

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO BANCÁRIA

CINTYA BISCHOFF

DESPESAS DA AGÊNCIA CENTRAL DO BANRISUL
ESTRATÉGIAS DE REDUÇÃO E UMA ANÁLISE SOBRE A ÓTICA DA CONSCIÊNCIA
AMBIENTAL E DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

PORTO ALEGRE

2011

Cintya Bischoff

DESPESAS DA AGÊNCIA CENTRAL DO BANRISUL

Estratégias de redução e uma análise sobre a ótica da consciência ambiental e da
Responsabilidade Social

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Bancária, pelo MBA
em Gestão Bancária, da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Gilberto Faggion

Porto Alegre

2011

Dedico este trabalho ao meu esposo, Cláudio Cardoso da Silva, companheiro fiel, exemplo de superação, eterno incentivador e ao nosso bebê que, ainda na barriga, já é a expressão do amor em toda a sua plenitude.

AGRADECIMENTOS

Ao Ilustre Professor Sérgio Soldera pela compreensão, auxílio e incentivo. Ao Prof. Gilberio Faggion pelos valiosos ensinamentos. Pessoas que fizeram a diferença e estiveram sempre prontas a me socorrer quando precisei. Agradeço, principalmente, pela paciência e por acreditarem. Responsáveis por importantes colaborações, sem as quais, com certeza não se teria alcançado este resultado.

Grandes realizações não são feitas por impulso, mas por
uma soma de pequenas realizações.

(Vincent Van Gogh)

RESUMO

As lesões ao meio ambiente têm alcançado proporções desesperadoras, ameaçando, inclusive, a sobrevivência da espécie humana, o que fez a questão ambiental conquistar um espaço de destaque nos debates internacionais. Não raras vezes, encontram-se controvérsias envolvendo o ente empresarial, pois, inegavelmente as empresas possuem uma significativa parcela de participação e de responsabilidade nos danos ambientais. Nesse sentido, emerge paulatinamente a necessidade de adoção por parte dessas de gestões de despesas e ambiental comprometidas, acompanhando a tendência mundial de defesa ao ambiente. O Banrisul não ficou alheio a essas mudanças e implantou no segundo semestre de 2011 o Sistema de Gestão de Despesas, incorporando-a ao dia-a-dia da instituição. Este trabalho objetivou identificar quais são as principais despesas da principal agência do banco, a Agência Central, e propôs estratégias para a sua redução, através do método de estudo de caso. No entanto, embora tenha se observado que já existe uma Gestão implantada, ainda é possível algumas mudanças para atingir maior eficácia, eficiência e sucesso organizacional. Podendo a organização, inclusive, utilizar-se disso como diferencial mercadológico.

Palavras-chave: Gestão. Despesas. Meio Ambiente.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo geral.....	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES QUANTO À RESPONSABILIDADE SOCIAL E À CONSCIÊNCIA AMBIENTAL, O SETOR DE SERVIÇOS FINANCEIROS E A ESTRUTURA DA AGÊNCIA CENTRAL DO BANRISUL.....	11
2.2 DESPESAS DA AGÊNCIA CENTRAL DO BANRISUL E ESTRATÉGIAS PARA A SUA REDUÇÃO.....	18
2.3 GESTÃO DE DESPESAS, GESTÃO AMBIENTAL E SUCESSO NOS NEGÓCIOS.....	24
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	33
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	33
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	34
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho trata sobre as DESPESAS DA AGÊNCIA CENTRAL DO BANRISUL, apresentando estratégias de redução que se coadunem com o conceito de consciência ambiental e de Responsabilidade Social.

Com a globalização e a informatização, mais do que acirramento da concorrência, surge a necessidade de cortar gastos para manter-se competitivo no mercado, assim, uma gestão preocupada com a redução de despesas torna-se um estratégia essencial para a organização manter-se e diferenciar-se no mercado.

Porém, mais do que isso é necessário preocupar-se com a sociedade e com o ambiente. Assim, a pretensão deste trabalho não é criar uma nova teoria sobre as despesas da Agência, tão pouco é de trazer posições estanques sobre os temas abordados, se não é outro o propósito central do trabalho do que oferecer informações atuais e incitar o debate sobre o tema, apresentando estratégias para a sua redução que representem, também, a prática da responsabilidade social e da consciência ambiental.

Para isso, abordar-se-á no primeiro capítulo um pouco do histórico do mercado empresarial e da estrutura da Agência Central do Banrisul. Já no segundo capítulo identificar-se-á quais as principais despesas e algumas estratégias e sugestões para sua redução. No terceiro e último capítulo tratar-se-á sobre consciência ambiental e responsabilidade social e sua aplicabilidade.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

O tema deste trabalho é: as despesas da agência central do Banrisul, em especial, estratégias para a sua redução em consonância com o desenvolvimento da responsabilidade social e da consciência ambiental.

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A, BANRISUL, é uma instituição financeira, cujo foco, atualmente, é promover o desenvolvimento econômico e social do Estado. A fundação da Instituição data de 12/set/1928; é uma empresa de economia mista constituída sob a forma de sociedade anônima e tem como acionista majoritário o Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Como já bem se observa, não apenas o desenvolvimento econômico encontra-se em seu objetivo, mas o desenvolvimento social também o é. Embora tenha surgido como um banco meramente prestador de serviços, voltado, principalmente, para a pessoa física, em especial, no processamento da folha de pagamento do funcionalismo do Estado do Rio Grande do Sul, hoje, é um banco comercial, com uma grande gama de produtos: seguro, capitalização, consórcio, corretora de valores, câmbio, linhas de crédito pessoa física - PF e pessoa jurídica – PJ, dentre outros. Dentre seus principais concorrentes estão os demais bancos e cooperativas de crédito, no Estado (RS), destaca-se o SICREDI.

A Agência Central, conta com aproximadamente 350 funcionários, sendo a maior agência do Bannisul, tanto em estrutura física como de pessoal, conseqüentemente, também apresenta uma das maiores despesas da rede de agências.

Face o apresentado propõe-se: Quais as principais despesas da Agência Central e quais estratégias podem ser utilizadas na sua redução visando a prática da consciência ambiental e da responsabilidade social prevista nos objetivos do Banco?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as principais despesas da Agência Central do Bannisul e propor estratégias de redução que se coadunem à prática da consciência ambiental e da responsabilidade social.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as despesas da Agência.
- Descrever possíveis implicações com a sua redução.
- Avaliar as vantagens de uma gestão preocupada com a responsabilidade social e a consciência ambiental.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema deste trabalho foi escolhido devido a sua relevância tanto social como mercadológica. Considerando, principalmente, a implantação de metas de redução de despesas propostas pela diretoria do Banco no segundo semestre de 2010, bem como os anseios da sociedade quanto à responsabilidade social e a preocupação do ambiente. Hoje, muitas vezes, a redução de despesas se apresenta não só como uma necessidade de economia, mas, também como uma possibilidade de ampliação de negócios, por representar, muitas vezes, uma estratégia de *marketing*. Assim, pretende-se com a conclusão deste trabalho, contribuir com sugestões de estratégias para o atingimento das metas de redução de despesas da Agência Central, melhorando, inclusive, a imagem perante seus usuários. Dessa forma, no final desta pesquisa o Banco terá um panorama sobre as despesas da sua maior agência, com sugestões contundentes sobre formas de geri-las de modo consciente ecologicamente visando negócios e qualidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No primeiro capítulo, basicamente, será exposto o histórico do mercado empresarial quanto a questão ambiental e social e a estrutura da Agência Central do Banrisul. No segundo capítulo serão identificadas quais as principais despesas e algumas estratégias e sugestões para sua redução. No terceiro e último capítulo tratar-se-á sobre consciência ambiental e responsabilidade social e sua aplicabilidade.

2.1 HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES QUANTO À RESPONSABILIDADE SOCIAL E À CONSCIÊNCIA AMBIENTAL, O SETOR DE SERVIÇOS FINANCEIROS E A ESTRUTURA DA AGÊNCIA CENTRAL DO BANRISUL

No princípio, as organizações buscavam tão somente o desenvolvimento da economia e o lucro. Na era da modernização, aliando ciência e tecnologia, conseguiram melhores resultados: produzem produtos em larga escala, porém, em contrapartida, acabam de criar um grande impacto ambiental. Então, a postura das organizações teve e tem que adaptar-se, pois o modo de pensar, agir, exigir e consumir da sociedade em geral também mudou. É necessário preocupar-se com outros fatores, a exemplo da responsabilidade social e da consciência ambiental.

Por muito tempo acreditou-se que a natureza possuía recursos inacabáveis e, assim, frente à imensidão de matéria-prima existente, a empresa buscava tão somente o desenvolvimento da economia e a obtenção do lucro, o que nas últimas décadas sofreu uma grande alteração.

É inegável que a sociedade se transforma com o tempo, a realidade não é estática, assim, nada mais natural que haja drásticas modificações de valores. E, em resposta a essas mudanças ocorridas nos valores da sociedade, surge a responsabilidade social das organizações. Essa responsabilidade excede a produtividade e passa a ter o papel de resolver alguns dos problemas sociais – dos quais, muitos, inclusive, as próprias entidades ajudaram a

criar. Trata-se de uma “troca”: a sociedade concede a liberdade de existir à empresa e esta por sua vez contribui para com o progresso social. Segundo Denis Donaire, trata-se de um contrato social entre as organizações e a sociedade:

A justificativa para o sentido de responsabilidade social por parte da empresa fundamenta-se na liberdade que a sociedade concede à empresa para existir. Podemos considerar a existência de um contrato social. Uma empresa, como outras organizações legítimas, tem a liberdade de existir e trabalhar por um objetivo legítimo. O pagamento dessa liberdade é a contribuição da empresa para com a sociedade.¹

No entendimento de Flávio Farah:

A afirmativa de que a missão precípua das organizações econômicas é dar lucro aos investidores expressa uma visão da empresa tão individualista quanto a antiga visão da propriedade. Seria como dizer que a sociedade autoriza a constituição de companhias porque os cidadãos teriam um suposto direito de enriquecer. Esta visão está superada. O princípio da função social da empresa derrubou a teoria do acionista. Hoje, o lucro, por si só, não é mais capaz de justificar a existência das organizações econômicas. A missão das companhias privadas não é fazer com que seus acionistas enriqueçam.

A empresa é uma instituição social, é um agente da **sociedade** criado com a finalidade de satisfazer necessidades sociais. A sociedade concorda com a criação de empresas porque as considera benéficas ao corpo social. Esse é o fundamento moral da existência de organizações econômicas. E mais: as organizações econômicas são autorizadas a funcionar pela sociedade e operam sob formas permitidas pela sociedade.²

Note-se que os termos desse “contrato” alteraram-se com o tempo. Antigamente, se apregoava que a industrialização era a base para o progresso social. Mas, percebe-se, hoje, que, de nada adianta a industrialização, se ela for acompanhada por fatores como: deterioração do ambiente, condições insalubres de trabalho, emissão de substâncias tóxicas e tantos outros problemas. Surge a função social da empresa e, logo após, a responsabilidade social desta.

É verdade que, durante muito tempo, a função social era tida como uma contradição. Tanto que Fábio Konder Comparato afirma:

É imperioso reconhecer, por conseguinte, a incongruência em se falar numa função social das empresas. No regime capitalista, o que se espera e exige delas é, apenas a eficiência lucrativa, admitindo-se que, em busca do lucro, o sistema empresarial como um todo exerça a tarefa necessária de produzir ou distribuir bens e de prestar

¹ DONAIRE, Dennis. *Gestão Ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 20.

² FARAH, Flávio. *Dar lucro aos acionistas não é missão da empresa*. Empresário Online, 12.07.2005. Disponível em: http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_a-1207. Acesso em: 22.08.2005.

serviços no espaço de um mercado concorrencial. Mas é uma perigosa ilusão imaginar-se que, no desempenho dessa atividade econômica, o sistema empresarial, livre de todo o controle dos Poderes Públicos, suprirá naturalmente as carências sociais e evitará os abusos: em suma, promoverá a justiça social.³

Hoje, tal visão mostra-se superada, é entendimento da doutrina que a empresa e a função social podem co-existirem. Nas palavras de Geraldo J. G. Silva:

É evidente que a Função Social da Empresa dará mais ênfase à sua própria sobrevivência, mas não se esquecerá do lucro, porque uma posição não exclui a outra. O lucro é importante, mas a sobrevivência ou o social de empresa é mais importante, no sentido de vir antes, visando a expansão, da própria empresa e de sua sobrevivência.⁴

No mais, as empresas são criadoras de grande parte dos problemas existentes, problemas estes que se as atividades da empresa não existissem também não existiriam, pelo menos não na mesma proporção, assim, empresas que possuem finalidade unicamente econômica acabam acarretando um custo social para todos.

A solução para isso não está em se deixar de lado os conceitos de lucro e produtividade, mas sim de adicionar, concomitantemente a eles, a conscientização de forma a se utilizar políticas comprometidas com o bem estar geral. Ter-se-á, assim, a redução dos custos sociais representando a responsabilidade da empresa de contribuir não só para o desenvolvimento econômico, mas também para o desenvolvimento social.

Sobre esse aspecto Flavio Farah diz que:

A razão da empresa não é produzir lucros nem fazer com que seus acionistas enriqueçam. A missão da empresa é produzir e distribuir bens e serviços bem como criar empregos. Essa é a função social das companhias privadas. O sistema que a sociedade definiu para a operação das organizações econômicas é o da livre iniciativa em regime de competição econômica. Quanto ao lucro, a sociedade considera-o legítimo, entendendo-o como justa recompensa a ser recebida pelos investidores que aceitam correr o risco de aplicar seu capital em um empreendimento produtivo.⁵

³ FARAH, Flávio. *Dar lucro aos acionistas não é missão da empresa*. Empresário Online, 12.07.2005. Disponível em: http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_a-1207. Acesso em: 22.08.2005.

⁴ SILVA, Geraldo J.G. *A crise da empresa no direito falimentar comparado*. Tese (Doutorado – Direito das Relações Sociais). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 1998.

⁵ FARAH, Flávio. *Dar lucro aos acionistas não é missão da empresa*. Empresário Online, 12.07.2005. Disponível em: http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_a-1207>

O cenário que se apresenta deveras não é pacífico. Embora a doutrina reconheça a coexistência da função social e do lucro, há aqueles que, mesmo reconhecendo tal acontecimento, não concordam.

Há uma grande confusão quanto à idéia de responsabilidade social; muitos tratam a função social e a responsabilidade social como sinônimos, outros, arriscam diferenciá-las. Mas, isso não vem ao caso. A problemática reside, sim, no fato de que tal idéia não é aceita por todos.

O Prof. Me. Luís Carlos Pertile assinala que a empresa já tem um cunho social pela sua própria natureza: gera empregos, paga impostos; assim, segundo ele, a empresa cumpre com o seu papel social, ademais, é próprio de esta buscar o lucro; cabe ao Estado a responsabilidade dos problemas sociais, portanto, não se pode, perante a ineficácia do Estado, simplesmente, transferir-se a responsabilidade social para a empresa.⁶

A Responsabilidade Social trata-se de um dos novos paradigmas, defendido por alguns e contestado por outros. De um lado, surge como solução para os problemas de sustentabilidade das organizações e, da promoção do desenvolvimento social, atendendo aos anseios da população; de outro, assumir responsabilidades, que eram originariamente do Estado, para atender as demandas sociais e ambientais, poderia colocar em risco a produtividade e, conseqüentemente, acabaria por comprometer o objetivo da atividade empresarial: o lucro.

Observe-se o conceito de responsabilidade social explicitado por Denis Donaire utilizando-se da conceituação feita por Archie B. Carrol:

A responsabilidade social das organizações diz respeito às expectativas econômicas, legais, éticas e sociais que a sociedade espera que as empresas atendam, num determinado período de tempo.⁷

Necessário se faz analisar a problemática.

⁶ Palestra proferida pelo Prof. Me. Luís Carlos Pertile, na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, no auditório do prédio 50, em 18 de agosto de 2005.

⁷ DONAIRE, Denis. *Gestão Ambiental na empresa*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 22.

É verdade que, a primeira vista, o lucro – finalidade da empresa – pode estar comprometido, pois, o compromisso com os problemas sociais geralmente resultará em um lucro menor, haverá dificuldade de produzir em larga escala e o custo da produção conseqüentemente aumentará.

Porém, a maximização do lucro deve ser analisada em um contexto de longo prazo. Ora, não há nenhuma chance de uma empresa existir em uma sociedade deteriorada – o ambiente está intimamente ligado à vida das pessoas, e a existência de uma empresa, por sua vez, está intimamente ligada à segunda.

Outro ponto relevante é que uma organização “ecologicamente responsável” pode utilizar-se deste fato para ter um maior desempenho. Uma empresa que contribui para a manutenção do meio ambiente equilibrado tem sua imagem melhorada perante todos e, conseqüentemente, isto irá se traduzir em maior aceitação do seu produto no mercado, haverá mais consumidores, maior satisfação, mais vendas e mais lucro. Segundo Denis Donaire, trata-se de uma vantagem estratégica em relação àquelas organizações que não têm essa imagem perante o público.⁸

Além disso, a adequação da empresa a esse novo panorama também pode significar economia, não só de matéria-prima, mas, também, dos gastos com materiais. Através de novas tecnologias pode-se reaproveitar os resíduos da produção, evitar desperdícios, e, por exemplo, através da reutilização do papel e da reciclagem dele, pode-se obter uma vultosa diminuição nos gastos da empresa.

Ademais, o argumento de que a responsabilidade social é papel do Estado já se encontra superado. Se for verdade que a ineficácia do ente estatal não pode servir de justificativa para se transferir às empresas a responsabilidade pelos problemas sociais, também é verdade que tal fato não é suficiente para elas se isentarem perante eles. As organizações são sim responsáveis, pois, trata-se de direito coletivo e proteção do bem comum, o que é papel de todos, inclusive, da empresa.

⁸ DONAIRE, Denis. *Gestão Ambiental na empresa*. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 23.

Dessa forma, os valores decorrentes da mudança da realidade social devem direcionar a atividade das organizações. Essas deixaram de ter somente a responsabilidade do desenvolvimento econômico, são responsáveis pelo que criarem e pelas suas conseqüências. Isso, por sua vez, não significa perda de lucratividade: a responsabilidade social pode significar economia e novas oportunidades de negócios, além de ser a única alternativa para a sustentabilidade da empresa no mercado atual.

Ao se tratar especificamente do setor de serviços financeiros observa-se que tais empresas produzem baixos impactos ambientais ao se comparar, por exemplo, com o potencial ofensivo de uma indústria. Entretanto, esse fato não o desonera de sua responsabilidade. Portanto, esse setor não ficou imune às transformações do ambiente empresarial e, também, tem procurado adequar-se aos novos anseios da sociedade.

Bancos e seguradoras estão inseridos na nova realidade basicamente de duas formas: uma, através de critérios na concessão de crédito que avaliem a responsabilidade ambiental das empresas tomadoras, e outra, através de sua postura organizacional considerando a qualidade dos serviços e da vida de seus colaboradores, a segurança no trabalho, o consumo e uso de insumos e matérias, bem como a observação e adequação de rotinas operacionais.

Todo esse processo não é feito de forma mitigada ou impositiva. Segundo o Instituto de Responsabilidade Social Empresarial – Instituto Ethos, a empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e de conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando considerar as demandas de todos e não apenas dos acionistas e proprietários.

Assim, os bancos, normalmente vistos pela sociedade como instituições organizadas e que buscam precipuamente o lucro desenfreado, através da adoção de práticas de mercado baseadas em altas taxas de juros, por exemplo, adequam-se a realidade considerando, não apenas os anseios primitivos de gerar lucratividade aos seus acionistas, mas sim acrescentam a este objetivo tantos outros que se coadunem com os anseios de todos seus demais colaboradores (como funcionários, clientes, fornecedores, etc) – até porque, somente assim, conseguirá mais facilmente atingir o primeiro.

De acordo com a Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN, o comprometimento com a preservação ambiental motiva as instituições financeiras a investirem recursos e esforços no sentido de aprimorar suas práticas e atuarem ativamente na questão ambiental e social. Em 2004, segundo a entidade, foram investidos R\$ 16, 4 (dezesesseis vírgula quatro) milhões, por parte de 33% (trinta e três por cento) dos bancos, para o desenvolvimento de projetos e programas de gerenciamento do impacto ambiental. Tais recursos foram aplicados nas mais diversas ações, as quais vão desde a educação e conscientização sobre o assunto até a adoção de práticas e de tecnologias que permitem a implantação de rotinas, processos produtivos e sistemas que permitem a redução do consumo de recursos, principalmente, os recursos naturais como água e energia.

No mesmo sentido, o Banrisul também tem investido em recursos e em projetos que se coadunam com práticas e atitudes responsáveis. Atualmente, possui o Projeto Pescar que atua com crianças e jovens carentes e o Projeto Reciclar que investe na reutilização de materiais. Além disso, recentemente divulgou sua participação no Projeto Carta Verde, implantando o acesso aos contracheques dos funcionários de forma eletrônica sem a necessidade de impressão de milhares de folhas de papel todos os meses.

Acompanhando a concorrência e toda a tendência do mercado, a partir do 2º semestre de 2010, além das metas mercadológicas, a diretoria do Banco implantou em toda a rede de agências metas de redução de despesas, a qual visa não apenas a economia e a maximização dos lucros, mas, também integrar e comprometer o quadro funcional com a racionalização dos recursos.

A Agência Central do Banrisul possui aproximadamente 350 funcionários, sendo a maior agência da rede, tanto em estrutura física como de pessoal e, conseqüentemente, representa uma das maiores despesas de toda a estrutura. Com certeza, ao se verificar o volume de negócios pelo qual é responsável, chegar-se-á facilmente a casa dos bilhões de R\$, o que no final de junho/2011 representou o montante de R\$ 38.277.862,00 (trinta e oito milhões, duzentos e setenta e sete mil, oitocentos e sessenta e dois reais) de margem de contribuição. Tendo, no mesmo mês de referência, o valor com despesas de horas extras, material de expediente e telefonia fixa alcançado o montante de R\$ 71.663,86 (setenta e um mil, seiscentos e sessenta e três reais e oitenta e seis centavos). Note-se que aqui não se consideram, por exemplo, custos fixos como a folha de pessoal baseada na jornada normal de

trabalho, na tentativa de se aproximar ao máximo das despesas que podem sofrer redução e reestruturação representando economia e consumo consciente comprometido com o ambiente e o social.

2.2 DESPESAS DA AGÊNCIA CENTRAL DO BANRISUL E ESTRATÉGIAS PARA A SUA REDUÇÃO

Conforme consta no item anterior, as principais despesas da Agência Central do Banrisul, e que são utilizadas para fim de mensuração das metas de redução, pela diretoria do Banco, são: horas-extras, material de expediente e telefonia fixa. O que, com certeza, não representa os custos e despesas totais de toda a máquina administrativa, porém, ao que parece, permite melhor mensurar as despesas que podem oscilar e representar um impacto imediato quanto ao ambiente e a conscientização da racionalização e o bom aproveitamento dos recursos.

Segundo a doutrina maciça, o sucesso de uma gestão ambiental está diretamente ligado à capacidade da empresa prevenir possíveis impactos ambientais decorrentes de suas atividades, produtos, serviços e materiais utilizados. Os custos e despesas de prevenção estão normalmente associados a atividades como: treinamento de pessoal; manutenção periódica de equipamentos; destino correto dos resíduos de suas atividades; campanhas educacionais. Outra forma de prevenção também pode ocorrer através de despesas e custos já existentes, isto é, revendo e acompanhando determinadas atividades.

Assim, uma das formas mais utilizadas atualmente pelas empresas visando à redução de custos e despesas, bem como a implantação de uma gestão ambiental, é avaliar os valores despendidos com atividades rotineiras como telefonia fixa e material de expediente. Conforme já fora mencionado nos parágrafos anteriores, é exatamente essa a estratégia atualmente utilizada pelo Banrisul acompanhar junto à rede de agências as despesas com telefonia fixa, horas-extras e material de expediente.

Justifica-se essa escolha também pela natureza e influência de cada custo e/ou despesa na empresa. Alguns desses não interferem diretamente no ambiente, já outros podem influenciar no resultado da organização. Ora, a mensuração das despesas considerando, por exemplo, o valor pago aos funcionários referente aos salários baseado na jornada normal de trabalho, implicaria, com certeza, em insatisfação, baixa produtividade, não comprometimento etc. O salário é fixo e a sua redução não é bem vista, nem justificada, para os trabalhadores. Por conseguinte, com certeza essa não é a forma de reduzir o valor gasto, muito menos o impacto ambiental da atividade desenvolvida.

Assim, justifica-se a utilização de apenas algumas despesas como indicadores neste trabalho e na rotina do processo de redução de despesas da Agência Central.

Todas as despesas individualmente, direta ou indiretamente, influenciam no consumo de recursos naturais (a maioria não renováveis): horas-extras, representam mais utilização e desgaste de equipamentos, maior utilização de energia, de água e de materiais; material de expediente está diretamente ligado principalmente ao consumo de papéis além de outros produtos como pastas, plásticos, canetas, grampos, etc; telefonia, idem ao primeiro item, representa maior consumo de energia e desgaste de aparelhos. Isso sem considerar os gastos na produção das tecnologias, para a rede de telefonia funcionar, existe uma empresa ou operadora que também gasta energia e recursos do ambiente, quanto maior o consumo, mais trabalho, mais desgastes, mais rotinas, etc.

A gestão financeira gere a parte da empresa que diz respeito à obtenção de recursos e a redução de despesas e custos. Tendo como uma de suas funções primordiais a maximização da riqueza dos acionistas, através da criação de valor econômico aos detentores de capital.

É óbvio que a geração de lucro também depende de uma administração efetiva das funções financeiras da empresa. Entretanto, é necessário e primordial perceber e ter clareza quanto ao fato de todas as áreas estarem correlacionadas. Assim, como a sociedade influencia a empresa, a empresa influencia o mercado, a concorrência influencia as decisões estratégicas, a política econômica do governo influencia o consumo e assim por diante, as chefias influenciam os funcionários, as orientações da diretoria influenciam as decisões dos departamentos, os funcionários influenciam os clientes, o *marketing* influencia o departamento financeiro e vice-versa.

Eis aí uma das razões da importância de estruturar uma Gestão Ambiental que tenha penetração em todas as áreas da empresa. Pois, seus benefícios também são da empresa como um todo e não setorializados.

Conforme já foi explanado, a gestão ambiental facilita o processo de gerenciamento, proporcionando vários benefícios às organizações. North apud Cagnin (2000) enumera alguns dos benefícios da gestão ambiental:

Economia de Custos:

- Redução do consumo de água, energia e outros insumos.
- Reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos, e diminuição de efluentes.
- Redução de multas e penalidades por poluição.

Incremento de Receita:

- Aumento da contribuição marginal de “produtos verdes”, que podem ser vendidos a preços mais altos.
- Aumento da participação no mercado, devido à inovação dos produtos e à menor concorrência.
- Linhas de novos produtos para novos mercados.
- Aumento da demanda para produtos que contribuam para a diminuição da poluição.

Benefícios Estratégicos:

- Melhoria da imagem institucional.
- Renovação da carteira de produtos.
- Aumento da produtividade.
- Alto comprometimento do pessoal.
- Melhoria nas relações de trabalho.
- Melhoria da criatividade para novos desafios.

- Melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas.
- Acesso assegurado ao mercado externo.
- Melhor adequação aos padrões ambientais

Portanto, uma administração financeira e uma gestão de despesas bem estruturadas podem ser responsáveis pelo sucesso organizacional, em conjunto com o quadro de pessoal comprometido influenciam interna e externamente a imagem da empresa e, principalmente, seu lucro e sua permanência no mercado.

Para Schenini (1999), o desenvolvimento sustentável busca o crescimento econômico, a equidade social e o equilíbrio ecológico, todos sob o mesmo espírito holístico de harmonia e responsabilidade comum. O desenvolvimento sustentável é mais do que um novo conceito, é um processo de mudança, onde a exploração de recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento ecológico e a mudança institucional devem levar em conta as necessidades o futuro da sociedade (MAIMON, 1996)

O desenvolvimento sustentável tem como finalidade, segundo Mota (1997), representar uma nova ordem econômica e social. Ele é o processo que satisfaz as necessidades das populações sem por em risco as gerações futuras, sendo assim, ele se apresenta como a melhor resposta às perguntas de como alcançar um desenvolvimento econômico duradouro sem exaurir os recursos naturais.

Segundo Donaire (1999), algumas atitudes simples fazem parte dos princípios de Gestão Ambiental, são alguns: Prioridade Organizacional – Reconhecer que a questão ambiental está entre as prioridades da empresa; Gestão Integrada - integrar políticas, programas e práticas ambientais aos negócios; Educação do Pessoal – Educar, treinar e motivar o pessoal; Prioridade de Enfoque – Considerar as repercussões ambientais antes de iniciar nova atividade.

Ou seja, mais do que fazer investimentos em máquinas, equipamentos, etc, a gestão ambiental depende precipuamente de atitude. Não dependem somente de dispender recursos, mas, sim de adotar uma nova postura.

Conforme grande parte da doutrina, o sucesso da gestão ambiental está diretamente ligado à participação e motivação dos funcionários. Aliás, o sucesso de qualquer organização em qualquer âmbito também está ligado ao comprometimento do corpo funcional. Como vender um determinado produto se o público interno da empresa não acredita nele? Como ter uma imagem organizacional positiva no mercado se os funcionários estão insatisfeitos?

Segundo Bueno (2002, p. 45) “As organizações que têm conseguido compreender e usar de forma adequada e eficaz a motivação humana têm atingido o sucesso”.

Conforme Barret (2000), o conjunto positivo de clima, ambiente e, principalmente, a motivação dos empregados, configuram como fatores de sucesso para quem deseja implementar uma trajetória de desenvolvimento estratégico de longo prazo em sua organização.

Uma das formas utilizadas pelo Bannisul para integrar o quadro funcional aos objetivos de redução de despesas é a estipulação de metas. Foi assim com a implantação do sistema BQM – Gestão de Despesas; este sistema permite, não só a visualização das despesas da agência, mas, também é possível verificar qual a sua meta e fazer o seu acompanhamento mensal.

No final da década de 60, Locke desenvolveu a Teoria da Determinação de Metas, a qual propõe que a principal fonte de motivação no trabalho está baseada na necessidade que as pessoas têm de vislumbrar objetivos claros e diretrizes bem definidas, uma vez que a intenção principal dos empregados é o de trabalhar em direção a uma meta. Essa teoria afirma que a motivação e o desempenho são maiores quando os indivíduos trabalham com objetivos, metas e diretrizes claras e específicas (CASADO, 2002).

Segundo Locke (apud Casado, 2002), metas difíceis quando aceitas possuem um melhor desempenho do que metas fáceis quando impostas. As metas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis e definidas com a participação dos empregados. Os funcionários

desempenham melhor suas atividades quando recebem *feedback* de seus superiores. Dessa forma os indivíduos podem identificar as discrepâncias entre o que eles fizeram e o que deveriam fazer. O gestor deve manter o trabalhador alinhado com a meta através de constante orientação e aconselhamento (CASADO, 2002).

No Banrisul, embora exista o sistema de acompanhamento, este permite tão somente a visualização de números, ficando, portanto, aquém da teoria proposta por Locke, a qual abrange também critérios subjetivos como a orientação e o aconselhamento, além de envolver os funcionários na sua definição. No Banrisul, embora alguns funcionários de alto escalão possam participar do processo de definição de metas, os demais funcionários não são incluídos no processo, o que resulta em pouca conscientização sobre o tema.

Na Agência Central observou-se, no período deste trabalho, principalmente no setor de pessoa jurídica, que todos os gastos supramencionados podem ser reduzidos através da conscientização das pessoas e da otimização das rotinas. Observou-se, por exemplo, o consumo excessivo de folha de papel A4. São impressas em média, apenas numa impressora, 12.000 (doze mil) folhas por mês.

A Agência Central do Banrisul conta atualmente com aproximadamente 62.000 (sessenta e dois mil) clientes. Por imposição do Banco Central o banco deve manter os cadastros de todos os clientes atualizados anualmente, também, deverá manter arquivo da cópia de seus documentos, no caso de pessoa física: RG, CPF, Comprovante de Endereço e Renda, em se tratando de pessoa jurídica: cadastro dos sócios e seus documentos, Contrato Social e Alterações, Demonstrações Contábeis e Relação de Faturamento, entre outros.

Considerando que uma renovação cadastral em média possui de 03 a 05 folhas de cadastro e de 03 a 20 de documentos. E que cada cliente somente faça uma renovação cadastral no ano (note-se para o deferimento de crédito exige-se a renovação cadastral semestral), esse processo representa mais de 600.000 (seiscentas mil) folhas que poderiam ser economizadas, se não fosse necessário fazer fotocópias dos documentos a cada renovação de cadastro.

Em suma, pequenas alterações que atentem, principalmente, para a conscientização e o comprometimento dos funcionários são suficientes para a Agência Central coadunar-se com a atual Gestão de Despesas do Banrisul e atingir suas metas nesta rubrica.

2.3 GESTÃO DE DESPESAS, GESTÃO AMBIENTAL E SUCESSO NOS NEGÓCIOS

Como já fora mencionado nos capítulos anteriores, remonta da Era da Revolução Industrial o surgimento da empresa, e, de lá para cá, trata-se de um elemento importantíssimo da realidade social e da realidade econômica. A produção em massa, com os anos, permitiu o desenvolvimento de técnicas e de produtos, apresentando-se como um dos fatores determinantes para a evolução do mundo produtivo. Entretanto, apesar de toda a sua relevância para o desenvolvimento mundial, há de se asseverar que, de certa forma, a industrialização criou um grande descompasso em longo prazo.

Passou-se a produzir muito e a lucrar muito. Se de um lado as pessoas tiveram acesso a muitas facilidades, de outro, criou-se uma grande diferença social: aqueles que detinham os meios de produção X os trabalhadores. Inegável, portanto, o grande reflexo da industrialização e globalização no que tange à disparidade social.

Mas, esta não foi a única decorrência da evolução do mundo produtivo. Inicialmente, as empresas necessitavam preocupar-se apenas com a eficiência dos sistemas produtivos e podiam ter como único objetivo a obtenção do lucro. Pelo menos, até aproximadamente a década de 60 essa idéia foi a que predominou no ambiente empresarial – tinha-se uma visão de que os recursos naturais e o mercado eram ilimitados.

A produção em larga escala utilizava (e utiliza) matérias-primas em quase sua totalidade provenientes da natureza, logo, com os anos, tal idéia teve que ser superada, haja vista as enormes transformações do ambiente suportadas por todos. Na era da modernização, aliando ciência e tecnologia, se conseguiu melhores resultados: se produz produtos em larga escala, porém, em contrapartida, acaba-se de criar grandes impactos ambientais. Como bem

observa Sílvio de Salvo Venosa: “O fato é que o homem tem necessidades ilimitadas, enquanto os recursos da natureza são limitados”.⁹

Logo, a partir de então, a questão ambiental atinge grande relevância. É necessário produzir, porém, de forma a causar o menor dano possível. E, assim, o crescimento da consciência ecológica remodelou a forma de pensar e de agir não só da sociedade em geral, mas também do governo e da iniciativa privada. “*Todo indivíduo, família, organização, comunidade, empresa e governo têm um papel vital a desempenhar.*” (CARTA DA TERRA - Haia, 29 de junho de 2000.)

Surge, o novo paradigma do mundo produtivo: a chamada Gestão Ambiental, que visa adequar a atuação das empresas e as suas responsabilidades ao ambiente em que está inserida. Busca-se saciar tais anseios da sociedade e destacar-se no mercado através da adoção de uma nova postura, qual seja: desempenhar um papel social. A organização para existir deve estar comprometida com a Gestão ambiental e é responsável pelo que criar e por todas as suas conseqüências.

No entendimento de Flávio Farah:

A afirmativa de que a missão precípua das organizações econômicas é dar lucro aos investidores expressa uma visão da empresa tão individualista quanto a antiga visão da propriedade. Seria como dizer que a sociedade autoriza a constituição de companhias porque os cidadãos teriam um suposto direito de enriquecer. Esta visão está superada. O princípio da função social da empresa derrubou a teoria do acionista. Hoje, o lucro, por si só, não é mais capaz de justificar a existência das organizações econômicas. A missão das companhias privadas não é fazer com que seus acionistas enriqueçam.

A empresa é uma instituição social, é um agente da **sociedade** criado com a finalidade de satisfazer necessidades sociais. A sociedade concorda com a criação de empresas porque as considera benéficas ao corpo social. Esse é o fundamento moral da existência de organizações econômicas. E mais: as organizações econômicas são autorizadas a funcionar pela sociedade e operam sob formas permitidas pela sociedade.¹⁰

Assim, a Gestão Ambiental mais do que um mecanismo a ser adotado pela empresa ou um anseio da sociedade, é, em *ultima ratio*, responsabilidade. É atuar com consciência ecológica e social. E, sua implantação pode significar oportunidades, a estabilidade da

⁹ VENOSA, Sílvio de Salvo. *Direito Civil: responsabilidade civil*. V 4. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. p.143.

¹⁰ FARAH, Flávio. *Dar lucro aos acionistas não é missão da empresa*. Empresário Online, 12.07.2005. Disponível em: http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_a-1207. Acesso em: 22.08.2005.

organização no mercado e até mesmo uma posição de destaque neste, pois, representa uma boa estratégia de *marketing*, economia nos gastos, ampliando, portanto, a eficiência e o desenvolvimento.

Nesse sentido, surgem novos conceitos como: ética e variável ecológica, que passam a serem incorporados pela sociedade, pelo governo e pelas organizações que adotaram a consciência ecológica dentre as suas estratégias.

Segundo Denis Donaire:

Como resultado da ampliação desse contexto, tem ocorrido uma proliferação de novas pressões por parte da sociedade, através de movimentos sociais reivindicatórios, pela atuação de grupos organizados ou de indivíduos, que resultam em novas leis e regulamentações que acabam, de certa forma, provocando mudanças nas regras do jogo. Essas mudanças afetam de forma intensa o ambiente social e político em que a empresa atua, criando novas diretrizes e limitações para que a empresa possa operar de forma eficaz, segundo uma ótica que leve em conta apenas a maximização do retorno financeiro a seus proprietários.¹¹

E continua: *“Essas modificações têm influenciado a habilidade das organizações de desenvolverem sua missão econômica, pelo fato de provocarem maior instabilidade e turbulência no ambiente em que as empresas operam”*.¹²

Conforme já foi mencionado, a responsabilidade da empresa, atualmente, vai muito além da busca da maximização dos lucros e da minimização dos custos, se é certo que isso traz instabilidade e turbulência, também é certo que se bem estruturada a empresa pode ter o efeito inverso tornando-se mais sólida e eficaz.

A sociedade tem preocupações diversas: ecológicas, de segurança, de proteção ao consumidor, de qualidade dos produtos e isso acaba refletindo nas leis e normas do ordenamento jurídico. Mas, mesmo que o legislador tentasse dar toda a proteção necessária, não há como esgotar as possibilidades, portanto, não só a lei, mas a mídia e a sociedade em geral possuem um papel fundamental na proteção desses valores.

¹¹ DONAIRE, Dennis. *Gestão Ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 14.

¹² DONAIRE, Dennis. *Gestão Ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 14.

Toda a influência sofrida pelas organizações seja ela legal ou não, acaba tendo reflexos na manutenção da empresa podendo representar a sua permanência ou saída do mercado.

Dentre as causas que levam uma empresa a integrar a causa ambiental Denis Donaire apresenta o seguinte quadro: ¹³



Fonte: BAUM Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewußtes Management e. V.

É certo que muitos fatores justificam a integração na causa ambiental, entretanto, não cabe discutir a motivação que leva um determinado empresário ou uma determinada empresa a adotar a gestão ambiental – aqui, não há necessidade de analisar se é um gesto de filantropia ou de mero interesse - o que importa é que, independente da motivação que os leva a implantar uma nova filosofia, eles poderão utilizar-se dela para obter mais resultados.

¹³ DONAIRE, Dennis. *Gestão Ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 57.

A empresa por sua natureza já possui um papel social uma vez que é responsável pela geração de empregos e paga impostos que deveriam ser repassados para resolver os problemas sociais existentes. Assim como é certo também que é responsabilidade do Estado a manutenção do ambiente e a resolução de tais problemas sociais. Entretanto, isso não pode servir como pretexto para o uso desenfreado de métodos que prejudicam a natureza e causem ainda mais disparidades.

No tocante ao ordenamento jurídico brasileiro, este prevê de várias maneiras a responsabilização da empresa e a proteção ao ambiente sadio. Não bastasse a previsão constante na Constituição Federal protegendo o meio ambiente, têm-se, ainda, legislações esparsas que discorrem sobre a punibilidade das empresas, a proteção ao meio ambiente, o direito dos empregados, etc. Ou seja, busca-se através da proteção não só da natureza em si, mas sim também dos trabalhadores, integrar as empresas à causa ambiental.

O fato é que hoje há uma necessidade crescente de implantação da gestão ambiental na empresa e, já que é inegável tal necessidade, cabe às organizações tentarem implantá-la de forma a aproveitar os aspectos positivos que se apresentam.

Inicialmente, pode ser difícil para um dirigente visualizar vantagens na implantação de um novo método no processo produtivo vez que qualquer alteração traz consigo aumento de gastos com maquinário e novas tecnologias.

Se analisado em curto prazo é bem provável que represente sim um aumento de custos, entretanto, são custos necessários e se bem aproveitados a médio e longo prazo vão representar economias consideráveis, basta a empresa ter criatividade e saber transformá-los em oportunidades de negócios.

Mas, o que ocorre muitas vezes, nas palavras de Marta Regina Lopes Tocchetto, é:

A falta de registros, na maioria das empresas, no que tange às entradas e saídas de insumos, do consumo de água, de matérias primas, de energia, de geração de efluentes e resíduos, por exemplo, também dificulta a implantação de medidas que poderiam melhorar o desempenho ambiental das mesmas. A ausência de informações, desta natureza, contribui para conhecimentos precários sobre os custos ambientais, alimentando a visão distorcida de que investimentos em medidas de

proteção não significam ganhos, mas sim em aumentos de custos de operacionais e redução de competitividade.¹⁴

Eis aqui o grande desafio das organizações e um dos pontos a serem analisados no atual sistema de Gestão de Despesas utilizado no Banrisul e, por conseguinte, na Agência Central, local de estudo deste trabalho.

Conforme consta nos itens 2.1 e 2.2 deste trabalho, o Banrisul adotou a partir do 2º semestre de 2010 metas para redução de despesas na rede de agências e para isto utiliza o sistema BQM – Gestão de Despesas para acompanhar e mensurar os resultados obtidos.

Ocorre que tal sistema é utilizado de forma isolada, sem relação com dados mercadológicos como o volume de negócios realizados, por exemplo. A mensuração da meta, do volume de negócios e da margem de contribuição gerada por cada agência é realizada através de outro sistema independente: o BRE – Sistemas de Metas.

Aparentemente não há nenhum problema nisso, aliás, ao contrário, parece, inclusive, que separa e, portanto, organiza melhor os dados e as informações. O que é verdade. As informações ficam mais claras e distribuídas em sistemas específicos.

Ocorre que na prática, uma coisa está associada obrigatoriamente a outra e a sua dissociação podem trazer (e efetivamente trazem) grandes distorções, imprecisões e, conseqüentemente, avaliações incorretas pela instituição.

Concorda-se que entre as metas de uma organização está a redução de custos e despesas, entretanto, acredita-se que qualquer gestor assim deseja, desde que isto não limite a atividade e o crescimento empresarial. E, infelizmente, é justamente esse o erro ou o risco de sistemas independentes.

¹⁴ TOCCHETO, Marta Regina Lopes. *Desempenho Ambiental e sustentabilidade*. Gestão Ambiental, 19 set 2004. Disponível em: <http://www.gestaoambiental.com.br/articles.php?id=111>. Acesso em: 22 ago.2005.

Observem-se os dados da Agência Central do Banrisul nos meses de Junho de 2011 e Agosto de 2011:

Em Junho de 2011, no sistema BQM (Gestão de Despesas) a despesa máxima da Agência poderia ser de R\$ 94.437,89 (noventa e quatro mil, quatrocentos e trinta e sete reais e oitenta e nove centavos) para que atingisse a meta de despesas. No mesmo mês, a meta no sistema BRE (Sistemas de Metas), em margem de contribuição gerada pelo seu volume de negócios era de R\$ 41.957.691,00 (quarenta e um milhões, novecentos e cinquenta e sete mil, seiscentos e noventa e um reais).

No mês de Agosto de 2001, no sistema BQM (Gestão de Despesas) a despesa máxima da Agência poderia ser de R\$ 75.743,65 (setenta e cinco mil, setecentos e quarenta e três reais e sessenta e cinco centavos) para que atingisse a meta de despesas. No mesmo mês, a meta do sistema BRE (Sistema de Metas), em margem de contribuição gerada pelo volume de negócios era de R\$ 47.142.420,00 (quarenta e sete milhões, cento e quarenta e dois mil, quatrocentos e vinte reais).

Ou seja, há uma segregação de sistemas. Um responsável pelos dados mercadológicos e ampliação do volume de negócios e outro que trata da gestão de despesas e sua redução.

A doutrina atual sugere que haja uma interligação entre a Gestão Financeira, a Gestão de Despesas e a Gestão Ambiental, pois uma complementa a outra e traz benefícios para a organização. Não se pode negar, por exemplo, que a questão ambiental apresenta-se hoje como uma alternativa não só para a sustentabilidade dos recursos naturais, mas também como um diferencial mercadológico para as empresas, refletindo em sua postura mercadológica e financeira.

Implantando uma política responsável as empresas podem obter muitos resultados positivos como: redução do custo de produção através de reciclagem, redução dos riscos para os trabalhadores no processo de produção com conseqüente diminuição dos acidentes do trabalho e, portanto, diminuição de gastos com pessoal, maior integração e comprometimento

dos empregados e conseqüentemente maior grau de satisfação entre eles, mais oportunidades de marketing frente aos clientes, satisfação dos consumidores com conseqüente fidelização de clientes, sustentabilidade da empresa no mercado e, portanto, maior lucratividade.

Nesse sentido, Denis Donaire apresenta:

Entre essas oportunidades podemos citar a reciclagem de materiais que tem trazido uma grande economia de recursos para as empresas; o reaproveitamento dos resíduos internamente ou a sua venda para outras empresas através de Bolsas de Resíduos ou negociações bilaterais; o desenvolvimento de novos processos produtivos com a utilização de tecnologias mais limpas ao ambiente, que se transformam em vantagens competitivas e até mesmo possibilitam a venda de patentes; o desenvolvimento de novos produtos para um mercado cada vez maior de consumidores conscientizados com a questão ecológica, geração de materiais de grande valor industrial a partir do lodo tóxico, estações portáteis de tratamento, miniusinas para uso de pequenas empresas e o aparecimento de um mercado de trabalho promissor ligado à variável ambiental que deverá envolver auditores ambientais, gerentes de meio ambiente, advogados ambientais, bem como o incremento d novas funções técnicas específicas.¹⁵

Logo, para a empresa alcançar maior eficácia e eficiência é necessário que observe toda a sua estrutura e faça as modificações necessárias. Não basta, por exemplo, apenas utilizar produtos biodegradáveis, é necessário ir até o cerne da empresa e verificar cada processo. Uma indústria, por exemplo, deve controlar suas instalações e acompanhar o produto até mesmo após o consumidor descartá-lo.

Algumas maneiras de coadunar-se com a questão ambiental são: buscar a segurança dos processos constatando quais são as fontes de riscos e prevenindo possíveis problemas, garantir ao trabalhador um bom ambiente de trabalho com todas as condições para que desenvolva da melhor maneira a sua atividade laboral, reduzir os resíduos e evitar o desperdício, manter um contato com o cliente a fim de gerenciar o produto ou atividade da empresa não só durante o seu desenvolvimento, mas também após.

Em suma, a empresa está submetida às diversas normas ambientais e o panorama atual obriga, de certa forma, que a organização tenha responsabilidade social, entretanto, é possível que a empresa aproveite esta nova tendência e consiga atingir maior eficácia e eficiência: ter mais qualidade sem comprometer o lucro. Cabe, portanto, a empresa implantar uma gestão de

¹⁵ DONAIRE, Dennis. *Gestão Ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 51 e 52.

despesas e uma gestão ambiental não só para adequar-se à legislação, mas também de forma a comprometer-se com a sociedade, uma vez que isso pode representar uma ótima estratégia de *marketing*, além de economia nos gastos, podendo, inclusive, determinar a sua permanência no mercado e o seu sucesso.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, porque ele permite analisar em profundidade um determinado assunto, com especificidade. Conforme Hoppen, 1997: “O Estudo de Caso examina um fenômeno em seu meio natural, a partir de múltiplas fontes de evidências (indivíduos, grupos, organizações) empregando vários métodos de coleta e análise de dados (entrevistas, questionários, documentos, etc).”

Na estratégia de estudo de caso a forma da questão de pesquisa está centrada no “como” e no “por que”, focalizando acontecimentos contemporâneos, não exigindo controle sobre eventos comportamentais (YIN, 2001).

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa será feita junto à Agência Central do Banrisul por ser a maior e mais expressiva agência da rede. Possui a maior estrutura física e o maior quadro funcional representando, conseqüentemente, uma das maiores despesas do banco. Conforme consta no item 1.1, além do desenvolvimento econômico, o desenvolvimento social também é um dos objetivos do Banrisul. Assim, as despesas apresentam-se como um problema a ser resolvido através de soluções que se coadunem com a consciência ambiental e social.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados utilizaram-se as seguintes técnicas de coleta de dados: observações e documentos, as quais serão descritas a seguir:

OBSERVAÇÕES – Trata-se de observação direta da rotina do dia-a-dia. Neste caso, será utilizada a observação participante na agência central, em especial no setor de Pessoa Jurídica, no mês de junho e agosto de 2011.

DOCUMENTOS – Informações constantes em sistemas, documentos e relatórios. Neste caso, foram utilizadas as informações constantes na intranet, no sistema de gerenciamento de despesas, por ser a ferramenta utilizada atualmente pelo Banco para acompanhamento e gerenciamento de suas despesas.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

As informações obtidas na coleta serão analisadas e confrontadas com a teoria da gestão comprometida com o ambiente e com o social. Identificar-se-á o que a teoria e a prática possuem atualmente em comum e o que ainda é muito divergente. Para, assim, propor melhorias que se coadunem com a teoria e sejam plenamente passíveis de ser implantadas.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Note-se que o método utilizado nesta pesquisa não permite analisar fatores subjetivos como o nível de comprometimento, satisfação e consciência de cada funcionário individualmente dentro da organização. Sendo que esse fator é de extrema relevância para o sucesso de qualquer gestão.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na observação participante realizada nos meses de junho e agosto de 2011, junto ao setor de Pessoa Jurídica, da Agência Central do Banrisul verificou-se basicamente:

- Pouca consciência dos funcionários quanto à questão ambiental, uma vez que diariamente há inúmeras impressões que permanecem na impressora no final do dia (cerca de 30 páginas em média);
- Impressão de e-mails;
- Impressão de 12.000 folhas de papel A4 em média por mês;
- Não utilização do sistema de impressão e fotocópia frente e verso;
- Utilização de folhas de rascunho;
- Monitores ligados sem o funcionário estar no local;
- Utilização de vários copos descartáveis durante o dia (um a cada vez que o funcionário vai até o bebedouro, em média 04 por pessoa por dia);

Logo, através de breve observação no dia-a-dia, percebe-se que a implantação de sistemas de controles, planilhas e relatórios com valores e números não é suficiente para que haja troca de conduta. É necessário conscientização e atitude, não apenas de gestores e de diretorias, mas de cada um que faz parte da organização individualmente.

E, é exatamente isso que se propõe como principal estratégia para a redução de despesas da Agência Central do Banrisul: mudança de postura e atitude.

Então, com base nas observações realizadas na Agência Central, e em consonância com o que consta na doutrina, a principal sugestão para redução das despesas é comprometer os funcionários com a causa. Não há comprometimento sem conhecimento. Por isso, a primeira sugestão é dissipar a informação a todos os funcionários da agência, através de e-mails e cartazes em cada uma das áreas.

No e-mail podem-se elencar algumas sugestões de atitudes básicas que fazem toda a diferença como:

- Não imprimir e-mails desnecessariamente;
- Verificar o material que já foi impresso evitando reimpressões desnecessárias;
- Efetuar os contatos (quando o assunto não for urgente) prioritariamente por e-mail;
- Desligar monitores na hora do almoço;
- Reutilizar os papéis para rascunhos;
- Reutilizar envelopes de papel;
- Criar arquivos com dados de clientes eletronicamente (eliminando a necessidade de fichas impressas);
- Utilizar impressões frente e verso;
- Fazer cópias de documentos também utilizando as folhas na frente e no verso;

Concomitantemente, sugere-se a criação de um programa permanente intitulado, por exemplo, “Agência Verde” e estimular os funcionários a apoiarem esta idéia. Distribuir questionários eletrônicos com um campo para sugestões de atitudes a ser implantadas, toda semana divulgar uma das idéias com o nome do seu inventor e convidar os colegas a ajudar na sua prática.

Periodicamente, pode ser escolhida, por votação dos colegas, a pessoa que ajudará no controle de materiais e recursos, ela pode, por exemplo, sempre que um colega esquecer seu monitor acesso, deixar um bilhetinho bem humorado com uma mensagem: “Você esqueceu-se de mim, mas, mesmo assim te deixo um grande abraço. Da próxima vez ajude o planeta, desligue o monitor. Assinado: Meio Ambiente”.

Essas são apenas algumas sugestões que podem ser implantadas ou não da mesma forma, a idéia central é estimular a participação e a conscientização do grupo. Outra estratégia de redução de despesas está diretamente ligada aos materiais e recursos utilizados, o que acaba de imediato por ter um custo financeiro, mas, que não deve ser interpretado como despesa e sim como investimento.

Conforme consta no item 2.2 deste trabalho, a Agência Central do Banrisul conta atualmente com aproximadamente 62.000 (sessenta e dois mil) clientes, os quais devem ter seus cadastros atualizados anualmente, devendo manter arquivo da cópia de seus documentos,

o que representa mais de 600.000 (seiscentas mil) folhas por ano que poderiam ser economizadas, se não fosse necessário fazer fotocópias dos documentos a cada renovação de cadastro.

Logo, sugere-se o investimento em *scanners*, o que permitiria a digitalização dos documentos dos clientes, mantendo-os em arquivo digital, diminuindo drasticamente o consumo de papel e *tonner*. Além de facilitar a consulta, evitando que o funcionário tenha que se deslocar ao arquivo sempre que quiser ter acesso a estes documentos, bem como o setor de arquivo demandaria menos espaço físico, menos estrutura e, portanto, menos custo e mais agilidade.

Considerando o custo médio de cada 500 folhas de papel A4 a R\$ 15,00, o valor economizado apenas em papel seria superior a R\$ 18.000,00 (dezoito mil reais) no ano. Se cada *scanner* fosse adquirido a um custo de R\$ 300,00 (trezentos reais), seria possível adquirir 60 (sessenta) novos *scanners* por ano, apenas com o valor economizado em papel. Isso sem contabilizar todas as demais economias em *tonner*, espaço físico, estrutura e as vantagens de otimização de processos e preservação do ambiente.

Outro importante ponto a se observar no Banrisul e na Agência Central, diz respeito diretamente ao Sistema de Gestão de Despesas (BQM) utilizado atualmente. Conforme consta no item 2.3 deste trabalho, a agência central, em Junho de 2011, poderia ter como despesa máxima o valor de R\$ 94.437,89 e a meta em margem de contribuição gerada pelo seu volume de negócios era de R\$ 41.957.691,00.

Já no mês de Agosto de 2011, a despesa máxima da Agência poderia ser de R\$ 75.743,65 para que atingisse a meta de despesas. No mesmo mês, o valor em margem de contribuição gerada pelo volume de negócios foi de R\$ 47.142.420,00.

Ou seja, com o tempo, o volume de negócios aumenta, a meta de volume de negócios é maior, portanto, dependem maiores gastos, afinal, mais negócios, mais contratos, mais impressões, mais custos. E, surpreendentemente, a meta de despesas não acompanha esta evolução, mês a mês as despesas devem diminuir sem considerar o crescimento da empresa.

É verdade que durante algum tempo até se possam atingir os dois resultados, porém, rapidamente, para conseguir atingir a meta de redução de despesas ter-se-á que limitar os negócios ou então optar-se pelo crescimento empresarial desconsiderando as metas de despesas o que tornará o sistema de acompanhamento destas últimas inútil e sem nenhuma finalidade.

O crescimento dos negócios inevitavelmente demanda investimentos e ampliações e, portanto, custos e despesas. Desconsiderar esse fato é realizar uma gestão equivocada e fadada a fracassar com o tempo.

Um banco ao ampliar a quantidade de agências almeja ampliar seus negócios, mas, da mesma forma deve prever em seu planejamento o aumento de seus custos e despesas. Não fazer esse planejamento, certamente resultará em má gestão das despesas ou na limitação de crescimento. Da mesma forma é o que ocorre nos negócios dentro de uma determinada agência ao se limitar seus recursos para despesas sem considerá-los em proporção aos negócios realizados, ou se fracassa na suposta redução de despesas ou impede-se o crescimento dos negócios e atingimento das metas mercadológicas.

Quando da adoção da Gestão Ambiental, uma empresa pode orgulhar-se de gerar baixo impacto ambiental, porém, ao se analisar suas atividades poderá se verificar que não produz quase nada, por isso também não polui. Outra poderá causar um impacto ambiental um pouco maior, no entanto, produz milhares de vezes mais produtos, gerando centenas de empregos e movimentando a economia praticamente de toda a região onde está instalada.

Portanto, as gestões de despesa e ambiental não podem ser avaliadas isoladamente, mas, sim concomitantemente com os diversos fatores e indicadores da organização.

Assim, especificamente quanto à Agência Central do Banrisul, cerne deste trabalho, verifica-se que, embora já exista uma gestão de despesas, esta ainda possui muitas falhas e não está integrada com uma gestão ambiental eficiente. Faz-se necessário observar suas rotinas práticas, clarificar tais conceitos através da observância dos materiais existentes em sistemas internos e bibliografias variadas e adequá-los a atitudes. Inovar realizando o acompanhamento de despesas, sem desprezar outras informações, em especial, considerar o volume de negócios realizado em relação às despesas efetuadas.

Em suma, pequenas alterações que atentem, principalmente, para a conscientização e o comprometimento dos funcionários são suficientes para a Agência Central coadunar-se com a atual Gestão de Despesas do Banrisul e atingir suas metas nesta rubrica. Entretanto, mais do que isto, a Agência Central apresenta-se como grande potencial, podendo tornar-se a agência modelo do Banrisul no que tange à responsabilidade social e à consciência ecológica, servindo de cartão de visita tanto para os clientes como para o público interno, e de exemplo para as demais agências e departamentos do banco, maximizando o lucro diretamente pela economia efetuada e indiretamente pelo aumento de volume de negócios reflexo de sua boa imagem no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito há que se considerar ao se tratar sobre redução de despesas considerando a responsabilidade ambiental e social. Assim, este trabalho propôs a análise e importância de gestões comprometidas com o tema para as organizações, em especial, sua integração com as novas perspectivas e anseios da sociedade, sempre considerando interesses e necessidades também corporativas.

De forma geral, objetivou-se, identificar as principais despesas da Agência Central do Banrisul, propondo estratégias para a sua redução que se coadunam com a prática da consciência ambiental e da responsabilidade social, analisando as questões e conceitos que permeiam o tema, em especial buscando garantir maior eficácia e eficiência à organização.

No primeiro capítulo, abordou-se o histórico das organizações quanto ao desenvolvimento da consciência ambiental, o setor de serviços financeiros e a estrutura da Agência Central do Banrisul.

No capítulo seguinte, desenvolveu-se um dos objetivos específicos do trabalho, qual seja: identificar as despesas das agências e estratégias para a sua redução. Conseguiu-se, com êxito, elencar algumas estratégias que devem nortear a atividade empresarial para atingir maior eficácia e eficiência em sua gestão de despesas.

No terceiro e último capítulo do trabalho, tratou-se sobre a importância da Gestão de Despesas e da Gestão Ambiental para o sucesso da organização, coadunando-se também com outro objetivo específico do trabalho, qual seja, avaliar as vantagens de uma gestão preocupada com a responsabilidade social e a consciência ambiental.

O fato é que cada estratégia deve ser adaptada às necessidades e a realidade da organização e de seus colaboradores, sempre considerando tornar habitual as atitudes e as posturas desejadas, visando o desenvolvimento da empresa como um todo, superando-se a visão simplista na implantação de uma determinada gestão, buscando o desenvolvimento pleno através da interação de práticas e conhecimentos. Da mesma forma, ressalve-se que as estratégias propostas não são receitas prontas a serem seguidas. Mas, sim parâmetros e

sugestões a serem utilizadas considerando as necessidades de cada setor, departamento e organização.

De forma geral, verificou-se que pequenas alterações no dia-a-dia é que garantem e garantirão o sucesso da empresa e o desenvolvimento do mundo produtivo. Qualquer gestão é feita com responsabilidade, cooperação e comprometimento. Em especial, quanto aos anseios atuais e as Gestões de Despesas e Ambiental, resta claro que a conscientização garante sucesso organizacional sendo uma forma de atingir maior eficácia e eficiência.

Por fim, considera-se que o trabalho alcançou seus objetivos específicos e seu objetivo geral, pois, analisou problemáticas atuais propondo posturas e soluções para o desenvolvimento, concluindo que a Gestão de Despesas da Agência Central, embora já exista, necessita de melhorias. E que o lucro, o crescimento do mercado produtivo e a consciência ambiental não são opostos, mas sim, complementares. Ressalte-se que a pretensão deste trabalho não foi a de exaurir o assunto, tão pouco trazer posições estanques, pretendeu-se oferecer informações atuais e incitar a reflexão sobre o tema proposto, o que se espera ter alcançado com êxito.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Fátima Rangel dos Santos de. **Produzir, Consumir e Preservar: responsabilidades empresarial, administrativa e jurídica.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

BARRET, RICHARD. **Libertando a Alma da Empresa: Como transformar a organização numa entidade viva.** São Paulo: Cultrix, 2000.

BUENO, Marcos. **Programas de qualidade no setor avícola brasileiro: o caso da granja planalto.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa 251 de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

CASADO, Tânia. **As pessoas na organização.** 3ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

COMPARATO, Fábio Konder. **A reforma da empresa.** São Paulo: Saraiva, 1990.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FARAH, Flávio. **Dar lucro aos acionistas não é missão da empresa.** Empresário Online, 12.07.2005. Disponível em: http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_a-1207. Acesso em: 22.08.2011.

FREITAS, Vladimir Passos de (org.) **Direito ambiental em evolução.** Curitiba: Juruá, 1998.

HOPPEN, Norberto et al. **Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia.** In.: ENANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

MAIMON, D. **Passaporte Verde: Gestão Ambiental e Competitividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MEZZANOTTI, Gabriela. **A Disciplina da empresa: reflexos da autonomia privada e da solidariedade social.** Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

MORAES, Luís Carlos Silva de. **Curso de Direito Ambiental .** São Paulo: Atlas, 2001.

MOTA, S. **Introdução à engenharia ambiental.** Rio de Janeiro: ABES, 1997.

North, K. **Environmental business management.** Genebra: ILO, 1992. In: Cagnin, 1999.

PERTILE, Luís Carlos, **Responsabilidade Social das empresas.** Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, auditório do prédio 50, em 18 de agosto de 2005.

SCHENINI, P. C. **Avaliação dos padrões de competitividade à luz do desenvolvimento sustentável: o caso da indústria Trombini Papel e Embalagens S/A em Santa Catarina – Brasil**, 1999. 223f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SILVA, Geraldo J.G. **A crise da empresa no direito falimentar comparado**. Tese (Doutorado – Direito das Relações Sociais). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 1998.

TOCCHETO, Marta Regina Lopes. **Desempenho Ambiental e sustentabilidade**. *Gestão Ambiental*, 19 set 2004. Disponível em: <http://www.gestaoambiental.com.br/articles.php?id=111> Acesso em: 22 ago.2011.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito Civil: responsabilidade civil**. V.4. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito civil: teoria geral das obrigações e teoria geral dos contratos**. V.2., 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, ROBERT K. (2001) – Estudo de caso: Planejamento e métodos. Bookman. Porto Alegre.

Sites:

<http://www.febraban.org.br/>

<http://www.ethos.org.br>