

## **Desenvolvimento Regional Sustentável no Grande ABC: análise das contribuições de uma instituição financeira brasileira.**

**Autoria:** Nelson Correa de Oliveira Junior, Raquel da Silva Pereira, Luis Paulo Bresciani

### **Resumo**

O presente artigo apresenta uma pesquisa teórico-empírica que proporciona reflexão acerca das contribuições da estratégia do Banco do Brasil denominada Desenvolvimento Regional Sustentável. Essa estratégia é operacionalizada por meio de Planos, os quais são estabelecidos a partir da identificação de potencialidades regionais. Neste estudo foram pesquisados os Planos da região do Grande ABC, com o objetivo geral de analisar as contribuições destes à região em análise e com os objetivos específicos de verificar as percepções dos *stakeholders* quanto às contribuições econômicas, sociais, ambientais e culturais dos Planos para o desenvolvimento regional e de verificar como é feita a gestão desses planos. Optou-se por seguir o método de pesquisa exploratória, cujo objetivo concentra-se na melhor compreensão e familiarização dos pesquisadores com o assunto tratado. Na pesquisa bibliográfica buscou-se discutir a triangulação dos constructos “desenvolvimento”, “desenvolvimento regional”, e “desenvolvimento regional sustentável”, a partir da conceituação de desenvolvimento sustentável. Por meio da análise dos planos disponibilizados pela instituição, de outros documentos relacionados e de informações constantes no *website* da empresa, bem como por meio da análise de dados obtidos nas 35 entrevistas realizadas junto aos *stakeholders*, pode-se analisar detalhadamente as ações atreladas aos planos. A pesquisa documental permitiu uma verificação acerca dos dados dos planos em todo o país e, de modo especial, na região do Grande ABC, bem como forneceu subsídios à definição dos *stakeholders* a serem entrevistados na pesquisa de campo, os quais foram categorizados previamente, perfazendo um total de seis categorias analisadas em cada um dos nove planos existentes na região. A análise de conteúdo foi utilizada tanto para o entendimento e discussão dos dados coletados na pesquisa documental quanto nos obtidos com as entrevistas. Como resultado verificou-se que os Planos de Desenvolvimento Regional Sustentável na região do Grande ABC ainda carecem de novas parcerias e ações que possam alavancar melhor o desenvolvimento regional, bem como a necessidade de maior acompanhamento, controle e disseminação do conceito de Desenvolvimento Regional Sustentável, por parte do próprio Banco do Brasil. Foi possível identificar o esforço em se estabelecer parcerias estratégicas, porém ainda sem a participação da academia, pelo menos de forma mais constante. Por fim, entende-se que a atuação estratégica do Banco do Brasil na região do Grande ABC, quanto às suas contribuições econômicas, sociais, ambientais e culturais ainda não pode ser considerada uma iniciativa que possua impactos expressivos, embora se trate de uma estratégia promissora.

## 1 Introdução

As preocupações com relação a uma forma de desenvolvimento mais sustentável se acirram a cada dia. As discussões se ampliam nas esferas acadêmica, empresarial e governamental. Porém, o conceito de desenvolvimento ainda não é um consenso na sociedade, uma vez que se observa o surgimento de várias interpretações distintas e muitas vezes controversas.

O crescimento econômico não pode ser a única vertente a ser considerada no processo de desenvolvimento. Verifica-se uma maior humanização de seu conceito fortemente embasada nos autores neoclássicos do desenvolvimento, com uma maior tendência a considerações das questões sociais e ambientais junto às econômicas, sempre que se remete ao termo “desenvolvimento” (BOISIER, 2000).

No que tange às organizações públicas, Rocha e Bursztyn (2005) atentam para a histórica e precária articulação com os atores locais e seus avanços voltados à abertura e à participação da sociedade na formulação das políticas públicas que visem o desenvolvimento regional.

Essa nova concepção de desenvolvimento acabou por criar novas formas de se conceber políticas públicas e de se fazer negócios, sobretudo com a expansão do terceiro setor.

As empresas, em sua maioria, cientes da necessidade de manter uma postura responsável frente à sociedade e ao meio ambiente, cada vez mais procuram inserir a questão da sustentabilidade em seus negócios incluindo em suas estratégias, além dos aspectos econômicos, os sociais e os ambientais (SCHMIDHEINY, 1992; DRUCKER, 2000).

Dessa forma, o Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) torna-se um tema de grande interesse aos gestores organizacionais, haja vista ser a melhor forma de atuação para enfrentar aos problemas socioambientais, já que poucas ações permitem impactos positivos em nível global.

A região do Grande ABC, com sua grande importância econômica para o país, com sua história fortemente atrelada ao desenvolvimento econômico, social e cultural, sofreu grandes transformações advindas principalmente da globalização e da reestruturação produtiva na década de 1990, tendo como consequência o fechamento de cerca de 100 mil postos de trabalho na região, decorrente da “desaceleração econômica, perda da participação na riqueza nacional, [...] e crise do emprego” (MORO JUNIOR, 2007, p. 71).

Faz-se necessária, portanto, uma nova abordagem na busca por formas inovadoras de promover o desenvolvimento sustentável da região do Grande ABC, onde o espírito de regionalidade é bastante perceptível, tanto quanto os problemas ambientais que a envolvem.

Por outro lado, a instituição financeira Banco do Brasil (BB), agente financeiro do Governo Federal cuja missão encontra-se fortemente atrelada ao desenvolvimento do país e das regiões onde atua, também alcança a região do ABC com sua estratégia denominada Desenvolvimento Regional Sustentável, que objetiva promover o desenvolvimento por meio da geração de trabalho e renda e do apoio ao associativismo e cooperativismo.

A partir do exposto, surgiu a motivação para a presente pesquisa, norteadas perguntas *Quais as contribuições dos Planos de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC?*

O objetivo geral da pesquisa é identificar e analisar as contribuições dos planos de DRS do BB à região do Grande ABC. Como objetivos específicos, estabeleceu-se: verificar as percepções de *stakeholders* quanto às contribuições econômicas, sociais, ambientais e culturais dos Planos de DRS do BB à região do Grande ABC, bem como verificar como é feita a gestão desses planos.

A pesquisa propicia o entendimento sobre as possíveis contribuições desses planos, a partir da percepção de diversos *stakeholders* envolvidos, para o desenvolvimento regional, visando a obtenção de informações que possam servir de balizadores aos gestores para as próximas tomadas de decisão, estimulando e fortalecendo a estratégia e a regionalidade.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 A Questão do Desenvolvimento

O conceito de desenvolvimento há muito tempo vem sendo discutido e é objeto de muitas controvérsias entre estudiosos e pesquisadores do tema no mundo todo.

Boisier (2000) chama a atenção para a complexidade do conceito de desenvolvimento e sua natureza utópica, bem como dos diversos adjetivos atribuídos ao termo, tais como: territorial, regional, local, endógeno, de cima para baixo e de baixo para cima. O autor considera como forma de diferenciar os termos “local” e “regional” apenas dois pontos: a escala territorial e a escala funcional, porém, assume que a linha tênue que divide os dois conceitos é um fator dificultante para o processo de diferenciação.

Boisier (2003) reconhece a relação existente entre os conceitos de crescimento e desenvolvimento, porém alerta que enquanto o crescimento está ligado fundamentalmente ao aspecto material, o desenvolvimento preocupa-se com o que é intangível, demonstrando claramente a diferenciação entre as duas abordagens. Menciona que o desenvolvimento, não somente atrelado ao crescimento econômico, deve conter a visão construtivista com sua subjetividade, valores, intangibilidade e complexidade inerentes ao conceito.

Sen (2003) defende uma posição mais abrangente ao conceito de desenvolvimento, que não se concentra somente em aspectos restritos como o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) ou algum outro tipo de indicador de renda nacional, como a industrialização ou mesmo como aspectos tecnológicos inovativos, mas sim relacionado ao grau de liberdade das pessoas e ao acesso a uma melhor qualidade de vida. O autor enfatiza que o desenvolvimento deve pressupor a eliminação da pobreza e da tirania, da escassez de oportunidades econômicas e das privações sociais, do abandono em que podem ser encontrados os serviços públicos, obstáculos à liberdade (SEN, 2003).

Furtado (1974) chamava a atenção para o processo de acumulação existente no sistema capitalista e a problemática da desigualdade regional e mundial resultante, corroborado posteriormente por Sachs (2004) que alerta para o caráter sombrio existente com relação ao termo desenvolvimento, com fortes desigualdades e diferenças entre as diversas classes sociais existentes pelo mundo.

Sachs (2004) discute duas abordagens acerca do termo. A primeira, dos pós-modernos, que questionam o caráter positivo do desenvolvimento, uma vez que o entendem como uma forma de ratificar as enormes desigualdades existentes entre dominados e dominadores. Tal corrente também menciona as limitações existentes no planeta com relação aos recursos, questionando a proposta de crescimento da produção sem limites.

A segunda abordagem refere-se a dos fundamentalistas de mercado que, em suas análises, entendem que desenvolvimento é um conceito redundante, tendo como fonte natural o próprio crescimento econômico e seu efeito cascata, o *trickle down effect*. O autor critica essa segunda visão, uma vez que defende a emergência por políticas públicas que promovam a transformação institucional em favor dos segmentos mais fracos do país, em sua maioria desprovidos de oportunidades de trabalho decente.

Furtado (2000) destaca a dimensão cultural do desenvolvimento, ou seja, onde há a consideração acerca dos valores, hábitos e costumes das pessoas e seus sistemas simbólicos de representação.

Corroborando com Sen (2003), outros autores incluem como variável importante de mensuração de desenvolvimento a questão da qualidade de vida. Nesse sentido, consideram a

mensuração da felicidade, que deve ser trabalhada além do PIB e do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), sugerindo a mensuração do FIB (Felicidade Interna Bruta), conforme adotado pioneiramente há mais de uma década pelo Butão, país localizado entre a Índia e a China, na Cordilheira do Himalaia (DOWBOR, 2001 e 2009; ARRUDA, 2009).

No Brasil, pode-se citar como exemplo a criação do IRBEM (Indicadores de Referência de Bem-Estar no Município), construído especificamente para a mensuração de aspectos atrelados à qualidade de vida na cidade de São Paulo. Trata-se de uma iniciativa lançada em junho de 2009 pela organização Movimento Nossa São Paulo, que tem como objetivo “orientar ações de empresas, organizações, governos e toda a sociedade, considerando como foco principal o bem-estar das pessoas” (MOVIMENTO NOSSA SÃO PAULO, 2010).

Outro ponto a considerar na nova abordagem de desenvolvimento diz respeito à transformação ocorrida após anos de exploração da classe trabalhadora, inicialmente alienada, com trabalhos braçais que privilegiavam os atributos físicos, surgindo, então, uma nova ordem mundial em que o dinheiro já não é o único objeto de desejo, evidenciada por uma nova percepção sobre o trabalho, com maior qualidade de vida, buscando razões de ser e de estar, além do ter (GUEVARA & DIB, 2009).

Essa nova classe trabalhadora, menos alienada, questiona o sistema de desenvolvimento capitalista dominante e reflete sobre a necessidade de usar as novas tecnologias para liberar o homem do trabalho e, portanto, torná-lo mais feliz (ou menos infeliz).

## **2.2 Desenvolvimento Regional/Territorial**

O primeiro movimento mundial rumo ao planejamento regional pode ser atribuído à experiência da União Soviética com seu Plano de Eletrificação Nacional, ocorrido em 1925 (DINIZ, 2009).

Já em 1929, a consequente recessão econômica mundial demonstrou a fragilidade do sistema capitalista e suas deficiências, clarificando as desigualdades regionais mundiais existentes, o que resultou no entendimento da necessidade de se estabelecer políticas de redução destas desigualdades e uma nova forma de ordenamento territorial (DINIZ, 2009).

O conceito de território pode ser atribuído por diversas visões e linhas de pensamento muitas vezes até mesmo conflitantes.

Santos (2002) e Fischer e Mac-Allister (2009), destacam que o território não pode apenas ser entendido como um espaço físico, uma vez que possui em sua base a questão do poder do Estado sobre este espaço. No território verificam-se as sociedades, o sistema econômico, a diversidade, dentre outros sujeitos, assim, além do espaço físico, há o espaço social existente e suas relações intrínsecas de interesses tendo como base a relação homem e espaço (SANTOS, 1998; FISCHER & MAC-ALLISTER, 2009).

Theis (2008) ressalta um processo em que, além da ocorrência da produção, distribuição, troca e consumo, há também a questão dos hábitos e valores que são influenciados pelo poder local.

Fischer e Mac-Allister (2009), entendem que o caráter político está intimamente ligado ao desenvolvimento territorial. Para as autoras, desenvolvimento territorial relaciona-se com poder local e pressupõe a capacidade e o envolvimento de indivíduos ou grupos sociais, organizações governamentais e não-governamentais, públicas e privadas, que dominam o território ao qual pertencem, o qual almejam desenvolver.

O desenvolvimento territorial frequentemente se trata de uma resultante da relação entre o desenvolvimento endógeno e exógeno, tendo como base a associação dos diversos agentes sociais e seus interesses, podendo ter um alcance estratégico em outras esferas, além do local (FISCHER & MAC-ALLISTER, 2009).

### 2.3 Desenvolvimento Regional Sustentável

Desde a década de 1990 observa-se, como resultado do movimento de descentralização do Estado-nação, um conjunto de experiências voltadas ao desenvolvimento regional. Essas experiências despertaram grande interesse por parte de estudiosos, recolocando novamente em discussão o conceito de desenvolvimento, em particular no que se refere ao papel dos agentes econômicos locais e a sua capacidade de organização (JACOBI, 1999; FISCHER, 2002; TAPIA, 2005).

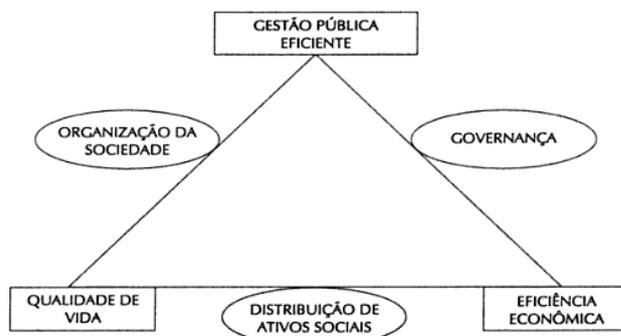
Busca-se, por meio desta abordagem, tratar dos conceitos atribuídos ao desenvolvimento não somente focado nos aspectos econômicos, mas que envolvam as questões sociais, ambientais e culturais, consideradas na atualidade como dimensões indissociáveis (SACHS, 1986 e 2004; PEREIRA, 2002).

Conforme Albuquerque Llorens (2001) e Dowbor (2009), a associação das dimensões econômica, social e ambiental é proveniente da visão de que políticas voltadas para as mesmas não devem ser consideradas isoladamente, pois são integrantes da política maior do desenvolvimento e precisam ser entendidas como investimentos estratégicos.

A partir desta visão, Junqueira (2000) e Buarque (2006) afirmam que o desenvolvimento regional torna-se sustentável quando são levados em conta alguns aspectos como a mobilização e exploração das potencialidades locais, elevando, assim, as oportunidades sociais e contribuindo para a viabilidade e competitividade da economia local/regional, tendo como premissa a conservação dos recursos naturais locais.

Para Rocha e Burzstyn (2005) a multiplicação dos vínculos sociais locais leva à construção de efeitos de escala territorial, sendo que sem o estabelecimento de alianças estratégicas entre público e privado torna-se bastante difícil melhorar o quadro social atual.

Buarque (2006) menciona que o DRS pressupõe a qualidade de vida da população, a eficiência da economia e uma gestão pública que seja eficiente, conforme mostra a Figura 1.



**Figura 1- Pilares e premissas do desenvolvimento regional sustentável.**

Fonte: Buarque (2006, p. 28).

O autor considera três pilares que norteiam o desenvolvimento regional: a governança, a organização da sociedade e a distribuição de ativos sociais.

O processo de DRS pressupõe, portanto, que a governança seja o regulador no que tange à gestão pública e a eficiência econômica na medida em que os investimentos sejam de maior qualidade e mais bem aplicados.

No que diz respeito à organização da sociedade, há de se enfatizar a mobilização, cooperação e articulação dos diversos atores locais como forma de se alcançar melhores indicadores de qualidade de vida por meio da busca pela eficiência na gestão pública.

A distribuição de ativos sociais deve estar ligado principalmente ao ativo

conhecimento, que se alcança pela escolaridade e a capacidade tecnológica (BUARQUE, 2006).

Para Junqueira (2000), Buarque (2006) e Barros (2007), o DRS é um processo de mudança que favorece oportunidades sociais, principalmente se integradas às dimensões econômica, social e ambiental.

### 2.3.1 Estratégias de DRS

Conforme pesquisa realizada por Moura *et al.*(2002), foram identificadas algumas estratégias de DRS que demonstram a importância destas para o processo de desenvolvimento do país.

Desenvolvimento Local Sustentável (DLS)		
Difusor	Definição	Bases Metodológicas
PNUD e SUDENE	Processo que se preocupa essencialmente com a melhoria da qualidade de vida e bem estar da população local, a conservação do meio ambiente e a participação ativa, organizada e democrática da população, de forma consciente, para que possa por si própria garantir a sua sustentabilidade e continuidade do processo (COUTO, 2000).	Organização social (geração de capital social); Empreendedorismo (criatividade e competências coletivas e individuais vinculadas às oportunidades e à vocação local); Gestão Social (sociedade deve gerir seus recursos de forma participativa e responsável, identificar seus problemas e gerar soluções); Parcerias e articulação das instituições públicas; Capacitação/educação para melhoria dos níveis educacionais e da capacidade produtiva; e Comunicação e informação permanentes.
GTZ (Programa PRORENDA)	Processo de melhoria da qualidade de vida que depende de uma complexa, demorada e contínua interação entre fatores econômicos, políticos, sociais e culturais para acontecer e da lenta e gradual formação do capital social (BROSE, 2000).	Inclusão social; Fortalecimento da economia local; Inovação na gestão pública; Gestão ambiental e uso racional dos recursos; Mobilização social (ativa participação cidadã).
Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS)		
Difusor	Definição	Bases Metodológicas
Governo Federal (Programa Comunidade Ativa e SEBRAE)	Forma de promoção de desenvolvimento focada na sustentabilidade das comunidades, capazes de: suprir suas necessidades imediatas; diagnosticar e incentivar suas vocações locais; fomentar o intercâmbio externo tendo em vista suas vocações (COMUNIDADE ATIVA, 1999).	Parcerias entre Estado e Sociedade; Ações multissetoriais integradas convergentes; Capacitação para a gestão; Diagnóstico e planejamento participativos; Articulação da oferta pública de programas com a demanda social local; Monitoramento e avaliação; e Fomento ao empreendedorismo.

**Quadro 1 - Iniciativas de desenvolvimento local/regional sustentável**

Fonte: Moura *et al.* (2002, p. 3).

Moura *et al.* (2002) destacam o fato de que enquanto o modelo denominado “Desenvolvimento Local Sustentável” possui uma abordagem mais completa, relacionando aspectos ambientais e sociais, o modelo “Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável” se orienta somente às questões sociais, políticas e institucionais como fatores preponderantes a sua ação. Os autores afirmam que tal ênfase pode ser explicada pelo direcionamento dado aos modelos de desenvolvimento local/regional, que possuem em sua essência a necessidade de combate à pobreza.

Entretanto, para que haja maiores possibilidades de sucesso em qualquer programa de desenvolvimento, o envolvimento de diversos atores sociais, os *stakeholders*, faz-se de suma importância.

### 2.3.2 Os *stakeholders* no processo de DRS

Os *stakeholders*, atores sociais partícipes do processo de DRS, conforme Teoria dos *Stakeholders*, vêm sendo discutidos e apresentados por autores como Freeman (1984; 2003), Machado Filho (2002), Borba (2005) e Fassin (2008), dentre outros.

Freeman (1984) apresenta o termo *stakeholder* como um “grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Para tanto, apresentou duas composições diferentes para os públicos envolvidos: a primeira com os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas (*shareholders*), governo, sociedade civil e a concorrência; a segunda, mais recente, revisa a composição dos diferentes públicos envolvidos, sejam eles: financeiros, clientes, fornecedores, funcionários, sociedade, governos, ecologistas, ONG’s, críticos, imprensa e outros envolvidos (OTT, ALVES & FLORES, 2009).

Silva, Rosini e Rodrigues (2009) também mencionam que os *stakeholders* desempenham papéis relevantes na definição das prioridades dos projetos organizacionais voltados para o social.

Essa abordagem vai ao encontro, das iniciativas vinculadas ao desenvolvimento regional sustentável, uma vez que permite entender de forma mais sistêmica e holística a importância da consideração dos interesses dos diversos públicos envolvidos nas atividades das organizações.

## 3 Procedimentos Metodológicos

A partir da identificação do problema “Quais as contribuições dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil para a região do Grande ABC?”, optou-se por utilizar a pesquisa exploratória, a qual permite maior aproximação e um maior conhecimento do pesquisador sobre o problema estudado (GIL, 2002; PHILIPPI & ERDMANN, 2006; BECKER & CUNHA, 2006; MATTAR, 2007).

Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica permitiu contato com fontes de dados em documentos elaborados por pesquisadores, tais como livros, periódicos, anais de congressos, dissertações e teses. A pesquisa documental se baseia em fontes que ainda não possuem um tratamento analítico para seus dados, ao contrário da pesquisa bibliográfica, a qual se vale de autores para sua construção (GIL, 2002; SEVERINO, 2007) foi utilizada para a leitura de documentos constantes do *website* do BB e de outros fornecidos pela própria instituição.

Para a definição dos sujeitos da pesquisa foram utilizados dois critérios: a análise documental e a análise das primeiras entrevistas realizadas.

No primeiro critério identificou-se os atores sociais envolvidos nos projetos constantes na relação de parceiros publicados pelo BB, por Plano de DRS estudado, os quais foram a base para o início das entrevistas.

Após essa primeira seleção, durante as entrevistas, verificou-se a necessidade de perguntar acerca de outros integrantes dos Planos DRS que, por ventura, não haviam sido mencionados na pesquisa documental, de forma a identificar novos sujeitos a serem entrevistados.

Finalmente, os sujeitos da pesquisa foram categorizados e o conjunto foi formado por um funcionário da área de DRS (responsável pelos planos na região do Grande ABC Paulista), nove funcionários do BB, oito beneficiários, quatro representantes do Poder Público, cinco parceiros e oito representantes da comunidade (usuários e clientes), distribuídos por cinco municípios da região (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema e Mauá), uma vez que Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra não possuíam planos até o momento da finalização da pesquisa.

Considerando-se que em planos de DRS diferentes houve a participação de sujeitos em comum (em dois ou mais planos distintos pode ter havido a participação de um mesmo

parceiro), o total de entrevistadas obtidas chegou a 35, das 40 elencadas inicialmente. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas.

### 3.1 Coleta de Dados

Na pesquisa documental buscou-se dados relacionados a cada Plano de DRS do BB, tais como a data de início de implementação, a atividade produtiva exercida, número de famílias atendidas e o volume de recursos programados pelo BB, disponibilizados em seus relatórios de metas e resultados. A partir dos objetivos e ações elencados nesses relatórios, pode-se também identificar e relacionar as dimensões envolvidas em cada plano (econômica, social, ambiental e cultural).

Nas entrevistas procurou-se verificar a efetividade da estratégia DRS, sob a ótica da percepção dos *stakeholders* envolvidos.

Foram elaborados seis roteiros com perguntas abertas, de acordo com a categoria de *stakeholder* a ser entrevistado, tendo como base o levantamento dos mesmos nos relatórios disponibilizados pela instituição e tendo como premissas a ausência de qualquer tipo de limitação ou influência nas respostas. Realizou-se pré-teste em cada um dos roteiros antes das entrevistas, sendo feitos os ajustes necessários à condução das mesmas.

A partir da análise documental pode-se estabelecer os sujeitos a serem entrevistados, uma vez que no relatório de cada plano existente na região havia a identificação dos mesmos. Optou-se também, a cada entrevista, pela tentativa de identificar junto ao entrevistado mais algum *stakeholder* que eventualmente não estivesse elencado no relatório disponibilizado pelo BB, ou mesmo que estivesse presente no relatório e que não participou do processo de implementação, o qual seria descartado para fins desta pesquisa.

As entrevistas foram realizadas individualmente, em horários previamente agendados com os entrevistados, durante o período de março à outubro de 2010, nos cinco municípios supracitados.

### 3.2 Análise e Interpretação

Tanto os dados obtidos na pesquisa documental quanto os obtidos nas entrevistas foram analisados pela metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2002), a qual consiste nas etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A pré-análise consistiu em se estabelecer as fontes documentais e bibliográficas a serem levantadas e estudadas para se definir as bases de comparação com as posteriores entrevistas. Na exploração do material, procedeu-se à análise de conteúdo histórico e documental relacionados à estratégia de DRS do BB: cartilhas, artigos, estatísticas, relatórios e balanços.

De posse dos dados obtidos, na análise documental e na análise de conteúdo das entrevistas, o tratamento dos resultados se deu de forma a verificar as percepções dos *stakeholders*, relacionando ainda com a conceituação teórica estudada, objetivando uma maior compreensão do fenômeno pesquisado. Para tanto, estabeleceu-se uma análise horizontal, seguida de análise vertical, objetivando-se inter-relacionar as informações por tipo de Plano DRS e por tipo de *stakeholder*.

## 4 A Estratégia de DRS do BB

A instituição financeira Banco do Brasil S/A, empresa bicentenária, primeiro banco a atuar no país, desponta como uma liderança, sendo o primeiro a entrar na Bolsa de Valores, comprometer-se com a Agenda 21 Empresarial e com os Princípios do Equador.

De acordo com o último levantamento disponibilizado pela empresa ao público, em junho de 2010 a instituição contava com mais de 116 mil colaboradores, 4.984 agências no Brasil e 13 no exterior (BANCO DO BRASIL, 2010).

A empresa vem desenvolvendo várias práticas de sustentabilidade, tais como a ecoeficiência em seus processos, a disponibilização de produtos e serviços socioambientais, a estratégia negocial DRS, bem como a Agenda 21 da instituição, que é a materialização da estratégia corporativa.

Para a instituição, o DRS é considerado uma estratégia negocial que contempla a geração de trabalho e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa, sempre levando em conta os aspectos locais, regionais, econômicos, sociais, ambientais, institucionais, políticos e culturais. O termo negocial diz respeito às possibilidades de geração de negócios para o BB advindas do desenvolvimento das atividades, gerando uma relação ganha-ganha, onde ambas as partes são beneficiadas.

A rigor, há um endosso à essa estratégia quando Silva, Rosini e Rodrigues (2009) afirmam que o desenvolvimento não deve somente pressupor o aspecto econômico, mas também os aspectos ecológicos, políticos, sociais e culturais.

A estratégia de DRS partiu da formação de um grupo de trabalho em 2003, responsável pela elaboração e implementação de estratégias de atuação para a elevação de acesso ao crédito às comunidades mais carentes do país. No mesmo ano, há a definição de uma metodologia e a capacitação de funcionários em mil agências do BB com atuação inicialmente nas regiões Norte e Nordeste do país. Em 2005 foi criada a Gerência de DRS, ligada diretamente à presidência (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL & INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA, 2008).

“Concertação” é o termo utilizado pela empresa para designar a “orquestração de esforços. É a mobilização conjunta em torno de um objetivo. A concertação é como se fosse uma liga. Ela une, junta as pessoas e as instituições com o objetivo de desenvolver as atividades de forma sustentável e observando cuidadosamente todas as etapas do processo produtivo” (BANCO DO BRASIL, 2009, p. 13). O BB se vê como um dos componentes do sistema de concertação, interagindo constantemente com os demais atores sociais.

As visões da estratégia de DRS do BB (2009) se dividem em:

- a) Visão Participativa - diz respeito à necessidade de união das forças entre os diversos públicos envolvidos;
- b) Visão de Cadeia de Valor - trata-se da visão desde as atividades de produção, passando pela entrega dos produtos, até o consumidor de destino;
- c) Visão de Futuro - uma perspectiva traduzida em projeção que permite visualizar oportunidades para a organização visando a um objetivo central;
- d) Visão de Abrangência - mensura o quanto de impacto as ações estão gerando, bem como a geração de resultados que viabilizem a continuidade das mesmas;
- e) Visão Negocial - entende que a relação ganha-ganha é um fator primordial, uma vez que todas as partes envolvidas devem ter seu benefício com ganhos financeiros, de imagem, sociais, culturais e outros que sejam importantes para a continuidade de suas ações.

A metodologia do DRS do Banco do Brasil (2009) consiste em oito etapas:

- 1) Sensibilização ou Capacitação - Essa fase tem como objetivo principal realizar a sensibilização ou a motivação dos envolvidos para que realmente possam perpassar todos os processos e obter sucesso nos planos. Segundo a Cartilha DRS (BANCO DO BRASIL, 2009), a capacitação é um ponto muito importante nesta fase. Para isso, possui em seu quadro de cursos e um treinamento sobre a metodologia DRS que é direcionado aos beneficiários, aos funcionários e parceiros envolvidos no processo. Além disso, o BB disponibiliza aos seus funcionários um curso de pós-graduação à distância específico sobre o tema, o MBA Executivo em Gestão e Negócios do DRS;

- 2) Escolha de atividades produtivas - Nesta fase são realizadas análises acerca das atividades produtivas que tenham como princípio ser economicamente viáveis, socialmente justas, ambientalmente corretas e que respeitem a diversidade cultural regional. A vocação

local e o mercado são pontos a serem exaustivamente analisados. Tendo como base o processo participativo, a vocação local e o mercado são pontos a serem exaustivamente analisados. Conforme são escolhidas as opções de negócios que estão sendo apresentadas, surgem oportunidades de soluções para problemas da região;

3) Formação de equipe de DRS - Formada por funcionários e representantes do BB, do governo (federal, estadual e municipal), organizações não-governamentais, entidades religiosas, associações, empresários, cooperativas, lideranças, sindicatos, universidades, entre outros, a equipe de DRS deverá contar com a participação de todos os segmentos envolvidos para o desenvolvimento da atividade produtiva, uma vez que a diversidade de experiências e competências transformam a equipe em um conjunto mais sólido, capaz de seguir e enfrentar os desafios;

4) Diagnósticos - Prevista para ser realizada de forma participativa, é nesta fase que os pontos fortes e fracos são analisados e interpretados, bem como as oportunidades e ameaças que se apresentam ao negócio. No diagnóstico há a consideração acerca dos aspectos ambientais, sociais, econômicos e culturais inerentes à atividade a ser apoiada. Ele deve ocorrer na fase de planejamento e deve ser revista constantemente, haja vista as rápidas mudanças que ocorrem no cenário nacional e internacional;

5) Plano de Negócios DRS - Com base nos diagnósticos realizados, é estabelecido o Plano de Negócios DRS que contempla os objetivos, ações, responsáveis, previsão de início e prazo para conclusão das ações com o objetivo de embasar o gestor da agência do BB no que tange ao monitoramento e avaliação do que foi acordado;

6) Análises - As análises são verificações realizadas por técnicos do BB que tem como objetivo testar se as ações planejadas anteriormente estão em consonância com o necessário para transformar a atividade produtiva sustentável, bem como se as ações sugeridas irão suprir os pontos fracos e as necessidades do negócio;

7) Implementação - É nessa fase que o plano é posto em prática definitivamente e cada parceiro passa a desenvolver seu papel na atividade produtiva de acordo com os objetivos e ações pré-estabelecidas pelos integrantes do plano; e

8) Monitoramento e avaliação - Indispensável a todo o processo mencionado anteriormente. O acompanhamento e a avaliação são formas de verificar se o plano de negócios está funcionando corretamente ou se precisa de ajustes, bem como verificar se os resultados estão de acordo com o planejado. Tal etapa é realizada pela agência do BB responsável pela implementação do plano juntamente à equipe, num processo participativo. De posse dos objetivos e ações estabelecidos durante o processo de elaboração do plano de negócios DRS, verifica-se se os mesmos estão sendo realizados conforme o cronograma, prazos e responsabilidades apontadas. Qualquer possibilidade de alteração ou melhoramento é discutido e replanejado em conjunto.

#### 4.1 Análise das Entrevistas

A análise de conteúdo das entrevistas ocorreu de forma horizontal e vertical, buscando-se entender as percepções dos *stakeholders* dos nove planos de DRS do BB na região do Grande ABC. De forma a sistematizar as contribuições e deficiências apresentadas pelos mesmos, estabeleceu-se dois quadros.

Planos	Funcionário do BB - Agência	Comunidade	Beneficiário do Plano	Poder Público	Parceiros
1	-	-	-	-	-
2	Motivação para o desenvolvimento da	Desconhecia o plano de	Conscientização ambiental; Geração	-	-

	atividade; Geração de Trabalho e Renda; Reciclagem de Materiais; Financiamento à atividade;	DRS.	de Trabalho e Renda; Combate à pobreza; Financiamento à atividade.		
3	Atividades esportivas e culturais; Inclusão digital.	Desconhecia o plano de DRS.	Aquisição de equipamentos e materiais.	-	-
4	Conscientização ambiental.	Desconhecia o plano de DRS.	Articulação com o poder público e empresas; Credibilidade à iniciativa.	Obtenção de documentos e certidões; Auxílio na captação de recursos.	Diagnóstico de problemas financeiros e operacionais.
5	Resgate da auto-estima dos beneficiários; Melhora na qualidade de vida das pessoas; Inclusão social; Auxílio na divulgação dos produtos; Beneficiamento dos produtos.	Desconhecia o plano de DRS.	Credibilidade à iniciativa; Conscientização ambiental;	Articulação dos parceiros; Divulgação dos produtos.	-
6	Promoção do reaproveitamento do lixo; Geração de renda; Capacitação da mão-de-obra.	Desconhecia o plano de DRS.	Desburocratização de processos	Facilitador na obtenção de documentos e certidões; Auxílio na captação de recursos;	Diagnóstico de problemas financeiros e operacionais.
7	Aquisição de equipamentos e veículo; Aumento temporário de beneficiários.	Desconhecia o plano de DRS.	Conscientização ambiental; Doação de recursos para aquisição de equipamentos e veículo.	Melhor desenvolvimento da atividade com a aquisição dos equipamentos e veículo.	-
8	Inclusão de jovens; Articulação com parceiro que doou recursos à atividade.	Desconhecia o plano de DRS.	Promoveu o assistencialismo; Aumentou a burocracia; Credibilidade da instituição;	Articulação dos parceiros; Divulgação dos produtos; Força da marca BB;	Atuação como gestor do plano; Liderança no processo de desenvolvimento da atividade; Credibilidade da marca BB; Estabelecimento de metas a serem cumpridas.
9	Bancarização; Promoção dos produtos.	Desconhecia o plano de DRS.	Promoção dos produtos; Não apresentou grandes mudanças.	Divulgação da iniciativa; Articulação com parceiros; Melhoria nos processos operacionais.	-

Quadro 3 - Análise de Conteúdo das Entrevistas – Contribuições dos Planos DRS à região do Grande

**ABC.**

Fonte: dados da pesquisa.

Observou-se que, de forma geral, as contribuições dos planos de DRS do BB são percebidas pelos *stakeholders* de diversas maneiras, de acordo com o apoio fornecido e com os parceiros envolvidos nos planos. No que tange às deficiências observadas pelos *stakeholders*, segue a sistematização acerca das percepções dos mesmos:

<b>Empresa</b>	O maior interesse do BB é o de bancarizar os beneficiários; Promoveu uma maior burocracia; Dificuldades em conciliar a atividade bancária e os planos DRS; Pouco envolvimento dos colaboradores do BB com os planos.
<b>Planejamento</b>	Falta de planejamento de ordem técnica nas atividades.
<b>Comunicação</b>	Dos oitos entrevistados da comunidade, nenhum tinha conhecimento dos planos DRS.
<b>Social</b>	A presença do BB causou uma postura passiva entre os beneficiários.
<b>Cultural</b>	Dificuldade dos beneficiários em trabalhar como cooperados ou associados.

**Quadro 4 - Deficiências dos Planos DRS do BB na região do Grande ABC na Percepção dos Stakeholders Entrevistados.**

Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se que as deficiências apontadas, segmentadas por itens identificados durante as entrevistas remetem a possibilidades de melhorias a serem implementadas pelo BB durante seu processo de amadurecimento estratégico.

No item "Empresa", verifica-se uma certa dificuldade da instituição em praticar os conceitos acerca da estratégia do DRS, uma vez que há a percepção de que a principal contribuição dos planos esteja relacionado somente a bancarização, não havendo a relação ganha-ganha entre as partes envolvidas, bem como houve a menção, inclusive, de uma maior burocratização do andamento normal da atividade apoiada.

Ainda no item "Empresa", observam-se dificuldades na sensibilização e concertação interna acerca da estratégia negocial da instituição, uma vez que foram mencionados problemas relacionados às dificuldades dos funcionários em exercer suas atividades bancárias e, ao mesmo tempo, acompanhar os planos DRS, inclusive havendo menção com relação ao pouco envolvimento dos próprios funcionários com a estratégia.

No item "Planejamento", verifica-se o apontamento da necessidade da consideração não somente dos aspectos econômicos, ambientais, sociais e culturais, mas também de aspectos técnicos relacionados à atividade como forma de se alcançar maior sucesso na implementação do plano DRS.

Já no item "Comunicação", observa-se que os planos DRS e a atuação do Banco do Brasil não são percebidos pela comunidade, denotando uma falha na divulgação dos mesmos.

Menciona-se também problemas relacionados à mudança da postura dos beneficiários com a presença do BB e o plano DRS, uma vez que a mesma acabou por transformar um movimento social idealizado anteriormente em algo dependente da atuação, do sucesso ou insucesso da instituição.

Por fim, no item "Cultural", observa-se a menção com relação ao espírito do cooperativismo e associativismo, o qual não foi bem aplicado em alguns dos planos, pois se identificou problemas no relacionamento dos integrantes de determinadas atividades e na assimilação dos conceitos das duas formas de trabalho.

## 5 Considerações Finais

Este estudo possibilitou a verificação acerca de como uma estratégia de DRS se dá em uma região com características tão marcantes, onde a pobreza e a riqueza são observadas, bem como a importância de se ter meios e organizações, sejam elas públicas, privadas ou não-governamentais, que possam alavancar o processo de desenvolvimento de atividades que sem apoio estariam fadadas ao fracasso ou atinjam a mortalidade precoce durante o processo de iniciação.

Após as análises realizadas por tipo de *stakeholder* envolvido e por plano, pode-se afirmar que os planos DRS na região do Grande ABC ainda carecem de novas parcerias e ações que possam alavancar seu desenvolvimento, tornando-se iniciativas com impactos econômicos, sociais, ambientais e culturais mais expressivas e duradouras, tendo em vista a observação *in loco*, as entrevistas realizadas e os resultados apresentados na pesquisa documental. Tal necessidade é apontada por Alburquerque Llorens (2001) como um fator fundamental ao desenvolvimento.

A necessidade de um maior acompanhamento e controle por parte do BB nos planos DRS é fundamental, na medida em que proporcionam meios de se ter uma proximidade maior, conhecimento e experiências acerca da realidade local/regional e suas peculiaridades;

Há a necessidade de uma maior disseminação dos conceitos de DRS e da forma como se dá a iniciativa entre os parceiros, beneficiários, comunidade, poder público e até mesmo entre os funcionários da instituição financeira, o que vai ao encontro da dimensão “formação de recursos humanos” apontada por Alburquerque Llorens (2001);

Observou-se a ausência de parcerias com a academia na maioria dos planos da região, ressaltando-se que o setor educacional está contemplado no princípio da “concertação” (BANCO DO BRASIL, 2009) e pode auxiliar principalmente no processo de desenvolvimento técnico das atividades;

Constatou-se a necessidade de um aprimoramento no que diz respeito à preocupação em se aliar as dimensões econômica, social, ambiental e cultural, conforme observam Alburquerque Llorens (2001) e Dowbor (2009), o que nem sempre foi percebido pelos entrevistados;

Verificou-se, contudo, conforme Junqueira (2000) e Buarque (2006) assinalam como de suma importância num processo de desenvolvimento regional, a percepção quanto ao papel fundamental do BB na mobilização e exploração das potencialidades locais, de forma a elevar as oportunidades sociais;

Conforme mencionam Rocha e Burzstyn (2005), percebeu-se a preocupação em estabelecer parcerias estratégicas que se tornaram fundamentais no desenvolvimento de alguns planos, porém observa-se que ainda há a necessidade de uma atuação do BB no sentido de fortalecer tais parcerias, conforme ressaltam Silva, Rosini e Rodrigues (2009);

Por fim, entende-se que a estratégia de DRS do BB na região do Grande ABC, quanto às suas contribuições sociais, ambientais culturais e econômicas ainda não pode ser considerada uma iniciativa que possua impactos expressivos, mas trata-se de uma forma de se entender melhor as necessidades da região e buscar meios e parcerias que façam da necessidade uma oportunidade.

Assim, as oportunidades de melhoria ficam identificadas como sugestões para que a instituição possa implementá-las, bem como sejam percebidas por outras empresas, órgãos governamentais ou não-governamentais que venham a desenvolver iniciativas de características similares.

A pergunta posta no início desta pesquisa, qual seja: “*Quais as contribuições dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC?*” foi respondida, uma vez que foi possível verificar as percepções dos *stakeholders*

quanto às contribuições ambientais, sociais, econômicas e culturais dos planos de desenvolvimento regional sustentável do BB à região do Grande ABC. Os objetivos de “*Identificar as contribuições dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC*”, cujos objetivos específicos são “*verificar as percepções de stakeholders quanto às contribuições sociais, ambientais, culturais e econômicas dos planos de desenvolvimento regional sustentável do Banco do Brasil à região do Grande ABC*” e “*verificar como é feita a gestão desses planos*” foram atingidos.

A técnica de entrevista para a coleta de dados mostrou-se eficiente, haja vista a obtenção de 87,5% de participação dos *stakeholders* previamente definidos. Tal dado também se remete a uma possível limitação da pesquisa, uma vez que não se atingiu a totalidade dos entrevistados previamente identificados.

Como sugestão para trabalhos futuros fica a possibilidade de acompanhamento da estratégia ao longo do tempo, em diferentes regiões do país, bem como a comparação dos dados levantados neste estudo com outras regiões que possuam planos de DRS ou mesmo outros programas de sustentabilidade desenvolvidos por organizações nacionais ou internacionais.

## Referências

ALBURQUERQUE LLORENS, Francisco. **Desenvolvimento econômico local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política**; tradução de Antonio Rubens Pompeu Braga. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

ARRUDA, Marcos. Felicidade Interna Bruta - caminho para outro desenvolvimento. In: **Lucrar sem produzir: a primeira grande crise financeira do século 21**. 2009. Disponível em: <<http://www.dowbor.org/crise/08arruda.doc>>. Acesso em 04 jan. 2009.

BANCO DO BRASIL. **Desenvolvimento Regional Sustentável: Cartilha DRS**. 2009. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/sitesp/sustentabilidade/dwn/CartilhaDRS.pdf>>. Acesso em 03 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Relações com Investidores: Grandes Números**. 2010. Disponível em: <[http://www.bb.com.br/portalbb/page216,136,10417,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=24776&codigoMenu=204&codigoRet=14241&bread=1\\_5](http://www.bb.com.br/portalbb/page216,136,10417,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=24776&codigoMenu=204&codigoRet=14241&bread=1_5)>. Acesso em 26 set. 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARROS, Ricardo F. **Desenvolvimento Regional Sustentável: a experiência do Banco do Brasil**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007. 201 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho).

BECKER, Grace V.; CUNHA, Neila C. V.. Competências organizacionais: desvendando a inovação em empresas de manufatura. In: **XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 2006, Gramado. Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2006.

BOISIER, Sérgio. Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando? **Cuadernos Regionales** N°1, Santiago de Chile, Universidad de Talca, 2000.

\_\_\_\_\_. “Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?”. In: **Redes**, Santa Cruz do Sul, Vol.8, n.1, pp. 9-42, jan/abr. 2003.

BORBA, Paulo R. F. **Relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas no Brasil**. São Paulo: USP, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração).

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

DINIZ, Clélio C.. Celso Furtado e o desenvolvimento regional. **Nova economia**. Belo Horizonte, v. 19, n. 2, Set. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-63512009000200001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512009000200001&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 10 jul. 2010. DOI: 10.1590/S0103-63512009000200001.

DOWBOR, Ladislau. Descentralização e participação – as novas tendências. In: **A Reprodução social: propostas para uma gestão descentralizada**. 2001. Disponível em: <<http://www.dowbor.org/01repsoc3.doc>>. Acesso em 04 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **O desafio sobre o PIB: estamos fazendo a conta errada**. 2009. Disponível em: <<http://www.dowbor.org/09o%20pib%20que%20vá%20para%20fib.doc>>. Acesso em 04 jan. 2009.

DRUCKER, Peter F. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

FASSIN, Yves. The Stakeholder Model Refined. **Journal of Business Ethics**. Springer, 2008.

FISCHER, Tânia. Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução à uma agenda. In: Fischer, Tânia (Org.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002. p. 12-32.

FISCHER, Tânia; MAC-ALLISTER, Mônica. **Gestão Social e Desenvolvimento Territorial I: tema 2**. Bahia: Consórcio MBA-DRS, 2009.

FREEMAN, Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Pitman: 1984.

\_\_\_\_\_. **Stakeholder Management Revisited: What's the State of the Art? Lecture**: Leuven, 20 November, 2003.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL; INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA. **Desenvolvimento Regional Sustentável: reflexões sobre a experiência do Banco do Brasil**. Recife/Brasília, 2008.

FURTADO, Celso. **O mito do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

\_\_\_\_\_. **O capitalismo global**. 4ª. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUEVARA, Arnoldo J. H.; DIB, Vitória C. A crise de sentido e o futuro das organizações na sociedade do conhecimento. In: Guevara A. J. H., Rosini A. M., Silva J. U., Rodrigues M. C., organizadores. **Consciência e Desenvolvimento Sustentável nas Organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época**. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009. p. 161-181.

JACOBI, Pedro. Poder local, políticas sociais e sustentabilidade. **Saúde Social**. São Paulo, v. 8, n. 1, fev. 1999. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-12901999000100004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12901999000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 03 abr. 2009. DOI: 10.1590/S0104-12901999000100004.

- JUNQUEIRA, Rodrigo G. P. Agendas sociais: desafio da intersectorialidade na construção do desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**. V. 34, N. 6, Nov. / Dez. 2000, p. 131-158.
- MACHADO FILHO, Cláudio A. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações**: um estudo multicasos. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: USP, 2002.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORO JUNIOR, Enio. **A redenção inexistente nos planos urbanísticos municipais**: o caso do Projeto Eixo Tamanduatehy. São Paulo: Annablume, 2007.
- MOURA, Maria S.; CASTRO, Rocio; MELO, Vanessa P.; LORDELO, José A. C.; MEIRA, L. Desenvolvimento local sustentável: o que sinalizam as práticas. In: **EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2002. Salvador: Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- MOVIMENTO NOSSA SÃO PAULO. **Histórico da construção do IRBEM**. Disponível em <<http://www.nossasaopaulo.org.br/portal/irbem>>. Acesso em 05 fev. 2010.
- OTT, Ernani; ALVES, Tiago W.; FLORES, Giovana S. S.. Investimentos ambientais e o desempenho econômico das empresas: um estudo utilizando dados em painel. In: **EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2009. São Paulo: Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- PEREIRA, Raquel S. **Desenvolvimento Sustentável como Responsabilidade Social das Empresas – um enfoque ambiental**. São Paulo: Lorosae, 2002.
- PHILIPPI, Daniela A.; ERDMANN, Rolf H.. A produção mais limpa e o planejamento da produção: estudo de caso no setor metal-mecânico com enfoque nas dimensões do desenvolvimento sustentável. In: **XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 2006. Gramado: Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica.
- ROCHA, Juliana D.; BURSZTYN, Maria A. A importância da participação social na sustentabilidade do desenvolvimento local. In: **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Vol. 7, N. 11, p. 45-52, Set. 2005.
- SACHS, Ignacy. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- SANTOS, Milton. O retorno do território. In: SANTOS, Milton; SOUZA, Maria A. A.; SILVEIRA, Maria L. (Orgs.). **Território: globalização e fragmentação**. 4ª. ed. São Paulo: Hucitec: ANPUR, 1998. p. 15-20.
- \_\_\_\_\_. **O país distorcido: o Brasil, a globalização e a cidadania**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- SCHMIDHEINY, Stephan. **Mudando o rumo: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente**. Rio de Janeiro: FGV, 1992.
- SEN, Amartya K. Ética da Empresa e Desenvolvimento Econômico. In: CORTINA, Adela O. (Org.). **Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações**. São Paulo: Loyola, 2003.
- SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, José U.; ROSINI, Alessandro M.; RODRIGUES, Mônica C.. Responsabilidade Socioambiental como diferencial competitivo nas organizações do século XXI. In: Guevara A. J. H., Rosini A. M., Silva J. U., Rodrigues M. C., organizadores. **Consciência e Desenvolvimento Sustentável nas Organizações**: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009. p. 63-74.

TAPIA, Jorge R. B.. Desenvolvimento local, concertação social e governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália. **São Paulo Perspectiva**, São Paulo, v. 19, n. 1, mar. 2005 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392005000100012&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392005000100012&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 03 abr. 2009. DOI: 10.1590/S0102-88392005000100012.

THEIS, Ivo M. (Org). **Desenvolvimento e Território**: questões teóricas, evidências empíricas. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2008.