elaboradas a partir deles. Neste sentido, foi considerada importante uma análise isolada das ações do Banco do Brasil, à luz das categorias escolhidas, visando fornecer um perfil de comportamento geral do BB em relação à RSC.

#### 4.1.1 Análise por categoria do Balanço Social padrão Ibase – Categoria (CE)

Com base nos documentos consultados, a categoria Informações Relevantes quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial (CE) foi subdividida em três assuntos predominantes. Para cada assunto buscou-se identificar evidências textuais que reforçassem os resultados considerados.

**Tabela 3: Análise de conteúdo dos documentos – Cidadania Empresarial.**

CE	
Assuntos	Número de evidências
Produtos e serviços com viés socioambiental	4
Negócios que visam impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões brasileiras	2
Atividades, projetos e programas com impacto socioambiental positivo	7
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Das quatro evidências identificadas sobre os produtos e serviços com viés socioambiental (Tabela 03), destaca-se o microcrédito. Este é ofertado pelo BB com o objetivo de atender às demandas por empréstimos de baixo valor para cobrir dificuldades momentâneas, dívidas inesperadas, oportunidades eventuais favoráveis de micro empreendimentos e da população de baixa renda que geralmente não tem acesso ao crédito tradicional ou não possui as exigências cobradas pelo banco para adquirir recursos, reduzindo sua atuação no mercado formal.

Este mercado das microfinanças não exige grandes garantias, pois visa ao consumo, possibilitando a dinamização da economia, promovendo acessibilidade ao mercado financeiro, reduz as taxas de juros, a burocracia e oferece prazos compatíveis com a realidade do cliente, democratizando o acesso ao crédito e financiando o crescimento (MORAES et al, 2008).

O BB encerrou o ano de 2010 com sua carteira de microcrédito em ascensão, com R\$ 1,1 bilhões, em um crescimento de 66,7% em relação a 2009. É importante salientar que os ganhos provenientes da adesão ao microcrédito são superiores aos juros pagos pelo cliente (MORAES et al, 2008). Desta forma, o BB reduziu a taxa de

juros do microcrédito, passando a taxa de juros fixo de 2% ao mês para 0,99% ao mês para contratos com prazo de até 12 meses. No prazo máximo, a taxa de juros adotada foi de 1,8% ao mês, permanecendo inferior ao teto de 2% estabelecido pelo Banco Central (BANCO DO BRASIL, 2011).

No que diz respeito aos negócios que visam impulsionar o desenvolvimento sustentável das regiões brasileiras (Tabela 03), vale considerar a estratégia negocial desenvolvida pelo BB: O Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), que visa impulsionar o desenvolvimento das regiões brasileiras utilizando metodologias sustentáveis em sua implementação.

Os funcionários atuantes na área buscam estudar as potencialidades das atividades que mais carecem de apoio, juntamente com a parceria de outras instituições, permitindo que a comunidade seja protagonista do seu desenvolvimento por meio dos serviços oferecidos que favorecem o progresso de negócios rurais ou urbanos.

O acesso a linhas de crédito e financiamento permite que a atividade produtiva tenha acesso a inovações tecnológicas, melhore a capacidade produtiva, promovendo a inclusão social daquelas comunidades que não tinham acesso a serviços bancários. Além disso, o acesso a linhas de crédito potencializa o setor informal e as micro e pequenas empresas atendidas pelo DRS, uma vez que estas são importantes geradoras de emprego e renda, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento do País (MORAES et al, 2008).

Atualmente, do total de 5.565 municípios brasileiros, a estratégia de DRS, até o último registro consultado no relatório de metas e resultados do BB, está presente em 3.960 municípios (71% do total), demonstrando sua abrangência no território nacional. Além disso, neste mesmo relatório verifica-se que os recursos programados pelo BB mostram-se superiores aos dos seus parceiros (R\$ 6,1 bilhões e R\$ 2,9 bilhões, respectivamente).

Com relação às atividades, projetos e programas com impacto socioambiental positivo (Tabela 03), vale destacar o PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, desenvolvido pelo Governo Federal como uma política de fomento. O principal objetivo é desenvolver o meio rural sustentavelmente por meio do financiamento de projetos que geram renda aos agricultores familiares, ou seja, é um apoio financeiro às atividades agropecuárias e

não-agropecuárias, possibilitando investimentos em equipamentos, máquinas e infra-estrutura com as menores taxas de financiamento rural.

Este tipo de programa é relevante para a economia brasileira devido ao fato de a agricultura familiar representar 84,4% dos estabelecimentos agropecuários brasileiros dos quais 74,4% são produtores proprietários das terras (IBGE, 2006). Além disso, a agricultura familiar tem grande potencial de criar empregos, com 12,3 milhões de pessoas ocupadas (74,4% do pessoal ocupado no total dos estabelecimentos agropecuários). Já os estabelecimentos não familiares possuem 4,2 milhões de pessoas trabalhando - 25,6% da mão de obra ocupada (IBGE, 2006).

A agricultura familiar é a principal fornecedora dos produtos básicos consumidos pela população brasileira, garantindo a segurança alimentar do País (87% da produção nacional de mandioca, 70% da produção de feijão, 46% do milho, 38% do café, 34% do arroz, 58% do leite, 59% do plantel de suínos, 50% das aves, 30% dos bovinos, e ainda, 21% do trigo) (IBGE, 2006). Todos estes números demonstram a importância do apoio financeiro à agricultura familiar, o que justifica a atuação do BB neste programa. É importante salientar que esta avaliação é puramente pragmática, não abordando questões axiológicas.

#### 4.1.2 Análise por categoria do Balanço Social padrão Ibase – Categoria (BC)

Com base nos documentos consultados, a categoria Base de Cálculo (BC) foi subdividida em dois assuntos predominantes, os quais possuem um conjunto de evidências visando indicar sua expressividade.

**Tabela 4: Análise de conteúdo dos documentos – Base de Cálculo.**

<b>BC</b>	
<b>Assuntos</b>	<b>Número de evidências</b>
Ações com contrapartida econômica	10
Desempenho financeiro	5
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Das dez evidências identificadas sobre as ações com contrapartida econômica (Tabela 04), destacam-se os investimentos realizados pelo BB direcionados aos seus funcionários, como: formação educacional, treinamentos, capacitações profissionais etc. que colaboram para o atingimento dos resultados e metas da empresa, uma vez que estes colaboradores tendem a se tornar mais efetivos e motivados no desempenho das suas funções. Desta forma, agrega-se valor ao serviço, além de conquistar e manter clientes devido ao bom atendimento, à presteza e às habilidades, mantendo a boa imagem da empresa com serviços bem prestados. Assim, a qualificação do funcionário é revertida em benefícios para a empresa, favorecendo o sucesso de suas estratégias e tornando-a mais competitiva e lucrativa.

Em 2010, por exemplo, o BB encerrou o ano com uma base de 54,4 milhões de clientes e 35,9 milhões de contas correntes, um acréscimo de 2,7% em relação ao ano anterior, sendo o banco considerado líder em números de clientes e contas correntes. Isto pode ser reflexo dos bons serviços prestados, graças aos níveis de capacitação e treinamentos dos funcionários, atraindo esse montante.

Fazendo uma comparação da média de crescimento de clientes do setor financeiro, é possível confirmar a característica de liderança do BB com relação à quantidade de clientes como um reflexo da qualificação do seu corpo funcional, conforme mostra os valores abaixo (BANCO DO BRASIL, 2011; SANTANDER, 2011; BRADESCO, 2011):

**Tabela 5: Número de clientes**

<b>Banco</b>	<b>Clientes em 2010</b>	<b>Clientes em 2009</b>
Banco do Brasil	54,4 milhões	52,7 milhões
Santander	24,757 milhões	22,412 milhões
Bradesco	23,1 milhões	20,9 milhões

Fonte: Elaborado pela autora com base na fonte citada acima.

Ainda discutindo sobre as ações com contrapartida econômica, pode-se destacar as ações de ecoeficiência do BB (produzir mais com menos), as quais apresentam viés econômico no que se refere ao controle das despesas administrativas e na mitigação de riscos, conciliando a produtividade e lucratividade com responsabilidade ambiental (RIBEIRO et al, 2010). Por isso há o objetivo de reduzir

os custos associados aos desperdícios de água, energia e materiais, agregando vantagem econômica e competitiva aos processos desenvolvidos (RIBEIRO et al, 2010).

No entanto, o relatório de administração de 2010 mostrou que o BB não conseguiu reduzir suas despesas administrativas, totalizando R\$ 26.066 milhões, frente a R\$ 23.050 em 2009, ou seja, 13,1% a mais. Isto parece demonstrar que os esforços empreendidos no desenvolvimento de práticas ecoeficientes não foram suficientes para garantir a diminuição dos custos. É claro que uma análise mais aprofundada poderia demonstrar que novos elementos de custos foram introduzidos e, considerada esta possível realidade, as ações poderiam ter uma efetividade maior. Tais análises não foram realizadas por não serem parte dos objetivos desta monografia.

No caso do condicionamento de cartuchos e toners, o BB no final de 2010 apresentava um índice de 100% deles condicionados, o que pode representar uma economia expressiva, uma vez que estes cartuchos são consideravelmente mais baratos (50% a menos que o original), segundo informações do próprio BB.

Outro exemplo é o DDA – Débito Direto Autorizado. Ele permite a substituição gradativa dos boletos de papel pela cobrança virtual. Essa iniciativa promove impactos positivos para o meio-ambiente graças à redução de papel em circulação. Entretanto, o principal objetivo desse serviço, inegavelmente, está na redução de custos operacionais (impressão e postagem), tendo em vista que 2,6 milhões de pessoas físicas e empresas já se tornaram sacados eletrônicos, sendo 1,1 milhão só no Banco do Brasil, o que pode representar uma boa economia com os custos operacionais. Com relação aos outros resultados financeiros obtidos pelo restante das práticas de ecoeficiência, percebeu-se a impossibilidade de mensuração monetária devido à falta de disponibilização de tais informações por parte do banco.

No que diz respeito ao desempenho financeiro, destaca-se que o BB encerrou o ano de 2010 apresentando um lucro líquido de 11, 7 bilhões, com um crescimento de 15,3% em relação a 2009. Seus ativos totais somaram o valor de 811, 2 bilhões. Além disso, seu patrimônio líquido apresentou variação considerável em 2010 com R\$ 50.441 milhões, em comparação aos R\$ 36.119 milhões em 2009, resultando em um crescimento de 39,6%.

Dentre os fatores que contribuíram para este aumento, está a inauguração de 181 novas agências. O BB é líder também no mercado de depósitos, registrando R\$ 519 bilhões em captações, reflexo da confiança dos clientes no banco graças, dentre outros fatores, à consolidação da imagem e reputação construídas por ele ao longo da sua existência.

#### 4.1.3 Análise por categoria do Balanço Social padrão Ibase – Categoria (IA)

Com base nos documentos consultados, a categoria Indicadores Ambientais (IA) foi subdividida em dois assuntos predominantes, os quais possuem um conjunto de evidências visando indicar sua expressividade.

**Tabela 6: Análise de conteúdo dos documentos – Indicadores Ambientais.**

IA	
Assuntos	Número de evidências
Investimentos para melhorar a qualidade ambiental da produção/operação	2
Investimentos em programas e projetos não relacionados com a operação da empresa.	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os investimentos para melhorar a qualidade ambiental da produção/operação (Tabela 06), destaca-se o investimento do BB na automação de canais de atendimento que não envolvam o uso de papel, direcionando um número cada vez maior de clientes para utilizá-los no processamento de suas transações e realizações de negócios. Entre eles destacam-se a Internet, a Central de Atendimento e o Mobile Banking. Em 2010, os canais automatizados corresponderam a 93% do total de transações realizadas.

O Autoatendimento do BB pela internet, por exemplo, encerrou 2010 com mais de 3,4 bilhões de transações efetivadas, o que corresponde a 19,1% do total de transações e mais de 11 milhões de clientes usuários. Assim, a aderência dos clientes a esses tipos de operações que não exigem consumo de papel nem

deslocamento até uma agência, ou seja, sem emissão de CO<sub>2</sub>, é capaz de trazer resultados positivos para a sustentabilidade.

Verificou-se que houve um aumento do uso desses canais no final de 2010, atingindo 42% ante 40,1% no mesmo período de 2009. Além disso, o ano de 2010 encerrou-se com redução do consumo de papel por cliente, passando de 101,7 g em 2009 para 99,2g no final de 2010. No entanto, neste mesmo ano, o BB não conseguiu reduzir seu consumo de papel, que foi de 3.516 toneladas, frente 3.437 toneladas em 2009.

A respeito dos investimentos em programas e projetos não relacionados com a operação da empresa (Tabela 06), evidenciou-se o Programa Água Brasil, criado pelo BB em parceria com a Agência Nacional de Águas (ANA), o WWF Brasil e a Fundação Banco do Brasil (FBB). O objetivo é disseminar a preocupação com a sustentabilidade do planeta na defesa de um dos recursos naturais mais importantes para a vida: a água, buscando, assim, a preservação das bacias hidrográficas brasileiras.

Desta forma, o BB assumiu o compromisso em 2010 de promover a conscientização tanto interna quanto externa, investir na preservação e conservação dos recursos hídricos mediante o estímulo ao tratamento de resíduos sólidos, melhorando a qualidade e oferta da água para a sociedade, com recursos de investimentos previstos de R\$ 57 milhões, no período de cinco anos (BANCO DO BRASIL, 2011).

A relevância da marca e a abrangência nacional que o BB possui propiciam que ações com viés socioambiental como esta sejam capazes de trazer resultados ampliados, assim como trazem benefícios ao meio ambiente e seus recursos naturais, permitirão colher resultados no longo prazo, em que a escassez não será mais uma ameaça, uma vez que a conscientização gradativa da população fará com que atividades produtivas sejam ecoeficientes, garantindo a atenção das necessidades das gerações futuras.

#### 4.1.4 Análise por categoria do Balanço Social padrão Ibase – Categoria (ISI)

Com base nos documentos consultados, a categoria Indicadores Sociais Internos (ISI) foi subdividida em três assuntos predominantes, que possuem um conjunto de evidências visando indicar sua expressividade.

**Tabela 7: Análise de conteúdo dos documentos – Indicadores Sociais Internos.**

<b>ISI</b>	
<b>Assuntos</b>	<b>Número de evidências</b>
Investimento em educação	1
Investimento em capacitação e treinamentos	2
Reconhecimento, valorização, remuneração e benefícios aos funcionários	2
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os assuntos expostos na Tabela 07, vale a pena evidenciar o investimento em educação, uma vez que o BB reconhece a importância de investir em educação dos seus funcionários, disponibilizando bolsas de estudo nas modalidades de Graduação e Especialização Lato Sensu e bolsas de idiomas.

Ainda com o aumento no número de funcionários em 2010 - 109 mil frente aos 103.971 em 2009, o número de bolsas concedidas também aumentou em 2010 em 37,3% - 9.561 bolsas, comparando com o mesmo período do ano anterior - 6.962 bolsas em 2009. Assim, cada vez mais seus funcionários tornam-se mais capacitados, garantindo-lhes oportunidades de desenvolvimento e de crescimento profissional.

#### 4.1.5 Análise por categoria do Balanço Social padrão Ibase – Categoria (ISE)

Com base nos documentos consultados, a categoria Indicadores Sociais Externos (ISE) foi subdividida em dois assuntos predominantes, que possuem um conjunto de evidências visando indicar sua expressividade.

**Tabela 8: Análise de conteúdo dos documentos – Indicadores Sociais Internos.**

<b>ISE</b>	
<b>Assuntos</b>	<b>Número de evidências</b>
Investimentos sociais voluntários	1
Iniciativas na área da educação, cultura e esporte	2
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

À luz das evidências, destaca-se nos investimentos sociais voluntários (Tabela 08) a atuação do BB, que por meio de sua Fundação, investe em projetos sociais nas áreas de educação, saúde, cultura, esporte, combate à fome entre outros. Em 2010, o valor investido alcançou R\$ 118,6 milhões, direcionado, prioritariamente àquelas regiões de baixo IDH e às comunidades com alto nível de exclusão social, dentre elas pode-se citar: comunidades agrícolas familiares, agroextrativistas, catadores de materiais recicláveis, entre outros.

O BB também incentiva e apóia o voluntariado dos seus funcionários, como por exemplo, o Projeto Voluntários BB, que em 2010 destinou R\$ 3,5 milhões a 46 projetos de caráter socioambiental indicados por mais de 2 mil funcionários do BB.

#### 4.1.6 Análise por categoria do Balanço Social padrão Ibase – Categoria (ICF)

Com base nos documentos consultados, a categoria Indicadores do Corpo Funcional (IFC) foi subdividida em três assuntos predominantes, os quais possuem um conjunto de evidências visando indicar sua expressividade.

**Tabela 9: Análise de conteúdo dos documentos – Indicadores do Corpo Funcional.**

<b>ICF</b>	
<b>Assuntos</b>	<b>Número de evidências</b>
Postos de trabalho	1
Valorização da diversidade	1
Participação de grupos discriminados em cargos de chefia	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as evidências percebidas, ressalta-se o potencial de empregabilidade que o BB apresenta quando se leva em consideração que em 2010 o banco totalizou 109.026 funcionários, frente aos 103.971 em 2009. Além disso, com base na observação do balanço social do BB no que diz respeito aos gêneros, raças e portadores de necessidades especiais presentes no banco, pode-se inferir a existência do respeito à diversidade no ambiente de trabalho devido a fato que todos os quantitativos sofreram elevação ao comparar o ano de 2009 com 2010.

#### 4.1.7 Análise por categoria do Balanço Social padrão Ibase – Categoria (INF)

Com base nos documentos consultados, a categoria Outras Informações (INF) foi subdivida em um assunto predominante, que possui um conjunto de evidências visando indicar sua expressividade.

**Tabela 10: Análise de conteúdo dos documentos – Outras Informações.**

INF	
Assuntos	Número de evidências
Reconhecimentos	2

Fonte: Elaborado pela autora.

A evidência que pode ser destacada neste caso é o fato do Fundo Global de Mercados Emergentes da empresa administradora de ativos britânica F&C ter selecionado o BB para fazer parte de sua carteira de ações. Este fundo é composto por ações de empresas que contribuem para o desenvolvimento sustentável dos mercados emergentes, adotam boas práticas de governança e gerenciam os possíveis impactos socioambientais das suas operações (BANCO DO BRASIL, 2011).

## 4.2 Análise de conteúdo do discurso – Banco do Brasil

A análise de conteúdo visou atender aos objetivos específicos descritos neste trabalho por meio da averiguação realizada com base no Quadro 06, presente no

item 3.5.3, analisando-se o conteúdo das entrevistas em profundidade realizadas junto a dois representantes do Banco do Brasil das agências locais (identificados neste relatório simplesmente como: BB1 e BB2) que trabalham, respectivamente, com os APLs de Turismo Rural e Madeira e Móveis, que também foram alvo de entrevista que será abordada no próximo tópico.

**Tabela 11: Análise de Conteúdo - Entrevista no BB.**

	<b>BB1</b>	<b>BB2</b>
<b>Códigos</b>	<b>Número de evidências</b>	<b>Número de evidências</b>
<b>BC</b>	6	12
<b>ISI</b>	3	0
<b>ISE</b>	2	1
<b>IA</b>	3	2
<b>ICF</b>	0	0
<b>CE</b>	19	15
<b>INF</b>	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada, conduzida de acordo com o documento presente no Apêndice A. Sobretudo, é importante salientar que a análise ao apresentar o número de evidências não se preocupou em determinar a importância dos marcadores de acordo com a frequência com que eles apareceram, mas tão somente determinar a expressividade qualitativa dos marcadores identificados no conteúdo da entrevista.

Segundo Richardson (1999) dita medição baseia-se no pressuposto (às vezes válido, outras vezes não válido) de que a importância de uma unidade de registro se reflete no número de vezes que esta aparece em um texto. Também se buscou avaliar a intensidade das expressões, uma vez que a análise também buscou fazer inferências sobre valores assumidos ou percebidos pelos dois entrevistados, o que também é recomendado por Richardson (1999).

A frequência considerada é simples, ou seja, refere-se à quantidade de vezes que cada categoria predefinida apareceu no discurso.

#### 4.2.1 Base de Cálculo (BC)

O BB enfatiza a relevância da viabilidade econômica do APL no momento de apoiá-lo, uma vez que o critério de escolha utilizado pelo banco, de acordo com os respondentes, é seu nível de organização do setor, pois “assim fica mais fácil atuar” (BB1), minimizando riscos de inadimplência para o banco, já que os componentes dos APLs encontram-se em um nível de maturação mais elevado, sendo potenciais investidores e tomadores de empréstimos, gerando vantagens como novos clientes, fidelização dos mesmos e oportunidade para ofertar seus produtos e serviços para clientes confiáveis.

Esta ideia pode ser resumida nesta verbalização: “A partir do momento que você tem um conglomerado, uma organização de um determinado segmento, isso representa para o banco oportunidade de oferecer crédito, oportunidade de oferecer produtos e oportunidade de oferecer linhas de investimento a longo prazo que fidelizará o cliente” (BB2). Portanto, para o BB apoiar leva-se sempre em “consideração a questão do aspecto econômico, a questão da organização e a questão do potencial do setor” (BB2).

Desta forma, o diagnóstico feito pelo BB para apoiar uma determinada atividade produtiva do APL tem o foco no lado econômico, ou seja, será averiguado o “quanto as empresas estão saudáveis, financeiramente falando” (BB1); o banco vai “filtrar individualmente os clientes, mas para efeito de taxa, para efeito de encargos financeiros, para efeito de produtos e serviços” (BB2). Isto é possível graças a um aplicativo interno utilizado pelos respondentes para diagnosticar a atividade produtiva do APL, onde estão cadastrados todos os arranjos produtivos e todas as empresas e empreendedores que os integram, servindo, assim, de consulta e estudo com relação ao risco e à viabilidade do arranjo.

Com base nas declarações apenas do funcionário BB2, a sustentabilidade da atuação do banco está ligada à concessão de “crédito barato, crédito responsável, crédito social” (BB2), o que aumenta a capacidade do empresário componente do APL em poder arcar com uma linha de crédito de longo prazo, sem desestabilizá-lo financeiramente para poder se desenvolver, visando à manutenção do cliente.

Ainda dentro das idéias apenas do funcionário BB2, o BB consegue fortalecer a interação e cooperação entre os atores no APL graças aos bons resultados auferidos nessa parceria, que faz com que os próprios empresários indiquem outras empresas a tornarem-se parceiras do BB, e este também busca novas indicações. “O banco está sempre buscando, por meio das empresas que já atuam conosco, novas indicações” (BB2). Sendo assim, parece que atuar com APL mostra-se algo vantajoso para que o banco aumente sua carteira de clientes.

No que diz respeito aos objetivos do banco em promover esse apoio ao APL, ficou evidenciado nas declarações do funcionário BB2 que não se pode dissociar a viabilidade econômica da apresentação de resultados socialmente responsáveis. “Para o banco significa fidelização de clientes, possibilidade de ofertar produtos e serviços, incremento dos indicadores de crédito” (BB2). “Para a sociedade é o fortalecimento de micro e pequenas empresas, a consolidação do setor” (BB2).

Considerando os benefícios de curto, médio e longo prazo auferidos pelo BB graças ao apoio ao APL, verificou-se que o funcionário BB2 foi o único que apresentou uma visão mais voltada para o lado econômico. “No curto prazo é o próprio incremento na quantidade de contas de pessoa jurídica, que é um item fantástico para o banco. No médio e longo prazo são os retornos dos capitais que o banco investe nessas empresas. Naturalmente, como toda empresa do ramo financeiro, o banco se sustenta através desses empréstimos, desses financiamentos. Então você tem um setor organizado, empresas que acabam se fidelizando ao banco e tem também a questão do lucro obtido com aquele investimento feito, que foi saudável para a empresa e saudável para o banco” (BB2).

O apoio ao desenvolvimento de APLs permite que a empresa esteja “cada vez mais sólida no relacionamento com o BB. Necessariamente isso significa resultado econômico para o BB, significa uma carteira sólida” (BB2).

As ações de RSC desenvolvidas pelo BB refletem resultados para o próprio banco. “Ele como instituição financeira conta sempre com o aumento da sua base de clientes” (BB2). “A gente entende que essas iniciativas, como é o caso do apoio ao APL, nos trouxeram clientes sólidos, fidelizados e que vão nos indicar para outros clientes” (BB2).

A conquista e fidelização de clientes são os principais fatores motivadores do apoio dado pelo BB ao APL, sob o ponto de vista do funcionário BB2. A parceria financeira estabelecida com uma empresa que compõe o APL, quando efetiva, é capaz de trazer uma gama de vantagens para o banco. “De repente nós temos um cliente que nos traz outros vários clientes pessoa física; e o que é melhor, vai trazer outros parceiros pessoa jurídica para o banco. Quando uma empresa se sente satisfeita, a tendência é que ela indique outros clientes de igual potencial para operarem com o banco” (BB2).

#### 4.2.2 Informações relevantes quanto ao exercício da Cidadania Empresarial (CE)

Por meio da análise de conteúdo dos discursos foi possível perceber que, sob o ponto de vista do funcionário BB1, a atuação junto aos APLs tem como prioridade apoiar o desenvolvimento das empresas que os compõem, ofertar produtos adequados para suas necessidades e minimizar riscos para os próprios empresários, de maneira que eles não se endividem graças à “formatação” (BB1) de algum produto ou solução, tendo em vista que o banco sempre procura participar das reuniões de governança para entender as reais demandas do segmento e suas atividades.

Desta forma, acaba que a noção de retorno para o próprio banco é vista como a consequência desse apoio. “Automaticamente isso vai se reverter para o banco, pois é uma troca” (BB1). “A empresa cresce, o banco também” (BB1). “A gente não está apenas buscando o nosso resultado, mas a permanência daquelas empresas e o desenvolvimento delas” (BB1).

Com uma postura socialmente responsável, o funcionário BB1 argumenta que o principal objetivo do banco em promover o apoio ao APL é o desenvolvimento da atividade para que ela gere emprego e renda. “Sem nenhum pingão de modéstia, o BB é um banco de desenvolvimento. Então nosso objetivo é desenvolver a região” (BB1). A oferta do seu principal produto não é vista como mais uma forma de gerar receita. “O crédito vai favorecer isso: gerar emprego, gerar renda, fortalecer a empresa e a economia da cidade” (BB1).

Fica clara a defesa de que essa parceria “em primeira mão quer apoiar o desenvolvimento” (BB1), e o crédito como elemento facilitador disto, levando em consideração que a participação do BB é complementar, cabendo a ele atender as demandas que competem à sua função como banco. Portanto, promover o acesso a serviços bancários é encarado por este entrevistado como meio de contribuição para o desenvolvimento, modernização e crescimento das empresas que formam o APL, e não como mais uma alternativa de vender seus produtos e serviços.

No que se refere à função do BB para o desenvolvimento do APL, pode-se dizer que “como banco e como agente dentro da sociedade, é fornecer crédito e outro serviço de modo que essas empresas possam ser cada vez mais competitivas” (BB2), uma vez que a intenção é promover o crescimento não para tornarem-nas rivais, mas para desenvolverem sua capacidade de competir no mercado.

Além disso, o funcionário BB1 enfatiza que a participação do BB no APL não se limita à concessão de crédito, pois se busca entender qual é a verdadeira necessidade do empreendedor. “O banco atua também de outras formas. A gente tem treinamentos focados na cooperação. Nós participamos também de treinamentos na parte econômica de gestão financeira, focando o desenvolvimento daquelas empresas, minimizando riscos para elas e ofertando produtos adequados” (BB1).

De acordo com as declarações do funcionário BB1, o banco atua diretamente na aprendizagem dos agentes do APL, tendo em vista que cursos disponibilizados para funcionários do próprio BB podem ser disponibilizados para integrantes do APL. Já na opinião do funcionário BB2, a contribuição do banco para a aprendizagem é indireta. “O banco disponibiliza crédito, disponibiliza oportunidades para melhora da estrutura daquela empresa, para que ela própria incremente a capacitação dos sócios, dirigentes, e dos funcionários” (BB2).

Por meio das suas iniciativas de apoio ao APL, o BB fortalece a atividade econômica produtiva de maior vocação da região, como também se preocupa em atender apenas atividades que sejam ambientalmente corretas. Isto pode ser constatado nesta colocação: “No momento que eu promovo apoio creditício, por exemplo, eu vou ter que ter certeza de que aquele crédito não será usado para degradar. Eu tenho a responsabilidade de fomentar o desenvolvimento de uma atividade que não degrade o meio ambiente” (BB1).

O funcionário BB2 ratifica tal afirmação quando declara que: “Empresas que poluem, alguns empreendimentos que tem que ter necessariamente licença ambiental, o banco não vai fazer crédito, não vai fazer empréstimo para essas empresas que tenham a necessidade dessa licença ambiental comprovada e não presente. Isso é algo passível para os controles internos do BB, logo o banco não vai trazer para si o risco de operar com empresas que notadamente desrespeitam a questão ambiental” (BB2).

Além disso, o fortalecimento do APL gerado pela parceria com o BB traz benefícios para uma cadeia de profissionais que atuam no segmento organizado ou fazem parte dele. “A respeito do turismo rural, ele engloba uma quantidade imensa de integrantes, por exemplo, agricultores familiares que fornecem alimentos para esses hotéis fazenda, para esses restaurantes. Então você acaba fazendo a inclusão social desse público” (BB1). “O apoio financeiro permitiu a modernização, crescimento e ampliação das atividades. Isso necessariamente leva ao incremento no número de empregos” (BB2).

Em resposta à pergunta sobre a capacidade das ações do BB de fortalecer a cultura local, percebeu-se uma convergência de opiniões entre os dois respondentes. Destaca-se que “o incentivo do BB potencializa a valorização dos costumes locais” (BB2), levando em consideração que o APL já nasce em função de uma atividade produtiva predominante da região. “No momento que eu estou apoiando aquele APL, eu já estou, automaticamente, apoiando a preservação dessa cultura local” (BB1).

O incentivo ao protagonismo local do APL declarado pelos respondentes está na participação do BB na governança do arranjo. Esta atitude é tida como fundamental para estimular a participação dos seus integrantes a fim de exporem suas dificuldades, principais demandas, entendendo seus problemas e se enxergando como protagonistas naquela situação. “À medida que o BB se insere no APL, fazendo parte da governança, dispendo-se inclusive como parceiro, com uma atividade complementar, ele já está incentivando que todos ali participem” (BB1). “As entidades que respondem por aquele setor precisam participar ativamente porque são elas que vão fazer as demandas, eu não tenho como adivinhar” (BB1).

Vale destacar que, conforme declaração de ambos os entrevistados, a atuação social do BB é parte integrante das suas metas, como demonstrado na seguinte verbalização: “Dentro do acordo de trabalho das agências do banco do Brasil, nós

temos o chamado bônus sociedade. Então a partir do momento que as agências do BB apóiam um APL, ou fazem parte de algum projeto de DRS, elas ganham pontos no seu acordo de trabalho. Então é uma via de mão dupla: é bom para quem o banco está apoiando e é bom para as agências que tem um incremento nos seus acordos de trabalho, ajudando, e muito, a consolidar os resultados das agências” (BB2).

#### 4.2.3 Indicador Ambiental (IA)

A questão ambiental é algo bastante delicado principalmente para o APL de Turismo Rural de Brazlândia, já que ele está localizado em uma área de reserva ambiental, o que traz muitas dificuldades para o setor em vários aspectos. “O APL tem que crescer sem danificar o meio ambiente, ele tem que explorar a região e o potencial turístico sem danificar a natureza” (BB1). Deste modo, os funcionários do BB entrevistados convergem em suas afirmações ao dizer que o banco restringe sua atuação com empresas que desrespeitam a questão ambiental.

“O banco se preocupa de forma extrema com a questão ambiental. Nós não apoiamos empresas que desmatam, e fazem outras atividades ilegais. Como eu já disse, uma das declarações obrigatórias para todas nossas operações de crédito é a declaração chamada bioma Amazônia, que não vale somente para a Amazônia. Isso é só um nome. Ou seja, a empresa declara ali que não tem entre as suas atividades algo ilegal relacionado à natureza, à questão do desmatamento, que ela não faz transporte de animal, nem de aves do Bioma Amazônia, ou de qualquer área de proteção ambiental” (BB2).

Internamente os funcionários parecem acreditar que o BB está engajado nesta causa. “O banco já há muito tempo toma várias ações, desde o papel utilizado que deve ser papel reciclado, o pouco consumo nosso é mandado para reciclagem, o cuidado com o destino do lixo, o consumo consciente de energia e água. Acho que seria basicamente isso” (BB1).

#### 4.2.4 Indicador Social Interno (ISI)

Com base na declaração do funcionário BB1, o BB fornece treinamento específico para que seus funcionários saibam atuar com APL, mediante, por exemplo, de oficinas de APL, onde eles são capacitados e passam a entender quais são as principais dificuldades e entraves enfrentados pelos arranjos.

Além desse, há também os treinamentos de DRS, pois se determinou a obrigatoriedade de ter duas pessoas preparadas e treinadas nesta área dentro de cada agência. “Quando a pessoa faz esse treinamento e volta é fantástico. A mudança é incrível. Primeiro ele começa a perceber o banco de outra forma, porque essa idéia de instituição financeira aproveitadora afeta a quem trabalha. Ele também a vê de maneira negativa. Quando ele começa a ser treinado e vê esse outro lado da preocupação do banco em apoiar atividades, algumas atividades que ainda não causaram nenhum impacto na economia, mas você identifica que aquele segmento pode vir a gerar resultados” (BB1). Assim, pode-se inferir que o funcionário passa a se ver como um agente do desenvolvimento.

#### 4.2.5 Indicador Social Externo (ISE)

No acordo de trabalho, faz parte dos resultados das agências o desenvolvimento de ações sociais, o que acaba estimulando esse tipo de preocupação no desempenho das funções. Ou seja, juntamente com as metas financeiras, elas têm metas sociais. “Tenho que apoiar atividades na sociedade, eu tenho que desenvolver ações com foco na inclusão social, no desenvolvimento sustentável” (BB1).

Portanto, “o banco separa parte dos seus recursos para a questão do desenvolvimento. Dentro do bônus sociedade, o banco apóia diversas iniciativas, seja uma campanha de doação de agasalho, de doação de alimento, de apoio ao programa fome zero, equipar bibliotecas etc. Todas são questões ligadas ao dia-a-dia das agências” (BB2).

Assim, parte do lucro obtido pela agência é destinada a ações não reembolsáveis, agindo em conjunto com a Fundação Banco do Brasil. “Vários programas que a FBB apóia e a agência é responsável por monitorar, por acompanhar tudo isso. Aqui na cidade nós temos três. Nós construímos a sede de uma associação na chapadinha, e tem uma biblioteca lá, tem uma parte toda de inclusão digital, tudo com recursos da fundação não reembolsável; e temos um outro, onde o pessoal está aprendendo a fazer compotas, geléias de morango. Tudo isso para poder, futuramente, comercializar” (BB1).

### 4.3 Análise de conteúdo do discurso – APLs

A análise de conteúdo visou atender aos objetivos específicos descritos neste trabalho por meio da averiguação realizada com base no Quadro 07, presente no item 3.5.3, analisando-se o conteúdo das entrevistas realizadas junto a dois representantes dos APLs de Madeira e Móveis e de Turismo Rural (APL1 e APL2, respectivamente), os quais também foram alvo de entrevista que será abordada no próximo tópico. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada, conduzida de acordo com o documento presente no Apêndice A.

**Tabela 12: Análise de Conteúdo - Entrevista no APL.**

	APL1	APL2
Códigos	Número de evidências	Número de evidências
ECO	5	6
SOC	4	4
AMB	1	2
CULT	1	1
POL	2	1

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3.1 Dimensão Econômica (ECO)

Em resposta à pergunta sobre os instrumentos de apoio disponibilizados pelo BB ao APL, os dois entrevistados afirmaram que fazem uso do mesmo produto: o Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste (FCO). Este recurso é disponibilizado pelo governo federal à instituição financeira objeto de estudo deste trabalho que atua como administradora do Fundo, que tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da Região Centro-Oeste.

O FCO oferece vantagens que permitem o incremento da atividade econômica, promovendo mais estabilidade financeira, pois o empresário não precisa se descapitalizar para investir no negócio e ainda facilita o processo de negociação com o cliente da empresa. “A gente usa há cinco anos esse dinheiro e ele dá muita estabilidade para a empresa, porque você não precisa ficar trocando cheque, não fica sufocado, podendo parcelar em mais vezes a venda” (APL1). “O FCO tem uma taxa de juros menor, 0,5% ao mês se eu não me engano, é sem burocracia, o teto não é muito alto, mas dá para a empresa trabalhar bem” (APL2).

Em suas declarações, verificou-se a existência de uma percepção positiva sobre as ações do banco, pois os entrevistados mostraram-se satisfeitos com o apoio que ele vem dando à atividade produtiva do APL, sob algumas restrições que serão exploradas no próximo capítulo. “Eu estou satisfeito sim. Porque esse apoio possibilitou o fortalecimento da empresa da seguinte forma: dá mais tranquilidade ao empreendedor, pois ele não precisa ficar buscando recurso para a folha de pagamento, para o material que é usado na fabricação dos nossos móveis, dá para facilitar a venda, parcelando em mais vezes sem sufocar o pagamento dos impostos e nem dos funcionários” (APL1). “Eu, particularmente, estou satisfeita, mas a nível de segmento, não” (APL2).

A pequena insatisfação percebida no final da resposta da entrevistada APL2 supracitada se dá devido à constatação de que o BB pouco divulga os APLs, suas vantagens, benefícios etc. O entrevistado APL1 mostra-se em sintonia com essa realidade quando afirma que “o BB teria que explicar e divulgar melhor que existe esse APL para os empresários” (APL1).

Em contrapartida, a parceria com BB continua sendo, sob a perspectiva de ambos os entrevistados, uma boa oportunidade para garantir um futuro otimista para a atividade da empresa, já que, na maioria das vezes, o recurso disponibilizado é utilizado para investimentos que trarão resultados no médio e longo prazo. “Esse apoio dado pelo BB de emprestar o dinheiro permite comprar equipamentos que permitirão aumentar a capacidade produtiva, aumentar o fluxo de capital e, conseqüentemente, promoverá o crescimento da empresa” (APL1). “Este recurso me possibilitou fazer reformas e aquisições que contribuíram para o aumento da frequência e permanência dos clientes, além de ampliar minha fonte de renda” (APL2).

Com relação ao crescimento e expectativa de futuro do setor de madeira e móveis no DF, por exemplo, verificou-se que seu crescimento anual é de 9% desde 1999, entretanto, estima-se que com esses investimentos em equipamentos e infraestrutura viabilizados por serviços bancários seja possível que essa porcentagem cresça entre 10 e 12% (SEBRAE, 2007). Assim, percebe-se o quão positivo é o apoio do BB, uma vez que pode assegurar o desenvolvimento econômico deste setor produtivo. Já o turismo rural é um dos setores que mais cresce no Brasil, na faixa dos 30% ao ano, demonstrando ser uma tendência de mercado promissora (SEBRAE, 2010).

Mediante as respostas dadas pelos representantes de cada APL com relação à evolução do empreendimento, verificou-se que eles compreendem e enxergam as mudanças já ocorridas graças às ações de apoio do BB, como demonstra a seguinte afirmação: “O apoio do BB ajudou a aproveitar oportunidades que aparecem naquele determinado momento para que o negócio consiga se desenvolver, mas que com recurso próprio fica bem mais difícil. E atuando em APL é possível ter acesso a alguns benefícios, por exemplo, dividir o empréstimo em vários pagamentos, que a partir da carência é possível se capitalizar e ir pagando as parcelas” (APL2).

Desta forma, percebe-se que um espaço é aberto para que as oportunidades sejam aproveitadas, propiciando o crescimento, como mostra esta afirmação: “São visíveis as mudanças após o apoio do BB. Foi muito importante para o nosso crescimento, comparando com o início e agora. O nível de venda aumentou significativamente em relação ao passado. Hoje vendemos o dobro” (APL1).

Dentre as principais dificuldades enfrentadas nesse relacionamento entre APL e BB estão as exigências deste para com aquele, que muitas vezes entravam a obtenção de recursos, conforme a confissão do entrevistado APL1: “Para emprestar a juros altos, o banco não faz tantas exigências, enfim, facilita sua vida; e para juros baixos eles dificultam mais”. “Tiveram alguns entraves por conta de algumas exigências do banco, por exemplo, só poderiam ser contempladas as pessoas que tivessem CNPJ” (APL2). A partir dessas declarações, procurou-se analisar os possíveis impactos promovidos por essas exigências, conforme exposto no capítulo de conclusões e recomendações.

Apesar disso, o apoio do BB, de maneira geral, é visto como bastante importante para o negócio, pois “o banco facilita a realização de projetos, ampliação e desenvolvimento do empreendimento, oferecendo condições adequadas para pagar esse desenvolvimento, como linhas de crédito com taxas menores” (APL2).

#### 4.3.2 Dimensão Social (SOC)

A oportunidade de crescimento oferecida pelo BB ao APL, mediante a oferta de seus produtos e serviços, gera inclusão social não só da empresa, que antes não tinha acesso a serviços bancários diferenciados, como também de todos os envolvidos direta ou indiretamente na atividade produtiva. “O primeiro impacto social é com nossos funcionários. A gente consegue oferecer melhores salários, melhorando a qualidade de vida deles” (APL1).

O entrevistado APL2 acrescenta que “O APL de turismo rural envolve uma cadeia de profissionais como o dono de uma van que quer levar visitantes a uma propriedade rural, os guias de turismo, como aqueles que querem montar uma pousada, ou seja, envolve toda a cadeia de turismo rural” (APL2). Portanto, a geração de emprego e renda é vista pelos dois entrevistados como uma das conseqüências sociais mais evidentes.

O que confirma essa percepção são os dados quantitativos pesquisados, em que se contabilizou o número de empregos gerados em suas respectivas atividades produtivas (SERBRAE, 2008; MDIC, 2008), conforme mostra tabela abaixo:

**Tabela 13: Número de empregos gerados nos APLs estudados no DF.**

<b>Atividade produtiva</b>	<b>Número de empregos formais</b>	<b>Número de empregos informais</b>
Turismo Rural	486	2.516
Fabricação de Móveis	1.217	Não informado

Fonte: Elaborado pela autora com base na fonte citada acima.

Além disso, estas empresas que fazem parte do APL procuram dar uma contribuição a mais para a sociedade, como é o caso do APL de Madeira e Móveis: “Nossa empresa também desenvolve algumas ações sociais: ajudamos algumas entidades, como, por exemplo, nós, todo ano, doamos dois móveis a um lar de velhinhos. E se não tivéssemos essa estabilidade, não conseguiríamos fazer essas doações” (APL1).

O APL de Turismo Rural também procura dar sua contribuição para a comunidade local: “Aqui na região nós temos uma oficina de catadores, que é um trabalho muito desumano, pois eles procuram material reciclável no meio de alimentos podres, dentre outras coisas horrorosas. Então aqui estamos fazendo uma campanha de coleta seletiva para que as pessoas separem as garrafas pet, caixinhas de leite e levem para os catadores para que eles façam daquilo uma fonte de renda” (APL2).

#### 4.3.3 Dimensão Ambiental (AMB)

Os representantes dos APLs entrevistados mostram-se comprometidos em promover o desenvolvimento das suas atividades sem degradar o meio ambiente, conforme afirmação a seguir do representante do APL de Madeira e Móveis: “A gente trabalha apenas com madeira reflorestada, ou seja, toda madeira que é retirada, outra é plantada em seu lugar. Nós também nos preocupamos com os resíduos sólidos gerados no processo de produção. Por isso, procuramos não queimá-los, pois isso pode trazer prejuízos no futuro. Nós colocamos esses resíduos em um local onde o governo possa recolhê-lo! (APL1).

O representante do APL de Turismo Rural também se mostra preocupado e age em diversas frentes para garantir a sustentabilidade do negócio. “Nós temos uma capacidade máxima de pessoas para receber, pois procuramos devolver a natureza

o que ela traz de belo para nós. Tentamos promover o máximo possível de consciência para nossos clientes. No caso das escolas que vêm nos visitar, isso é muito presente. Nós procuramos sempre preservar o meio ambiente na hora de fazer uma nova obra, por exemplo, preocupamo-nos com o impacto que isso talvez cause na natureza. Temos um projeto aqui de revitalizar toda a orla do lago que fica no fundo da minha propriedade e que abastece 67% da água no DF com plantio de mudas nativas. Então temos essa preocupação em ter um empreendimento rentável, mas sustentável” (APL2).

Ainda dentro das ações socioambientais desenvolvidas pelo representante do APL de Turismo Rural, tem-se um projeto de coleta seletiva para a região de Brazlândia, onde se encontra este APL, “pois tem muita coisa que o produtor rural manda para o lixo que pode virar uma compostagem. Então nem tudo precisa ir para o aterro sanitário” (APL2). Percebe-se que as ações são bastante consistentes e preocupadas com a preservação e conservação. “Além disso, aqui no rancho procuramos promover a reutilização da água, pois a água da pia que lava apenas copos escoar para o solo como forma de irrigação. Promovemos também a plantação consorciada, ou seja, frutas e flores são plantadas juntas para que as flores aproveitem a sombra das árvores frutíferas e, assim, evita-se a utilização de plástico para estufa, e, além disso, economiza água, já que as duas são irrigadas ao mesmo tempo” (APL2).

Os dois entrevistados declararam que o BB exigiu a apresentação de licença ambiental e declarações que comprovassem que suas atividades não degradam o meio ambiente e que isso, de maneira geral, contribuiu para a regularização de suas práticas. Porém, foi possível perceber que os representantes de cada APL carecem de maior estímulo do BB para obter tais documentações.

#### 4.3.4 Dimensão Cultural (CULT)

Foi possível verificar nas respostas dos representantes de cada APL a percepção de que o desenvolvimento das micro e pequenas empresas componentes dos arranjos propicia o fortalecimento das atividades de maior potencial da região, ou seja, vocação local. “O apoio do BB possibilita que empreendedores consigam investir no

potencial que a região vem apresentando sobre uma determinada demanda que ainda está sendo pouco atendida e carece de maior estrutura para atendê-la” (APL2).

Na visão do representante do APL de Madeira e Móveis, o BB ajuda o empreendedor a atender as tendências do mercado. No caso de Brasília, que ainda é uma cidade nova e com várias construções em andamento e outras ainda por vir, o ramo moveleiro mostra-se muito promissor e é um setor em potencial.

#### 4.3.5 Dimensão Política (POL)

Os entrevistados relataram que, embora a participação na governança do APL conste na filosofia de trabalho do BB com os APLs, ela ainda encontra dificuldade para ser convertida em prática constante. “O BB promoveu dois encontros com os empreendedores do setor de turismo rural com a intenção de mostrar o trabalho que o banco desenvolve dentro do APL, com suas linhas de crédito diferenciadas, mas não teve sucesso, pois não foi muita gente e por isso não se deu continuidade” (APL2). Portanto, cabe refletir quais motivos causaram essa falha.

No que se refere à participação dos APLs nas reuniões de governança, verificou-se que as reuniões acontecem com certa regularidade com o objetivo de discutir o setor, suas demandas, deficiências, dentre outros fatores. Dentre as várias formas de cooperação, a que é mais utilizada pelas empresas é a interação com seus respectivos sindicatos, conforme atestado na seguinte verbalização: “Nós participamos de reuniões de governança por meio do nosso sindicato, onde discutimos todo mês quais as tendências do mercado, as principais demandas e novidades. Visitamos feiras tanto em Brasília quanto fora, buscando mais informações” (APL1).

Da mesma forma acontece com o APL de Turismo Rural, conforme relatado pelo entrevistado APL2: “Nós temos o sindicato de turismo rural (RuralTur) no DF, e em Brazlândia temos a associação de desenvolvimento sustentável que é voltada para o turismo também. Temos reuniões quinzenais de forma coletiva para buscar novas ações”.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa, cujo objetivo foi analisar a sustentabilidade das ações de RSC do BB em APLs, identificando e avaliando os principais impactos e transformações gerados por essas ações de RSC nos níveis macro, meso e micro, assim como sua efetividade, foi elaborada a partir da premissa de desenvolvimento sustentável definida por Melo e Martins (2008), em que concorrem para atingir a sustentabilidade o atendimento de cinco dimensões: econômica, social, ambiental, cultural e política.

A partir da análise de conteúdo das mensagens presentes nos documentos do BB com relação às ações de RSC desenvolvidas, foi possível perceber que o banco procura conciliar seu desempenho econômico com ações que impactam positivamente a sociedade, conforme mostra a proximidade do total de evidências dos códigos CE e BC (13 e 15, respectivamente) e a expressividade com que eles apareceram. Desta forma, pode-se inferir que existe certo equilíbrio entre o econômico e o social no desenvolvimento das atividades do banco.

Por meio da observação da Tabela 11 e da leitura das entrevistas transcritas, foi possível identificar as diferenças nas percepções de cada representante do BB sobre as ações desenvolvidas pelo banco junto aos respectivos APLs. Nas respostas apresentadas pelo funcionário BB1, verificou-se maior engajamento com as questões sócio-econômicas das MPEs formadoras do APL, dando mais ênfase em objetivos como promoção do desenvolvimento da atividade produtiva, das empresas e da região onde elas se encontram. Sendo estes o foco principal da atuação do BB de acordo com seu ponto vista, preocupando-se em estar presente em todos os momentos, seja na necessidade de crédito ou na abundância de recursos. Procurando, assim, construir a imagem de um banco parceiro, um banco que contribui para permanência e sobrevivência da empresa. Desta forma, os benefícios refletidos para o banco são encarados por este entrevistado como mera consequência dessa atitude socialmente responsável.

Sobretudo, observando o discurso do funcionário BB2, verificou-se uma visão mais focada nos negócios, nos resultados econômicos auferidos pelo BB por meio dessas ações com os APLs. A contrapartida fica mais em evidência em suas respostas, pois o principal foco está na fidelização de clientes, conquista de uma carteira sólida, incremento das operações financeiras etc. Assim, dentro do seu ponto de vista, a

atuação do BB mostra-se bastante operacional. Porém, não se pode negar que foi possível perceber a preocupação em conciliar desempenho tanto para o banco quanto para as empresas apoiadas, salientando que BB vem em primeiro plano.

Estas constatações puderam ser percebidas, inclusive, pela ordem em que as ideias foram expostas nas respectivas respostas. O entrevistado BB1 sempre apresentou uma linha de raciocínio em que o desenvolvimento das empresas, a inclusão social e o fortalecimento do potencial regional apareciam em primeiro plano. Além da entonação de suas respostas demonstrar bastante entusiasmo e satisfação com que o BB já promoveu e tem a oferecer.

Já o funcionário BB2 mostrou-se mais centrado nos resultados e vantagens adquiridos pelo BB provenientes dos produtos e serviços oferecidos ao APL. E no que diz respeito à ordenação da argumentação, este aspecto econômico apareceu sempre antes dos benefícios de desenvolvimento gerados para as empresas. A maioria das suas respostas levam a entender que o apoio do BB ao APL representa uma oportunidade de negócio para a instituição, já que o APL é formado por várias empresas, de diferentes portes, demandando produtos e serviços que resultarão em retornos e aumento da base de clientes para BB.

Os dados numéricos da Tabela 11 também confirmam o que já foi dito, tendo em vista a diferença de quantidade entre os códigos CE e BC (19 e 6, respectivamente) nas respostas do funcionário BB1 ser bem maior do que a diferença quantitativa destes mesmos códigos nas respostas do funcionário BB2 (15 para CE e 12 para BC). Enfim, o lado social tem mais peso para BB1 e o lado econômico é mais considerado por BB2.

Desta forma, a percepção do funcionário BB2 se encaixa com o que pôde ser observado na análise documental, em que se percebeu que a atuação do banco procura promover o equilíbrio entre seu desempenho econômico e ações socialmente responsáveis, fato este defendido pelo entrevistado. Portanto, esta foi a semelhança identificada entre o que o banco comunica e o que o funcionário percebe, baseando-se nesta análise em profundidade realizada.

Com relação ao discurso dos dois representantes do APL, percebeu-se certo alinhamento nas idéias e opiniões, o que também pode ser confirmado com base na observação da Tabela 12, uma vez que os valores numéricos por categoria

averiguados mostram-se bastante próximos. Conforme eles respondiam as perguntas propostas, foi possível verificar um forte sentimento de satisfação com a evolução que o próprio negócio conseguiu alcançar e uma visão de futuro otimista, no entanto, sob algumas recomendações que podem fazer com que a parceria entre BB e APL seja ainda mais efetiva.

De maneira geral e à luz da análise de conteúdo dos documentos e dos discursos apresentados neste trabalho, pode-se considerar que as ações desenvolvidas pelo BB nos APLs são sustentáveis sob algumas ressalvas, conforme seguem exposições abaixo.

Primeiramente, vale salientar que a importância do apoio do BB junto aos APLs é inegável. Sua atuação ocorre de maneira complementar, ou seja, cada entidade envolvida no apoio do arranjo vai atender às necessidades que compete a sua atribuição. No caso do banco o apoio financeiro aparece com maior força e é exatamente este aspecto que merece atenção.

Um estudo feito pelo Sebrae em 2004, que procurou definir as principais causas das dificuldades e razões para o alto nível de mortalidade das MPEs no Brasil, identificou que, para 42% dos empresários, a falta de capital de giro é a principal dificuldade enfrentada, ocupando o 1º lugar no ranking; para 21% deles a razão está nos problemas financeiros, ocupando o 3º lugar no ranking; e para 14% é a falta de crédito bancário, 5º lugar no ranking (SEBRAE, 2004). Ou seja, dentre as cinco principais razões da mortalidade, três podem ser solucionadas por produtos e serviços bancários.

Levando em consideração a dificuldade que se encontra no 1º lugar do ranking, verificou-se que entre os instrumentos de apoio disponibilizados pelo BB, aqueles voltados especificamente para APL é o BB giro APL, que já atende a boa parte das dificuldades citadas acima, pois é uma linha de crédito sob condições especiais que proporciona maior competitividade à empresa. Por isso a importância da existência e fortalecimento dessa parceria entre o BB e APLs, na tentativa de minimizar o fechamento dessas empresas formadoras do arranjo, tendo em vista que essa prática pode gerar impactos no nível macro como: aumento de capital de investimento, redução das taxas de desemprego e da inadimplência destas empresas junto a outras empresas privadas e ao governo.

A sustentabilidade se aplica, primeiramente, devido ao atendimento das dimensões nas suas ações. Ao oferecer apoio financeiro conforme verificado nos APLs estudados, o BB contribuiu, dentro da dimensão econômica nos níveis micro e meso, para:

- O aumento da capacidade produtiva e produtividade, principalmente no caso do APL de Madeira e Móveis, que adquiriu duas máquinas altamente modernas.
- A melhoria da infra-estrutura, pois os dois empresários investiram na reforma e ampliação da empresa;
- A estabilidade econômica, uma vez que os juros não são altos, o que possibilita a capitalização para o pagamento das parcelas, assim como pagamento de suas obrigações como impostos e funcionários. A noção de crédito sustentável concentra-se no crédito pagável, aquele que o empresário arca com suas responsabilidades no longo prazo, ou seja, consegue sustentar a dívida. Isto permite controlar o nível de inadimplência, que é bom tanto para empresa quanto para o banco.
- Aumento da rentabilidade, pois os investimentos permitiram criar novas fontes de renda, como foi o caso do APL de Turismo Rural que construiu uma ponte entre os dois tanques, o que permitiu abrir o espaço para oferecer serviços de fotografia para noivas. Além disso, reformou os banheiros e construiu um destinado a deficientes e um fraldário, o que, por mais simples que seja, aumentou a frequência e permanência dos clientes.
- Tornaram-se mais competitivos no mercado, pois foi identificado na declaração de ambos os representantes do APL que hoje eles alcançaram um crescimento que os permite atuar com segurança no mercado.

No nível macro, ainda dentro da mesma dimensão, verificou-se que a evolução dessas empresas, inegavelmente, contribui para a dinamização e fortalecimento da economia da região, melhorando seu PIB; e ainda elas representam contribuintes com maior potencial, o que contribui para o crescimento de Brasília e entorno, já que os recursos arrecadados, geralmente, tem por finalidade promover o bem comum como melhora da infra-estrutura, dos serviços oferecidos à sociedade etc. O APL de Madeira e Móveis, por exemplo, cresceu 50% após o apoio do BB, o que

representou 50% a mais no pagamento de impostos. Este aumento da tributação não pode ser visto apenas como algo negativo quando se leva em consideração os objetivos da mesma, como já supracitado.

Inevitavelmente, as ações desenvolvidas pelo BB apresentam um viés econômico, o que de acordo com Gomes e Moretti não é errado, a partir do momento que estas ações mostram-se consistentes e eficientes no que diz respeito ao alcance dos objetivos comuns da comunidade alvo. Além disso, há de se convir que os benefícios gerados nesses APLs foram realmente consistentes, portanto eles irão, de uma forma ou de outra, refletir em resultados positivos também para os beneficiadores, seja em relação à conquista e manutenção de clientes; aumento do faturamento devido ao volume dos serviços prestados e melhoria da imagem.

No que se refere ao atendimento da dimensão social por parte das ações do BB junto aos dois APLs, nos níveis micro e meso, pode-se citar como principal impacto o aumento do emprego e renda para os empresários, funcionários e parceiros, além da consequente melhora na qualidade de vida de cada um. Pois, no que diz respeito a APL, sabe-se que não se trata apenas de um empreendedor, mas envolve uma cadeia de profissionais do segmento que estão envolvidos direta ou indiretamente na atividade do arranjo.

Isto fica bastante claro, principalmente, no APL de Turismo Rural, já que seu fortalecimento estimula o desenvolvimento de outras atividades na região e, com isso, garante fonte de renda e geração de emprego para pequenos produtores rurais, artesãos, entre outros, contribuindo para a expansão da economia local. Ou seja, cria-se uma cadeia de beneficiários em função do apoio oferecido pelo banco às empresas, aumentando assim a base de renda da população.

No APL de Madeira e Móveis, por exemplo, os indivíduos são retirados da condição de desempregados e levados para trabalhar na fábrica, onde recebem treinamento e capacitação, permitindo sua inserção no mercado de trabalho que exige cada vez mais qualificação.

A redução das desigualdades sociais e regionais e o desenvolvimento social caracterizam-se como os principais impactos no nível macro resultantes do desenvolvimento dos APLs propiciado pelas ações do BB. Ainda dentro dos resultados no nível macro, verificou-se também, de acordo com as declarações do

representante do APL de Turismo Rural, que seu desenvolvimento assegura a fixação das pessoas no meio rural, pois há uma melhoria nas suas condições de trabalho, de pagamento e na economia da região, e enquanto eles estão na área rural, emprego e renda são gerados. Além disso, esse benefício se estende ao setor urbano, pois o êxodo rural é capaz de aumentar a densidade demográfica nas cidades, aumentando a pobreza, a miséria e, possivelmente, a violência. Além disso, o fortalecimento da área rural contribui inclusive para a qualidade da alimentação da área urbana, com produtos frescos e orgânicos, já que o produtor rural é um dos componentes da cadeia de profissionais envolvidas no APL em questão.

Os princípios da dimensão ambiental são atendidos de maneira indireta pelas ações do BB a partir do momento que foi constatado pelos dois representantes do APL a exigência por parte da instituição financeira de documentações, como licença ambiental ou declarações que comprovem que a prática da atividade não degrada o meio ambiente. Isto acaba servindo como estímulo à política ambiental, encorajando empresas que desenvolvem algum tipo de atividade nociva ao meio ambiente à reeducação nesse aspecto, já que para as instituições bancárias, como o BB, é fundamental a apresentação deste tipo de documentação para a liberação de financiamentos que permitirão ampliar o negócio.

Sendo assim, o exposto acima tem semelhança às conclusões de Lins e Wajnberg:

Embora não tenha um elevado impacto socioambiental direto, o setor financeiro pode, pela sua influência sobre os diversos atores da sociedade, plantar a semente da sustentabilidade em sua base de clientes, fornecedores e prestadores de serviço, alavancando, em última análise, uma mudança de postura de parte significativa da sociedade brasileira (LINS; WAJNBERG, 2007, p. 54).

Portanto, ainda dentro das idéias destes autores, percebe-se que a atuação do setor financeiro apresenta forte impacto indireto, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento das suas atividades de financiamento, que faz com que o banco assumira um papel não de executor de mudanças, *“mas sim de indutor de mudanças nas partes com as quais se relaciona”* (LINS; WAJNBERG, 2007, p. 3).

Entretanto, licenças ambientais e outras exigências como a documentação da terra e o existência de CNPJ foram contestadas pelos representantes dos APLs como fatores que entravam a obtenção dos produtos e serviços do BB. Inclusive,

percebeu-se que a quantidade de exigências é maior caso o cliente queira usufruir dos serviços a juros baixos, já para juros altos as exigências são ínfimas.

Este fato pode ser considerado como algo positivo e não impeditivo a partir do momento que se leva em consideração que essas exigências acabam estimulando as empresas a se formalizarem e comprovadamente atuarem em conformidade com o meio-ambiente. Assim, a recompensa disto é pagar juros baixos pelos serviços bancários adquiridos. Caso as exigências não sejam atendidas, paga-se o preço por isso. Assim, cada vez menos empresas trabalharão na clandestinidade, o que é bom para a economia da região.

Todavia, para que essa formalização fundiária seja efetiva, é preciso que se tenha a contrapartida do governo, pois este coloca muitos entraves na obtenção dessas e outras documentações exigidas pelo banco, de acordo com as confissões feitas pelos representantes dos APLs. O processo de obtenção da licença ambiental, por exemplo, é extremamente burocrático e caro, conforme atesta o representante do APL de Turismo Rural: “O Ibran cobra R\$10.000 para conceder a licença” (APL2).

Sendo assim, verificou-se que o BB precisa ter uma atuação mais ativa nesta situação, ajudando as MPEs integrantes do APL mediante a força da sua marca e poder financeiro. Com relação à licença ambiental, o banco poderia promover sua viabilização através de subsídios para aquelas empresas que estão dentro do APL. Isto, além de estimular a entrada de mais empreendedores no arranjo, ajudaria na aquisição das licenças.

A dimensão cultural também é atendida pelas ações do BB, tendo em vista que o próprio APL caracteriza-se pela prática da atividade de maior potencial da região. Então a partir do momento que o arranjo recebe esse apoio financeiro e consegue se desenvolver de alguma forma, a ação do banco já está, indiretamente, contribuindo para o fortalecimento da vocação regional, da cultura local. No APL de Turismo Rural isto fica bastante visível, pois envolve artesãos que são responsáveis por valorizar a cultura, divulgar a história regional; como também envolve produtores rurais enraizados em hábitos e costumes que precisam ser respeitos e preservados. Além disso, o próprio turismo, por si só, vive da valorização do patrimônio cultural da localidade, preservando a identidade e cultivando os valores.

Dentre as cinco dimensões, a política apresentou-se mais fraca. Apesar dos dois representantes dos APLs relatarem que o BB já participou de reuniões junto aos respectivos sindicatos para discutir sobre as demandas do setor, as principais dificuldades, e para o próprio banco apresentar os produtos e serviços mais viáveis para alavancar o APL, tal fato ainda não é constante. Por isso que neste aspecto a atuação do BB mostra-se bastante tímida.

A partir das confissões deles foi possível perceber que o BB pouco divulga a existência dos APLs, o que impossibilita o ingresso de novos empresários nos arranjos, pois o nível de compreensão deles a respeito dos benefícios das parcerias nos arranjos produtivos é demasiadamente baixo. É preciso que haja um maior detalhamento do que é um APL, em que ele pode ajudar, disseminando as vantagens e benefícios em atuar junto a um arranjo. Ou seja, é necessária uma maior aproximação entre a instituição financeira e os APLs, para que os empreendedores que se interessarem em atuar dentro de um arranjo saibam que podem procurar o banco e que lá eles terão acesso a serviços bancários diferenciados.

Portanto, recomenda-se que o banco promova com mais eficiência essa divulgação e não fique esperando apenas a procura, pois assim tanto o empreendedor procuraria mais devido ao esclarecimento e conhecimento, como o banco atrairia e fidelizaria novos clientes.

Sobretudo, esta deficiência na divulgação talvez se justifique pelo despreparo interno dos agentes bancários, conforme pôde ser percebido durante a pesquisa e pelos relatos dos representantes dos APLs estudados. A maioria dos funcionários mostrou-se bastante despreparada e desinformada sobre o simples conceito de APL, e até mesmo não sabiam nem o que significava a sigla. Essa falta de capacitação e informação internas faz com que muitos clientes empreendedores sejam tratados como pessoa jurídica normal, desperdiçando a oportunidade de fazerem parte de um arranjo e usufruírem de vantagens específicas que o banco tem a oferecer, que poderiam assegurar seu fortalecimento e desenvolvimento.

Com base nas observações supracitadas, vale ressaltar o estudo desenvolvido por Lins e Wajnberg, que apresentou uma linha de pesquisa semelhante ao presente trabalho, uma vez que se buscou analisar o nível de entendimento e incorporação dos preceitos de sustentabilidade dentro de instituições do setor bancário brasileiro,

utilizando-se de entrevistas e análises de relatórios como ferramentas de coleta dados. Sendo assim, as constatações presentes no estudo destes autores apresentam-se bastante similares ao que foi exposto até o momento nesta pesquisa, tendo em vista que Lins e Wajnberg também identificaram a falha no que diz respeito à maior educação e conscientização dos colaboradores, assim como a necessidade de maior transparência na divulgação de informações, caracterizando-se como pontos de melhorias (LINS; WAJNBERG, 2007).

A falta de especialização dos funcionários do BB percebida também implica falta de assistência técnica, orientação e acompanhamento no momento da concessão do crédito. É preciso entender que o apoio do banco não é apenas emprestar dinheiro a juros baixo, mas devem-se dar condições para que ele seja bem investido, e para isso é preciso que se entenda a real demanda do APL por aquele recurso, a fim de que o banco possa auxiliar no estudo da viabilidade econômica, orientar o tomador sobre as ações que permitirão promover o desenvolvimento do negócio mediante o empréstimo, reduzindo inclusive o risco de inadimplência. Portanto, o banco deve ter uma atuação mais participativa no processo de desenvolvimento, não sendo apenas o elo entre o APL e o dinheiro.

Esta constatação assemelha-se à defesa presente no estudo de Arruda e Maimon (2006), pois se entende que uma atuação socialmente responsável é aquela que reinventa a priorização de valores, como demonstra declaração abaixo:

vender a qualquer custo ou conscientizar, focar no consumidor ou relacionar-se com cidadãos que consomem, oportunizar relacionamentos ou valer-se de oportunismos de mercado, colocar a marca no centro das relações ou limitá-la à obrigação meramente comercial? (ARRUDA; MAIMON, 2006, p. 337)

Sobretudo, outra recomendação seria que BB poderia fazer maior uso do poder da marca, do seu poder econômico e experiência para subsidiar APLs em ações de capacitação, promover palestras, investindo mais no desenvolvimento deles. Mas antes, inegavelmente, é preciso que mais funcionários sejam treinados e especializados em atendimento exclusivo a APLs.

Na agência de Brazlândia percebeu-se um maior preparo e conhecimento dos funcionários sobre como atuar com APLs, mas de maneira geral, o número de agentes capacitados dentro da instituição bancária é muito baixo, como pôde ser

evidenciado na dificuldade enfrentada pela pesquisadora em encontrar representantes do BB para conceder entrevista, pois além das pessoas serem muito ocupadas e sem tempo, poucas detinham o conhecimento básico sobre APLs.

As limitações do trabalho, além daquelas comuns em estudos de caso, resumiram-se à dificuldade na obtenção de dados quantitativos referentes à evolução econômica e financeira dos APLs que poderiam enriquecer a presente pesquisa, porém, apesar do BB possuir esse controle e acompanhamento, tais dados não puderam ser fornecidos pela instituição por serem exclusivamente de acesso interno e sigilosos; e os próprios arranjos estudados não detinham essas informações.

Diante do exposto até o momento, a partir da observação da dissonância de pensamentos entre os representantes do BB conforme já abordado neste trabalho, pode-se inferir que a forma como a mensagem de atuação com APLs está sendo comunicada aos funcionários de cada agência apresenta focos diferentes. Com base nas ideias já expostas de Ashley, Coutinho e Tomei (2000), o entrevistado BB1 parece compreender que a responsabilidade social corporativa requer engajamento em relações sociais, econômicas e políticas, e por isso cobra mais empenho dos funcionários em promover ações com uma visão voltada para o desenvolvimento das empresas. Já o entrevistado BB2 tem uma visão mais instrumentalizada da responsabilidade social, uma vez que é dada maior ênfase nos possíveis resultados auferidos pelo banco graças às ações de apoio a APL desenvolvidas.

Em vista disso, o presente trabalho apresentou caráter interpretativo e não crítico com relação às ações de responsabilidade social corporativa desenvolvidas pelo banco junto aos APLs, tendo em vista que não se procurou fazer juízo de valor dos dados analisados. Entretanto, mostrou que há características instrumentais no discurso de um dos entrevistados do BB. Sendo assim, este estudo procurou enriquecer discussões e estudos relacionados à RSC e à sustentabilidade, servindo como uma abordagem complementar e estimulando a realização de novas pesquisas que se utilizem de métodos quantitativos capazes de contribuir para uma maior compreensão do fenômeno de maneira holística, aprofundando e ampliando o referencial teórico, visto que se trata de um conceito em construção.

O presente estudo também contribui para as definições de conceitos e aplicações dos assuntos abordados, além de introduzir uma nova perspectiva para pesquisas futuras, que é a de associar os pressupostos das ações socialmente responsáveis

aos fundamentos da sustentabilidade. Sobretudo, supõe-se que as observações presentes nas ressalvas dos resultados contribuam para o desencadeamento de ações que propiciem uma atuação mais eficiente.

A contribuição prática consiste em aplicar a metodologia aqui utilizada para analisar a atuação de outras instituições bancárias, possibilitando, inclusive, a contraposição entre o discurso e a prática de RSC dessas instituições. Desta forma, faz-se necessário apresentar recomendações que poderão ser úteis a novos pesquisadores do tema, como: realizar estudos semelhantes em empresas de outros setores da economia, uma vez que podem aparecer diferenças nos resultados obtidos; e realizar o estudo em um momento diferente a fim de averiguar a efetiva continuidade das ações e até mesmo estudos com abordagem quantitativa que possam comparar variáveis e assim obter respostas generalizáveis.

## REFERÊNCIAS

ALESSIO, R. **Responsabilidade social das empresas no Brasil**: reprodução de postura ou novos rumos. 1 Ed. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008.

AMORIM, M. A.; MOREIRA, M. V. C.; IPIRANGA, A. S. R. A construção de uma metodologia de atuação nos arranjos produtivos locais (APLs) no Estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 6, n. 9, p. 25-34, set. 2004.

ARRUDA, N. M.; MAIMON, D. Responsabilidade social: o desafio e os riscos de sua disseminação pela publicidade. **Global Congress on Manufacturing and Management**, Santos, p. 333-337, nov. 2006. Disponível em: <<http://www.eduardohomem.com/interno/download/46.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2011.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G. O; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 24. Rio de Janeiro. **Anais...**, set. 2000.

BALANÇO SOCIAL ibase. **Publique seu Balanço Social**. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=2>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

BANCO DO BRASIL. **Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/home1,8305,8305,0,0,1,6.bb>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. **Relacionamento com investidores**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/home24,136,3525,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=19378&codigoRet=1061&bread=1&codigoMenu=204>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações contábeis 4T10**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/4T10DURelad.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. **Programa de acompanhamento de resultados.** Disponível em:  
<<http://www50.bb.com.br/drs/jsp/consultas/consultaResultadosDPNRegiaoGeografica/resultadosDPNRegiaoGeografica.drs>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. **Desempenho Socioambiental 4T10.** Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/DesempSocio4T10.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual 2010.** Disponível em:  
<<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2010/port/index.htm>>. Acesso em: 21 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Administração e Demonstrações Contábeis do Banco do Brasil 4T10.** Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/4T10DURelad.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2011.

\_\_\_\_\_. **Sala de Imprensa.** Disponível em:  
<<http://www.bb.com.br/portallbb/page251,138,5504,0,0,1,0.bb?codigoMenu=0&codigoNoticia=21001>>. Acesso em: 15 mai. 2011.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Ed. Rev. Atual. Lisboa: Edições 70, 2009.

BEZERRA, R. B. Responsabilidade social corporativa: uma proposta metodológica para orientação de iniciativas. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007. 131 p. **Tese de Mestrado**- Programa de Pós- Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

BRADESCO. **Relatório anual 2010.** Disponível em:  
<<http://www.bradescom.com.br/site/conteudo/informacoes-financeiras/relatorios-anuais.aspx?secaold=811>>. Acesso em: 28 jun. 2011.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertação e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CARROLL, A. B. A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. **The Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, oct. 1979.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Novas políticas na Era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **REDESIST**, Rio de Janeiro, fev. 2003. Disponível em: <[http://www.redesist.ie.ufrj.br/nt\\_count.php?projeto=ar1&cod=2](http://www.redesist.ie.ufrj.br/nt_count.php?projeto=ar1&cod=2)>. Acesso em: 19 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. **REDESIST**, Rio de Janeiro, nov. 2003. Disponível em: <[http://www.loures.ecn.br/td\\_redesist/glossario.pdf](http://www.loures.ecn.br/td_redesist/glossario.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2011.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas In: **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará Editora, 2003.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação. São Paulo: Makron Books, 1993.

DIAS, O. C. Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa em empresas do setor elétrico brasileiro. Brasília: UnB, 2009. 160 p. **Dissertação de Mestrado** - Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, Curitiba, Editora UFPR, v. 24, p. 213-225, 2004.

EISENHARDT, K. M. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, Danvers –MA, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FERREIRA JUNIOR, H. M.; SANTOS, L. D. Sistemas e arranjos produtivos locais: o caso do pólo de informática de Ilhéus (BA). **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.10, n.2, p. 411-442, mai./ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 11 abr. 2011.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some futures directions. **Business Ethics Quartely**, v. 4, n. 4, p. 409-421, 1994.

FUNDAÇÃO BRADESCO. **Relatório de atividades 2009**. Disponível em: <<http://www.fb.org.br/NR/rdonlyres/2AE58D79-435D-41D1-AB19-5936728CC864/0/RelatorioFundacaoBradesco2009.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2011.

GIANNA, M. P. S. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. **Revista de Administração de Empresas – eletrônica**, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDSTEIN, I. **Responsabilidade Social das grandes corporações ao terceiro setor**. 1º Edição. São Paulo: Ática, 2007.

GOMES A.; MORETTI, S. **A Responsabilidade e o Social**: uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo: Ed. Saraiva, 2007.

GUIA EXAME 2010 de sustentabilidade. **A lista das 20 empresas-modelo em responsabilidade social corporativa no Brasil**. 11. Ed. São Paulo: Abril, nov. 2010.

IBASE – **Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas**. Disponível em: <<http://www.ibase.org.br>>. Acesso em 12 de abril de 2011.

\_\_\_\_\_. **A consolidação do modelo**, cap. 2, p. 24-29, 2007. Disponível em: <[http://www.ibase.br/userimages/BS\\_4.pdf](http://www.ibase.br/userimages/BS_4.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário**, 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/38104830/Censo-Agropecuario-2006-Agricultura-Familiar>>. Acesso em: 20 mai. 2011.

IFC – **Internacional Finance Corporation**. Disponível em: <<http://www.ifc.org>>. Acesso em: 12 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. **Banking on sustainability: financing environmental and social opportunities in emerging markets**, 2007. Disponível em: <[http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p\\_BankingonSustainability/\\$FILE/FINAL\\_IFC\\_BankingOnSustainability\\_web.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/p_BankingonSustainability/$FILE/FINAL_IFC_BankingOnSustainability_web.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2011.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 10 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade social das empresas: percepção do consumidor brasileiro, pesquisa 2006-2007**. Disponível em <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/Sumario\\_RSE\\_2006\\_2007\\_Ethos\\_Ak atu.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Sumario_RSE_2006_2007_Ethos_Ak atu.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2011.

KITAHARA, J. R. Responsabilidade social e o desempenho financeiro das empresas: um estudo empírico utilizando o balanço social padrão IBASE. São Paulo: USP, 2007. 178 p. **Dissertação de Mestrado** – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2007.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 28. Curitiba. **Anais...**, v.1, set. 2004.

LINS, C.; WAJNBERG, D. Sustentabilidade corporativa no setor financeiro brasileiro. **Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro, ago. 2007.

MACHADO FILHO, C A. P. Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase. 2002. 204 p. **Tese (Doutorado em Administração)** - FEAC – USP, São Paulo, 2002.

MARGARIDO, A. R. A responsabilidade social das organizações e sustentabilidade: uma abordagem Triple Bottom Line. **Faculdade de Ciências e Tecnologia**, Universidade Nova de Lisboa. Nov. 2006. Disponível em: <[http://pessoa.fct.unl.pt/arm11037/Trabalho\\_no1\\_GAO\\_Ana\\_Rita\\_Margarido.pdf](http://pessoa.fct.unl.pt/arm11037/Trabalho_no1_GAO_Ana_Rita_Margarido.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2011.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Ed. Atlas. 1996.

MDIC – Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior. **Termo de referência para política de apoio ao desenvolvimento dos arranjos produtivos locais**, abr. 2004. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1289322946.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1289322946.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. Grupo de trabalho permanente para arranjos produtivos locais – GTP APL: **levantamento institucional de APLs – 2008**. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1210709732.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1210709732.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2011.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

MELO, C. K.; MARTINS, J. R. Dimensões da sustentabilidade. **Revista amazônia legal de estudos sócio-jurídico-ambientais**, Cuiabá, ano 2, n. 3, p. 93-103, jan./jun. 2008. Disponível em: <[http://www.amazonialegal.org.br/revistas/revista\\_3.pdf#page=93](http://www.amazonialegal.org.br/revistas/revista_3.pdf#page=93)>. Acesso em: 16 abr. 2011.

MORETTI, S.; FIGUEIREDO, J. Análise Bibliométrica da Produção Sobre Responsabilidade Social das Empresas no ENANPAD: evidências de um discurso monológico. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 1, n. 3, p. 21-28, set./dez. 2007.

MORAES, Z. S.; *et al.* O microcrédito como instrumento de desenvolvimento social e econômico. In: IV Congresso Brasileiro de Sistemas. Franca – SP. **Anais...**, 2008. Disponível em: <[http://www.facef.br/quartocbs/artigos/D/D\\_154.pdf](http://www.facef.br/quartocbs/artigos/D/D_154.pdf)>. Acesso em: 23 mai. 2011.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º Sem./1996.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. **Política industrial e ambiente institucional na análise de arranjos produtivos locais**. Brasília: IPEA, mar. 2005.

OLIVEIRA, J. A. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 203-210, out./dez. 1984.

OLIVEIRA, L. R. O.; LIMA, G. B. A. Sistemática para avaliação da maturidade da sustentabilidade empresarial no contexto do triple bottom line. In: **VI Congresso Nacional de Excelência em gestão**. Rio de Janeiro, ago. 2010. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10\\_0258\\_1339.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0258_1339.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2011.

OLIVEIRA, L. A. B.; CAVALCANTE, A. A.; FELIPE, I. J. S. Gestão ambiental e sustentabilidade: diferencial competitivo na estratégia produtiva de prevenção. In: Global Forum América Latina. Rio Grande do Norte. **Anais...**, 2009. Disponível em: <[http://www.congresso.globalforum.com.br/arquivo/2009/artigos/E2009\\_T00059\\_PCN51170.pdf](http://www.congresso.globalforum.com.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00059_PCN51170.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2011.

PARDINI, D. J.; et al. Origens e evolução da responsabilidade social corporativa: uma perspectiva histórica de quatro siderúrgicas brasileiras. **Revista de Administração Faces Journal**, Minas Gerais, v.6, n. 3, p. 45-54, set./dez. 2007.

PINTO, M. R.; LARA, J. E. A cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 48-60, ago./jan. 2004.

QUELHAS, F. C. Responsabilidade social corporativa. In: **VI Congresso nacional de eficiência em gestão**. Rio de Janeiro, ago., 2010.

REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

RELATÓRIO BRUNDTLAND. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1991. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>>. Acesso em: 13 abr. 2011.

RIBEIRO, M. L.; et al. Ecoeficiência no setor bancário: uma investigação sobre benefícios ambientais. In: SIMPOI. **Anais...**2010. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010\\_T00349\\_PCN98508.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00349_PCN98508.pdf)>. Acesso em: 21 mai. 2011.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3ª Ed. Rev. Amp. São Paulo: Atlas, 1999.

RICO, E. M. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 18, n. 4, out./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 15 abr. 2011.

ROMEIRO, A. R. Economia ou política da sustentabilidade. **Texto para Discussão**. IE/UNICAMP, Campinas, n. 102, set. 2001. Disponível em: <<http://cursa.ihmc.us/rid=1GM431YJX-G9XCVN> S9/economia%20ou%20economia%20da%20pol%C3%ADtica%20da%20sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2011.

SANTANDER. **Relatório anual 2010**. Disponível em: <[http://www.santander.com.br/document/wps/RA\\_2010.pdf](http://www.santander.com.br/document/wps/RA_2010.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2011.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. 6ª Ed. São Paulo: LTC Editora, 2000.

SCHROEDER, J. T.; SCHROEDER, I. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 13 abr. 2011.

SEBRAE. **Arranjos produtivos locais**. Disponível em: <[http://www.busca.sebrae.com.br/search?q=arranjo+produtivo+local&btnG.x=0&btnG.y=0&entqr=3&getfields=\\*&output=xml\\_no\\_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&entsp=0&client=web\\_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&filter=0&lr=lang\\_pt&site=web\\_all&sitesearch=>](http://www.busca.sebrae.com.br/search?q=arranjo+produtivo+local&btnG.x=0&btnG.y=0&entqr=3&getfields=*&output=xml_no_dtd&sort=date%253AD%253AL%253Ad1&entsp=0&client=web_um&ud=1&oe=UTF-8&ie=UTF-8&proxystylesheet=sebrae2&filter=0&lr=lang_pt&site=web_all&sitesearch=>)>. Acesso em: 13 abr. 2011.

\_\_\_\_\_. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. **Relatório de Pesquisa**, Brasília, ago. 2004.

\_\_\_\_\_. **APL de turismo do DF: plano de desenvolvimento preliminar**. Brasília, 2008. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1248268397.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248268397.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2011.

\_\_\_\_\_. **APL de madeira e móveis do DF: plano de desenvolvimento preliminar**. Brasília, nov. 2007. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1248268284.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248268284.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2011.

\_\_\_\_\_. **Panorama empresarial do turismo rural brasileiro 2010**. São Paulo.

Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/C3B6327EDEB5763983257800006FA7C9/\\$File/NT000452DA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/C3B6327EDEB5763983257800006FA7C9/$File/NT000452DA.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2011.

SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A. Responsabilidade Social no Ensino em Administração: um estudo exploratório sobre a visão dos estudantes de graduação. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 33. São Paulo. **Anais...**, set. 2009.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso de análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação de método. **Organ. rurais agroind.**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, out. 2005.

THIRY-CHERQUES, H. R. Responsabilidade moral e identidade empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.7, p. 31-50, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2011.

TOSINI, M. F. C.; VENTURA, E. C. F.; CUOCO, L. G. A. Políticas de Responsabilidade Socioambiental nos Bancos: indutoras do desenvolvimento sustentável? **Revista da procuradoria-geral do Banco Central**, v. 2, n. 2, p. 55–84, dez. 2008. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pgbcb/122008/revista\\_pgbc\\_vol2\\_n2\\_dez2008.pdf#page=53](http://www.bcb.gov.br/pgbcb/122008/revista_pgbc_vol2_n2_dez2008.pdf#page=53)>. Acesso em: 15 abr. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

### Apêndice A - Entrevista semi-estruturada

O objetivo desta entrevista é coletar os dados necessários para entender os fatores de sustentabilidade presentes nas ações sociais do BB desenvolvidas nos APLs, visando identificar os impactos e transformações positivas nos níveis macro, meso e micro, assim como a percepção da comunidade alvo sobre esses resultados.

#### ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

- 1- Quais foram os instrumentos de apoio já disponibilizados pelo BB ao seu APL?
- 2- O que você acha do apoio que o BB dá para a atividade produtiva dessa comunidade? Com o que está satisfeito ou insatisfeito?
- 3- Você recomendaria a parceria com o BB para outros APLs que querem crescer e se desenvolver?
- 4- O que levou você investir no turismo rural?
- 5- Por que você acha que essa atividade tem perspectiva de futuro?
- 6- Como o BB contribui para que esse APL tenha uma visão de futuro otimista? Ou seja, o BB promove algum tipo de treinamento, capacitação para que o APL seja auto sustentado? (planejamento financeiro, programa de educação)
- 7- O BB condiciona a oferta de um produto ou serviço à aquisição de outro produto ou serviço?
- 8- O BB contribui para a aprendizagem dos agentes do APL? Como?
- 9- Quais são as maiores dificuldades enfrentadas aqui? Em que o BB ajuda a resolver essas dificuldades?
- 10- Como se dá a transmissão do conhecimento para o desenvolvimento da atividade e como são escolhidas e treinadas as novas pessoas para trabalhar aqui? Quem determina isso?
- 11- Como as demandas do setor são identificadas? Há a participação do APL nas reuniões de governança? O que acontece nela?
- 12- Como vocês se organizam e se articulam para conseguir atender às necessidades e resolver os problemas do APL?

- 13- Como o banco incentiva o protagonismo local do APL?
- 14- A escolha da atividade levou em consideração os impactos que pode gerar na meio ambiente? Se sim, existe algum método desenvolvido para preservá-lo? Como ele funciona e quem ajudou a desenvolvê-lo?
- 15- Vocês acham que essa atividade traz algum prejuízo para a natureza? Se não, Por quê?
- 16- Em quais aspectos a prática dessa atividade, juntamente com o apoio do BB, melhorou na sua vida?
- 17- Quais foram as mudanças já percebidas no âmbito econômico do APL, após o apoio do BB?
- 18- Como você acha que o desenvolvimento do seu APL gera impactos sociais?
- 19- Como era o APL antes do apoio do BB? E como é agora?
- 20- Como vocês se organizam aqui para tomar as decisões e conseguir manter o APL desenvolvido?
- 21- Sob o seu ponto de vista, quais são os principais gargalos verificados da atuação do BB com o APL? Isso já gerou algum resultado negativo?
- 22- Você sabe quais outros APLs ou comunidades estão envolvidos na atividade do seu APL? Como é essa cooperação?

### **BANCO DO BRASIL**

- 1- Qual o critério de “escolha” dos APLs a serem apoiados?
- 2- Qual é a atribuição/competência do BB para o desenvolvimento do APL?
- 3- Como o BB participa ativamente da governança local do APL?
- 4- Qual a intenção do BB participar da governança do APL?
- 5- O BB contribui de alguma forma para a aprendizagem dos agentes do APL?
- 6- Quais os produtos e serviços de apoio disponibilizados pelo BB para atender aos APL? E seus objetivos?
- 7- Como a escolha da atividade a serem desenvolvidas pelo BB leva em consideração os aspectos econômicos, sociais e ambientais do APL?
- 8- Como é elaborado o diagnóstico da atividade produtiva do APL para promoção do seu desenvolvimento? (como é feito o estudo de viabilidade econômica, potencial do negócio e do mercado, equidade social e sustentabilidade ambiental).

- 9- Quais foram os resultados já obtidos graças ao apoio do BB no APL? (tem como fornecer esses dados?)
- 10- Há um estudo sobre a cultura local para saber como desenvolver a atividade produtiva, garantindo a preservação e fortalecimento da cultura local?
- 11- Como o banco faz para ajudar no desenvolvimento dos APLs de maneira que sua intervenção fortaleça a cultura local?
- 12- De que maneira as ações aplicadas pelo BB nos APLs estimulam o manejo sustentável dos recursos e a conservação do meio ambiente?
- 13- Como as ações disponibilizadas do banco contribuem para a melhoria dos indicadores sociais da região onde o APL se encontra?
- 14- Qual foi o nível de evolução já auferido das atividades produtivas desenvolvidas no APL graças ao apoio do BB?
- 15- De que maneira o banco incentiva o protagonismo local do APL? (participação da comunidade no planejamento e controle dos recursos, promovendo condições de sustentabilidade e governabilidade do APL – garantindo sua continuidade independentemente do banco).
- 16- Como o banco promove o fortalecimento da interação e cooperação entre os atores envolvidos no APL?
- 17- Como o BB consegue promover um ambiente de inclusão social para o APL?
- 18- Explique qual o objetivo do banco em promover esse apoio ao APL?
- 19- Porque o BB giro APL é considerado um crédito sustentável?
- 20- Quais benefícios (retornos) de curto, médio e longo prazo que o banco auferi graças a esse apoio?
- 21- Como o banco se preocupa com o impacto ambiental das suas operações?
- 22- Em quais aspectos as práticas de consciência ambiental impactam interna a empresa? E externamente?
- 23- Como o banco procura promover o desenvolvimento econômico e social de maneira sustentável?
- 24- Quais são as transformações já percebidas graças aos investimentos realizados em prol do seu público interno? (qual a percepção dos funcionários quanto a esses investimentos; em quais aspectos isso já melhorou o desempenho das suas funções; quais os resultados para a empresa)

- 25- Qual sua percepção quanto aos impactos já gerados por essas ações de RSC desenvolvidos pelo BB para a sociedade? E para a própria empresa?
- 26- Qual a influência que o desempenho econômico da empresa tem sobre o desenvolvimento dessas atividades de RSC?
- 27- Sob o seu ponto de vista, qual importância desse apoio dado ao APL, em todos os âmbitos econômicos, sociais e ambientais?
- 28- E qual a relevância para a própria empresa?