

MARIA EDINE DE MEDEIROS MEIRA

**PROJETO ESTRUTURANTE AGENTES DE DESENVOLVIMENTO DO BANCO
DO NORDESTE E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A CAPACITAÇÃO DO AGENTE
PRODUTIVO E INCREMENTO DO VOLUME DE CRÉDITO APLICADO NA
JURISDIÇÃO DAS AGÊNCIAS DE NATAL-RN.**

Monografia apresentada ao Curso de graduação
em Administração de Empresas da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande
do Norte, como requisito parcial para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração

Orientadora:

Karina de Oliveira Costa.Msc

**NATAL
2003**

RB. 19.299

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg <u>M000033</u>
<u>04</u> / <u>05</u> / <u>04</u>

M

658

M452p

2003

1 x 01

Meira, Maria Edine de Medeiros

Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste e sua contribuição para a capacitação do agente produtivo e incremento do volume de crédito aplicado na jurisdição das agências de Natal-RN/Maria Edine de Medeiros Meira. ____Natal: FARN, 2003.

56 p.

Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

Orientadora: Karina de Oliveira Costa (M.Sc)

1. Empreendedorismo – Monografia 2. Estrutura Organizacional – Monografia 3. Agentes de Desenvolvimento – Monografia I Título

RN/FARN/BC

CDC 658

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

**PROJETO ESTRUTURANTE AGENTES DE DESENVOLVIMENTO DO BANCO
DO NORDESTE E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A CAPACITAÇÃO DO AGENTE
PRODUTIVO E INCREMENTO DO VOLUME DE CRÉDITO APLICADO NA
JURISDIÇÃO DAS AGÊNCIAS DE NATAL-RN.**

Maria Edine de Medeiros Meira

Monografia apresentada e aprovada em _____ de _____ de _____, pela banca de
Qualificação, composta pelos seguintes membros:

Karina de Oliveira Costa. Msc.
Orientadora

Membro examinador

Membro examinador

Natal, _____ de _____ de _____

“Não é fazendo do próximo uma escada que o homem se engrandece, mas no terno gesto de estender as mãos”.

Luiz Vicente Carvalho

Dedico este trabalho ao meu esposo Radir, por ter me incentivado a retornar a sala de aula na busca de novos conhecimentos.

Aos meus filhos Júlio César, Ridiane e Radir Filho, para que sirva de incentivo a sua vida acadêmica.

Aos meus pais, José Agácio e Ricardina, por estarem sempre presentes em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, por me permitir chegar até aqui e poder contar com a presença Dele em todos os momentos vividos durante esta jornada.

Ao meu querido esposo Radir Azevedo Meira pelo apoio, estímulo e compreensão, ao entender a minha ausência, a falta de tempo para me dedicar a nossa família e ainda por ter contribuído para conclusão deste trabalho acadêmico.

Aos meus filhos Júlio César, Ridiane e Radir Filho pelo amor, carinho e força que sempre me deram no decorrer deste curso.

Aos meus pais e irmãos, pelo o apoio que têm me proporcionado em todos os momentos da minha vida.

A Sebastiana da Silva de Azevedo, carinhosamente chamada de Bastinha, sempre disposta a me ajudar nos afazeres domésticos, pois sem ela tenho certeza que não teria realizado este sonho.

A todo corpo docente do Curso de Administração de Empresas da FARN, que contribuiu para minha formação acadêmica, em especial a professora Karina de Oliveira Costa que me orientou durante este trabalho com toda paciência e dedicação, bem como ao professor Marcílio Rodrigues de Oliveira por sua disponibilidade para me ajudar na análise estatística dos dados coletados.

Também aos colegas de turma, pela amizade conquistada durante estes anos, em especial a Elias, Iranete, Maria José e Dayanne, pelo comprometimento com os trabalhos realizados em equipe, durante este caminho difícil, porém agradável.

Ao meu colega de trabalho Francisco Tavares de Lima Neto, pela ajuda e dedicação na coleta dos dados para realização desta pesquisa.

Sou igualmente grata ao Banco do Nordeste do Brasil S/A, por ter permitido a realização desta pesquisa em seu ativo operacional.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram para realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal avaliar até que ponto o Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste, contribuiu para capacitar o agente produtivo e incrementar o volume de crédito aplicado na jurisdição das agências do Banco em Natal-RN, o qual foi desenvolvido mediante pesquisa de natureza exploratória, descritiva, bibliográfica e documental. Os dados foram coletados através do Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Nordeste e analisados com a utilização de ferramentas estatísticas, como Excel e Word. O resultado do trabalho mostra a relevância da ação empreendida pelo Banco do Nordeste na área pesquisada, a partir da implantação do Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento, pois o BNB ampliou a quantidade de clientes para 14.859, sendo 98% deles enquadrados na categoria de pequeno porte. Suas aplicações foram ampliadas de R\$ 89,0 milhões para R\$ 415,5 milhões e capacitados 9.775 agentes produtivos, representando 70% do total de clientes, que contribuiu para a eficiência produtiva dos empreendimentos e adequação dos mesmos aos crescentes desafios representados pela estabilidade da moeda e globalização da economia.

Palavras-Chave: Projeto; desenvolvimento; agentes produtivos e crédito.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE.....	13
1.3	OBJETIVOS.....	21
1.3.1	Objetivo Geral.....	21
1.3.2	Objetivos Específicos.....	22
1.4	JUSTIFICATIVA.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1	ORGANIZAÇÃO.....	24
2.1.1	Conceito de Organização.....	24
2.1.2	Definição e Tipo de Estrutura Organizacional.....	25
2.1.3	Modelos de Estruturas Organizacionais.....	26
2.2	A GESTÃO EMPRESARIAL.....	27
2.2.1	Modelos de Gestão.....	27
2.3	O EMPREENDEDORISMO.....	27
2.3.1	Conceito de Empreendedorismo.....	28
2.3.2	As Atividades do Empreendedorismo.....	29
2.3.3	Empreendedorismo e o Desenvolvimento Local.....	29
2.4	DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	30
2.4.1	Conceito de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável	30
2.5	A INOVAÇÃO COMO FONTE DE MUDANÇA.....	34
2.5.1	Conceito de Inovação.....	34
2.6	O MARKETING.....	35
2.6.1	Conceito de Marketing.....	35
2.7	CAPACITAÇÃO.....	36
2.7.1	Conceito de Capacitação.....	36
2.8	OS SERVIÇOS.....	38
2.8.1	Conceito de Serviço.....	38
3	METODOLOGIA.....	39
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	39
3.2	UNIVERSO.....	39

3.3	COLETA DE DADOS.....	40
3.4	TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	40
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	41
4.1	IDENTIFICAÇÃO DO PORTE (TAMANHO) DOS CLIENTES DO BANCO DO NORDESTE NA JURISDIÇÃO DE NATAL.....	41
4.1.1	Setor Primário.....	41
4.1.2	Setor Secundário e Terciário	42
4.2	QUANTIFICAÇÃO DOS AGENTES PRODUTIVOS CAPACITADOS.....	43
4.2.1	Setor Primário	43
4.2.2	Setor Secundário e Terciário	44
4.3	A APLICAÇÃO DO CRÉDITO POR SETOR ECONOMICO	45
4.3.1	Setor Primário	45
4.3.2	Setor Secundário e Terciário	46
4.4	A EVOLUÇÃO E APLICAÇÃO DO CRÉDITO DO BNB NO PERÍODO DE 1989 A 2002.....	47
4.4.1	Setor Primário	47
4.4.2	Setor Secundário e Terciário.....	49
4.5	COMPARAÇÃO DO CRÉDITO APLICADO ANTES E DEPOIS DA IIIMPLANTAÇÃO DO PROJETO ESTRUTURANTE AGENTES DE DESENVOLVIMENTO.....	50
4.5.1	Setor Primário	50
4.5.2	Setor Secundário e Terciário	52
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	53
5.1	CONCLUSÕES	53
5.2	RECOMENDAÇÕES	54
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

LISTA DE TABELAS

TABELA 01	Identificação do porte dos Clientes do Banco Nordeste na Jurisdição de Natal. Quantidade de clientes - Setor Primário.....	41
TABELA 02	Identificação do porte dos Clientes do Banco Nordeste na Jurisdição de Natal. Quantidade de clientes - Setor Secundário e Terciário	42
TABELA 03	Identificação da quantificação dos agentes produtivos capacitados: Setor Primário.....	43
TABELA 04	Identificação da quantificação dos agentes produtivos capacitados: Setor Secundário e Terciário.....	44
TABELA 05	Aplicação do crédito por setor econômico: Primário	45
TABELA 06	Aplicação do crédito por setor econômico: Secundário e Terciário.....	46
TABELA 07	A Evolução e Aplicação do Crédito do BNB no período de 1989 a 2002: Setor Primário	47
TABELA 08	A Evolução e Aplicação do Crédito do BNB no período de 1989 a 2002: Setor Secundário e Terciário.....	49
TABELA 09	Comparação do crédito aplicado antes e depois da implantação do Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento: Setor Primário.....	51
TABELA 10	Comparação do crédito aplicado antes e depois da implantação do Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento: Setor Secundário e Terciário.....	52

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca identificar a contribuição e os impactos que o Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste do Brasil S.A (BNB) tem gerado para a elevação do volume de crédito concedido aos clientes da jurisdição das agências do Banco, situadas em Natal. E com esse propósito faz-se uma contextualização do problema, seguida da caracterização da organização e seu ambiente e o referencial teórico como suporte à metodologia e definição dos objetivos.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Num processo de reflexão sobre os impactos de sua ação creditícia, ensejado pelo alto grau de competitividade desencadeado com o processo de globalização da economia mundial, o Banco do Nordeste percebeu a necessidade de inserir mudanças na sua estratégia de mercado, redesenhar seus processos internos, estimulando o acompanhamento sistemático da aplicação dos créditos de forma a permitir resultados mais efetivos no esforço de transformação da Região.

Nesse sentido, a rede de agências com 178 unidades não conseguia atender de forma adequada os municípios da sua área de atuação no Nordeste, Norte de Minas e Norte do Espírito Santo, em relação ao alcance, agilidade e proatividade no atendimento ao cliente – o agente produtivo (aquele que tem um negócio de qualquer tamanho, ou tem um projeto de montar um empreendimento para melhorar sua renda, gerar emprego, e entrar na cadeia de produção). A ausência de novos padrões de conhecimento, organização e gestão empresarial do agente produtivo inviabilizavam a modernização de seus empreendimentos e sua inserção competitiva nos mercados nacional e mundial. Problemas relacionados com o nível tecnológico de atividades prioritárias, a qualidade dos produtos agropecuários e sua inclusão na cadeia produtiva sinalizavam para a necessidade de uma intervenção no sentido de mobilizar e capacitar esses agentes, lhes proporcionando condições para um crescimento auto-sustentável.

Nas últimas décadas, o ritmo do desenvolvimento mundial tem sido definido por paradigmas que se têm renovado em curtos espaços de tempo. Se nos anos 50 se constatava

que o baixo custo de mão-de-obra poderia ser considerado uma vantagem comparativa, atualmente é a qualificação dos trabalhadores e sua produtividade o que conta. Se havia dicotomia entre controle macroeconômico e desenvolvimento, hoje a estabilidade de preços é vista como condição necessária ao processo de crescimento econômico. Se a promoção do desenvolvimento social ensejava o conflito entre crescimento econômico e equidade, hoje se sabe que com elevada desigualdade de renda e ativos não se formará um mercado interno com padrão de exigência e poder de compra para estimular a melhoria da competitividade empresarial.

Objetivando acompanhar todo o desenvolvimento econômico auto-sustentável da Região, foi criado o Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento, mobilizando recursos financeiros do Banco do Nordeste, que contribuem para avanços econômicos e capacitação dos agentes produtivos da região onde atuam consolidando o pensamento desenvolvimentista que se transformou numa conquista definitiva.

Apesar da implantação do projeto e dos investimentos realizados por conta da modernização implementada na empresa, tanto do ponto de vista dos recursos humanos, como estrutural e tecnológico, não se pode afirmar que as ações dos Agentes de Desenvolvimento tenham se revertido em produtividade para elevação do volume de crédito concedido aos clientes da jurisdição das agências situadas na praça de Natal.

Uma área geográfica escolhida pelo Banco para melhor atender seus clientes, levando em conta, proximidade, acesso físico aos municípios, disponibilidade de estradas e outros meios de comunicação, é chamada de jurisdição. Nas unidades operadoras do Banco do Nordeste localizadas na praça de Natal, ela é composta por 27 municípios, a saber: Natal, Parnamirim, Macaíba, Ceará-Mirim, Nísia Floresta, Senador Georgino Avelino, Extremoz, São Gonçalo do Amarante, Maxaranguape, Bento Fernandes, Taipu, Pureza, Santa Maria, São Paulo do Potengi, São Pedro, Riachuelo, Touros, São Miguel do Gostoso, Caiçara do Norte, São Bento do Norte, Poço Branco, João Câmara, Pedra Grande, Parazinho, Rio do Fogo, Bom Jesus e Ielmo Marinho. Sendo assim, evidencia-se a necessidade da verificação dos ganhos efetivos para os agentes produtivos, com os esforços dispendidos pelas agências do Banco do Nordeste na praça de Natal-RN, através dos agentes de Desenvolvimento. Portanto o presente trabalho está voltado para o seguinte questionamento:

Até que ponto o projeto estruturante Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste, contribui para capacitar o agente produtivo e incrementar o volume do crédito aplicado na jurisdição das agências de Natal-RN?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

A história do Banco do Nordeste do Brasil S/A se confunde com a própria história da transformação do Nordeste. Motivada pela busca de soluções para a seca, sua criação inaugurou a fase moderna da política de desenvolvimento regional. São 50 anos de realizações, norteadas pelo compromisso com o desenvolvimento auto-sustentável da Região Nordeste, Norte de Minas e Norte do Espírito Santo.

Já nos anos 50, o Banco realizava amplo estudo de apreciação da economia nordestina, que constituiu a base científica para o início de seu trabalho (PORDEUS, 1958). Contando com a cooperação técnica de missões internacionais, iniciaram-se atividades pioneiras e inovadoras. São exemplos: a experiência do crédito rural supervisionado, em articulação com a ANCAR – Associação Nordestina de Crédito e Assistência Rural, a assistência a cooperativas e a introdução da prática de elaboração e avaliação de projetos como pré-requisito para a obtenção de financiamentos, contribuindo para a formação de nova mentalidade empresarial na região.

A partir da exposição de motivos à Presidência da República, apresentada pelo então Ministro da Fazenda, Horácio Láfer, ao retornar de uma viagem ao Nordeste do Brasil, para verificar os efeitos da seca de 1951, o Presidente da República, Getúlio Vargas, criou o Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB), em 19.07.1952, pela Lei nº 1.649, instituição financeira pública – sociedade de economia mista, agente oficial do Governo Federal, atuando hoje em 1873 municípios, com o objetivo de fomentar o desenvolvimento do nordeste brasileiro que, assolado pelas constantes secas e pela escassez de recursos estáveis, carecia de um trabalho de organização de sua economia. Sancionada a Lei, Getúlio Vargas designou uma comissão incorporadora para adotar as providências necessárias à constituição do Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB), objetivando agir simultaneamente, na escala e na oportunidade que os atos executivos julgavam prudentes, como banco comercial, banco promotor de investimento e banco assistencial.

Em 18 de janeiro de 1954, foi realizada em Fortaleza (CE) a Assembléia Geral de Constituição do BNB, com a presença de empresários, políticos, estudiosos e defensores da causa do desenvolvimento regional (PORDEUS, 1958). Em 07 de junho do mesmo ano, foi inaugurada em Fortaleza a primeira agência do Banco do Nordeste do Brasil S/A, uma das nove autorizadas pela Assembléia que o constituiu.

O BNB foi criado, dentro da moderna técnica de corporação financeira para desenvolvimento econômico, tendo ele a obrigação precípua de estimular o aumento de renda e do emprego na região Nordeste (BARBOSA, 1979).

Previsto na própria Lei de Criação do Banco, o Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE) começou a organizar-se nos primeiros meses do ano de 1954, funcionando na estrutura do BNB e contando com cooperação técnica internacional, através de missões externas de alto nível, que apoiaram o Banco em seus primeiros passos. O ETENE tem se mantido, ao longo de sua história, como diferenciador do Banco em relação às demais instituições financeiras, gerador de uma das mais consistentes, respeitadas e acessadas bases de dados acerca da economia e de outros aspectos da realidade nordestina.

Por proposta do BNB, foi criado em 14.12.1956 o Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste (GTDN), que funcionava sob a direção de um representante do Banco junto ao Conselho de Desenvolvimento da Presidência da República. Esse órgão foi transformado no Conselho de Desenvolvimento do Nordeste (CODENO), que ensejou, em 1959, a criação da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE).

No início dos anos 60, o Banco adotou o processo de planejamento de suas atividades, com o orçamento anual de aplicações e a criação do comitê que instituiu o processo de participação dos diversos órgãos no planejamento e formulação de diretrizes de caráter administrativo.

Em 03 de agosto de 1961, o Banco do Nordeste do Brasil S/A, conseguiu contratar com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) seu primeiro empréstimo estrangeiro, no valor de US\$ 10 milhões, recursos que possibilitaram o financiamento de atividades diversificadas no setor industrial, contemplando, dentre outros, o programa de reequipamento e modernização da indústria têxtil regional. Em seguida o BNB e a Universidade Federal do Ceará elaboraram o projeto de criação do Centro de Treinamento em Desenvolvimento Econômico Regional (CETREDE), para preparar especialistas nessa área.

A partir de 1962, o Banco passou a receber os depósitos provenientes do Sistema de Incentivos Fiscais - 34/18 (artigo 34 da Lei nº 3.995, de 12 de dezembro de 1961 e alterado pelo art. 18 da Lei nº 4.239 de 27 de junho de 1963, e pelo Artigo 18 da Lei nº 4.869 de 1º de dezembro de 1965, o atual Fundo de Investimentos do Nordeste - FINOR).

Já no ano de 1963 a Instituição iniciou a execução de amplo programa de financiamento de serviços básicos (água potável e esgotos) nas capitais do Nordeste, com base em contrato firmado com o BID. Energia elétrica, telecomunicações e transportes são outros segmentos de infra-estrutura urbana que receberam atenção especial do Banco,

notadamente na segunda metade da década de 60. Posteriormente em 1967, iniciou-se o Programa de Assistência às Pequenas e Médias Indústrias, com a participação do BNB, SUDENE e governos estaduais do Nordeste. E dando continuidade ao trabalho de desenvolvimento regional, no ano de 1969, teve início a execução, pelo Banco do Nordeste, do ambicioso projeto “Perspectivas do Desenvolvimento do Nordeste até 1980”. O objetivo foi analisar as possibilidades de desenvolvimento da Região no decênio 1970/1980.

A escassez de fontes estáveis, que até os anos 70, predominavam na sua estrutura de recursos, levou o Banco à adoção de uma nova estratégia, voltada para a captação de repasses internos e externos e a diversificação de suas atividades creditícias. A expansão da rede de agências, modernização das instalações e consolidação do sistema de planejamento foram outros destaques desse período. Em 1971, o BNB criou em caráter pioneiro na Região, o Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico(FUNDECI), para apoiar projetos de pesquisas econômicas e agronômicas em busca de alternativas tecnológicas para o Nordeste, notadamente no setor agrícola e no semi-árido. Nesse mesmo ano, foi criado o Sistema Regional de Promoção de Exportações e lançou oficialmente em São Paulo, uma intensa campanha publicitária de incentivo ao turismo.

Em 1973, foi criado o Fundo de Desenvolvimento Urbano do Nordeste (FUNDURBANO), administrado pelo Banco do Nordeste que contava com recursos de diversas fontes, que possibilitou o apoio financeiro a obras de melhoria da infra-estrutura urbana nos grandes centros da Região, especialmente no sistema viário. Também no ano de 1974 foi implantado o Fundo de Investimento do Nordeste – FINOR, capítulo especial na experiência do Banco do Nordeste como agente financeiro dos recursos federais para a Região. Esse fundo tinha o objetivo de transformar o setor secundário em pólo dinamizador da economia regional e de atrair investimentos e capacidade empresarial para o Nordeste, o FINOR abrindo espaço no mercado de capitais para as empresas nordestinas.

Em meados de 1975, a Instituição abriu nova frente de ação, com a criação do Departamento de Operações Internacionais, que constituiu o primeiro passo para a participação do Banco no mercado de câmbio, ampliando as possibilidades de captação de recursos externos. E no decorrer do ano de 1976, o BNB começou a trabalhar com financiamentos no âmbito do POLONORDESTE (Programa de Desenvolvimento de Áreas Integradas do Nordeste) e, no ano seguinte, iniciou a operacionalização do Programa Especial de Apoio ao Desenvolvimento da Região Semi-Árida do Nordeste (Projeto Sertanejo) e o Programa Nacional do Alcool (PROÁCOOL).

Precisamente nos anos 80, os esforços do Banco concentraram-se no fortalecimento de sua estrutura de recursos, em especial na reconquista de fontes estáveis, de modo a assegurar o pleno cumprimento de sua função desenvolvimentista <<http://www.banconordeste.gov.br>>. O Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE) foi a grande conquista desse período. Em 1984, foi inaugurado o Centro Administrativo Presidente Getúlio Vargas, no Passaré, em Fortaleza-CE, que reuniu órgãos da administração do Banco antes dispersos em vários prédios e possibilitou um ambiente adequado à realização de reuniões, seminários, cursos e outros eventos, promovidos pelo Banco ou por outras instituições. O aumento do capital social do Banco, mediante subscrição de 112 milhões de ações, atestou a credibilidade da empresa no mercado, sendo a maior operação de “underwriting” em todo o País, no ano de 1987.

Com a promulgação da Constituição Federal, em 1988, foram incorporados diversos dispositivos tendentes à redução das desigualdades regionais, daí resultando a criação do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE). Destinado ao financiamento do setor produtivo regional, com ênfase na região semi-árida, o FNE vem apoiando empreendimentos de elevado mérito econômico e social, representando novo e eficaz instrumento de desenvolvimento regional. Também nessa época o Banco adotou uma postura mais agressiva de mercado e lançou a caderneta de poupança, implantou o sistema de conta-corrente remunerada, instalou a mesa própria de aplicações financeiras mercado aberto “open-market” e recebeu autorização para emitir CDB (Certificado de Depósito Bancário).

Com o início do processo de globalização da economia, nos anos 90, agilidade, modernidade, parceria e competitividade passaram a ser palavras de ordem no Banco do Nordeste. Iniciou, então o mais amplo e arrojado processo de mudança organizacional, com definição clara da missão e dos focos estratégicos, tendo como alvo o desenvolvimento sustentável da Região, de modo a se alcançar o desenvolvimento nacional equilibrado. Eliminou-se as estruturas hierárquicas e adotou o novo modelo funcional, em que todas as ações se voltam para atender às necessidades do cliente, o agente produtivo regional, visando sua inserção competitiva num mercado globalizado.

Em 1993, o Banco do Nordeste lançou oficialmente, em toda a Região, o Programa de Fomento à Geração de Emprego e Renda no Nordeste, inicialmente aplicando recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE) e, a partir de 1994, também utilizando recursos repassados pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT). Executado com a colaboração dos governos estaduais, prefeituras, outras entidades públicas e instituições não governamentais, o programa apóia pequenos produtores do campo e da periferia das grandes

idades, visando integrá-los ao processo produtivo. Nessa mesma época foi firmado o convênio com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), objetivando a capacitação técnica e gerencial de cooperativas e associações, sob o enfoque do desenvolvimento local.

Como se pode observar, desencadeou-se o maior processo de mudança já realizado no Banco do Nordeste, começando em 1995, com o redesenho do processo de concessão de crédito, que assegurou maior agilidade nas operações, e com a reorientação da rede de agências, que passaram a ter modelos diferenciados em função do mercado. Adotou-se o modelo de gestão participativa, possibilitando que os funcionários se engajassem de fato, na construção das mudanças na empresa, discutindo assuntos estratégicos que afetam sua atuação. Capacitação e modernização tecnológica receberam atenção especial: Foram oferecidas inicialmente cerca de 6.500 oportunidades de treinamento, interno e externo; ampliou-se a rede de comunicação de dados e foram adquiridos microcomputadores de última geração, passando o Banco a contar, praticamente, com um micro por funcionário. O Banco desenvolveu intensa articulação com os governos estaduais e classes empresariais da região, nesse período ampliando o nível de parceria e incorporando em suas ações as prioridades econômicas estaduais, através de convênios e protocolos firmados em todos os estados.

Ao tomar conhecimento das disparidades intra-regionais – algumas regiões bem dinâmicas, outras em contração, o Banco percebeu que não poderia continuar atuando de forma linear em todo o Nordeste. Diversificou sua forma de atuação para atender satisfatoriamente às necessidades de cada microrregião. E, partindo da idéia de que as unidades operadoras deveriam deixar de ser meras prestadoras de dinheiro, intermediadoras de recursos, para ser um ponto de apoio ao seu trabalho de desenvolvimento junto à comunidade, no ano de 1996, introduziu na região, em caráter pioneiro, o Agente de Desenvolvimento.

O projeto foi criado para potencializar a ação das agências junto aos seus mercados, numa visão de desenvolvimento integrado e sustentável das comunidades. Nesse sentido, o Agente de Desenvolvimento, através da articulação político-institucional e mobilização dos agentes produtivos, tem como objetivo:

- ✓ Contribuir para a criação e fortalecimento dos empreendimentos empresariais;
- ✓ Desenvolver a visão de mercado dos produtores, suas associações e cooperativas;
- ✓ Fortalecer as infra-estruturas de integração empresarial das cadeias produtivas;
- ✓ Estimular o desenvolvimento local através do apoio creditício;

- ✓ Gerar novas oportunidades de emprego e renda sustentáveis.

O Papel do Agente de Desenvolvimento: O Agente de Desenvolvimento contribui para o fortalecimento da economia do município, atuando sob a perspectiva do desenvolvimento local integrado e sustentável, mobilizando parcerias, agentes produtivos e a sociedade, para viabilizar ações estruturadas de desenvolvimento. É acima de tudo um agente de capacitação, atuando diretamente nas comunidades, no âmbito da organização de pequenos e mini produtores isolados e da melhoria da modernidade e competitividade dos empreendimentos.

Ele desenvolve seu trabalho através da articulação político-institucional com lideranças locais, órgãos técnicos, produtores e com o povo em geral da comunidade, promovendo a integração das ações de desenvolvimento local, utilizando uma filosofia de educação, de conscientização e de crescimento coletivo, construído através do compartilhamento de idéias.

Como articulador das ações de capacitação e crédito dos empreendimentos locais tem como atividade:

- ✓ Identificação de oportunidades de negócios e indução a novos empreendimentos;
- ✓ Estímulo à adoção de novas tecnologias no processo produtivo;
- ✓ Orientação para concepção de projetos e acesso ao crédito;
- ✓ Acompanhamento dos investimentos;
- ✓ Identificação das necessidades no âmbito da capacitação técnica e gerencial do crédito;
- ✓ Promoção e articulação de parcerias para a realização de eventos para suprir as demandas;
- ✓ Orientação e participação na formação e revitalização das associações e cooperativas;
- ✓ Conscientização para a inserção competitiva na economia de mercado.

Quanto aos resultados esperados, observa-se:

- ✓ Integração das ações de desenvolvimento: Fomentar a integração das ações de desenvolvimento nas localidades, sensibilizando e articulando instituições governamentais, órgãos técnicos e a sociedade civil para reflexão, planejamento e execução de forma integrada e sinérgica, dentro do processo de desenvolvimento local;
- ✓ Estruturação das cadeias produtivas: Estruturar as cadeias produtivas dentro de uma visão sistêmica, induzindo e revitalizando atividades impactantes nas economias locais e

atuando sobre as diversas variáveis que pressionam estes complexos econômicos, tais como: mercados atuais e potenciais, canais de distribuição, gargalos de infra-estrutura, grau de estruturação tecnológica e de competitividade destas atividades e empreendimentos econômicos;

✓ Organização dos agentes produtivos: Estimular e fortalecer o cooperativismo como estratégia de sustentabilidade econômica aos empreendimentos de mini e pequenos agentes produtivos regionais possibilitando abordagem em escala para problemas de ordem creditícia, tecnológica, produtiva e mercadológica, de forma democrática e participativa;

✓ Modernização e competitividade das empresas e seus empreendimentos: Inserir de forma competitiva os agentes produtivos regionais no mercado, a partir da profunda mudança no modelo de gestão de seus empreendimentos, intermediando a sua instrumentalização para elevação do “status” tecnológico, mercadológico e gerencial de seus empreendimentos, através da capacitação e do crédito.

Notadamente, em 1997, intensificaram-se as ações que contribuíam para a elevação do nível de emprego e renda na região, em sintonia com a política do Governo Federal de operacionalizar programas de forte alcance social. Foram lançados novos programas, como o Crediamigo – Central de Microcrédito do Nordeste, para atender micro-empresendedores com crédito rápido e fácil, e o FNE-Verde, de financiamento à conservação e controle do meio ambiente. A Instituição reforçou seu papel de elo entre capitais estrangeiros e as oportunidades de investimento no Nordeste, captando mais recursos e promovendo a Região no exterior. Nesse ano, o Banco somou R\$ 2,8 bilhões, em aplicação na economia nordestina, com a contratação de 287 mil financiamentos, que propiciou a geração de 667 mil novas oportunidades de emprego.

Assim, o Banco expandiu sua participação no sistema bancário regional, com previsão de aplicar em 1998 recursos superiores a R\$ 3 bilhões. O planejamento empresarial contemplou também diversas ações que reforçaram o caráter diferenciador da atuação da Empresa, relacionadas com a promoção de investimentos, pesquisas científicas e tecnológicas, capacitação dos agentes produtivos em gestão empresarial, consolidação dos pólos agroindustriais e de irrigação, fortalecimento das cadeias produtivas, intensificação das parcerias e expansão do programa de desenvolvimento local.

No final da década de 90, foi instituído o Farol do Desenvolvimento do Banco do Nordeste, que consiste em um espaço empresarial de discussão e viabilização de soluções para os problemas econômicos e sociais existentes em cada comunidade, buscando o

desenvolvimento sustentável das mesmas e mobilizando-as através de seus representantes e lideranças locais.

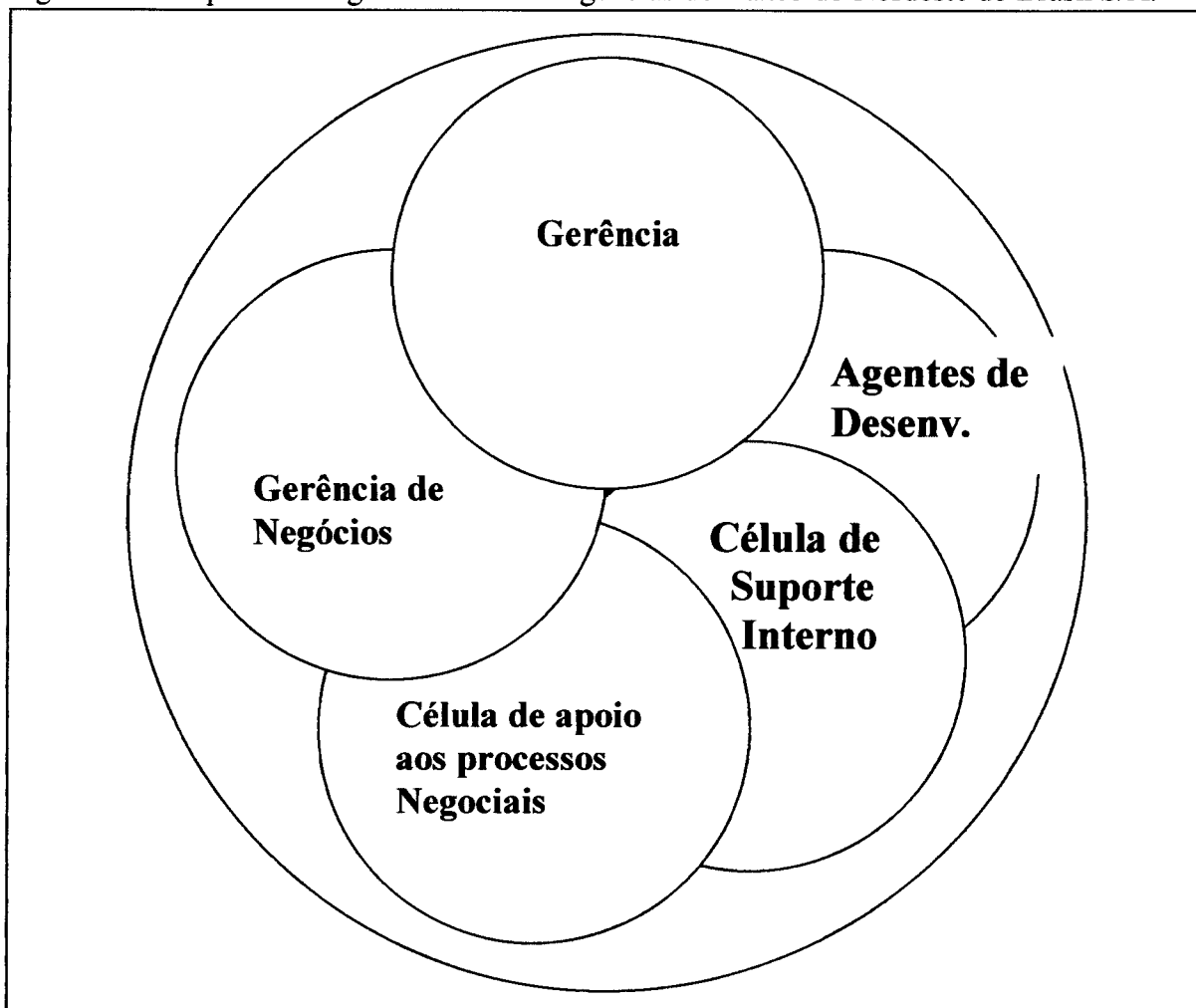
A metodologia do Farol, mostrou-se extremamente relevante para o trabalho do Banco na interação com os municípios, favorecendo a troca de conhecimento e à integração das ações dos diversos órgãos públicos e instituições atuantes nas comunidades, mediante a formação de parcerias para ação convergente, contemplando as várias dimensões do desenvolvimento local. Até hoje, segundo informações do ambiente de planejamento do Banco, foram realizadas 28,9 mil reuniões, envolvendo 676, 2 mil participações de lideranças e 86,6 mil compromissos gerados, que se transformaram em 83,9 mil ações concretas e construtivas para o desenvolvimento da Região Nordeste do Brasil.

Essas mudanças permitiram ao Banco ampliar consideravelmente sua presença no processo de desenvolvimento regional, através das 170 unidades instaladas em toda a área de abrangência e 04 unidades situadas em Belo Horizonte, Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo, que atuam complementarmente como unidades de promoção de negócios e investimentos, além de 165 agências de microcrédito – CrediAmigo.

Define-se o microcrédito como sendo o financiamento e a assessoria prestados aos empresários da economia informal, proprietários de micro empreendimentos dos níveis de subsistência, acumulação simples e acumulação ampliada, os quais não dispõem das garantias tradicionais exigidas pelo setor financeiro.

Quanto a arquitetura organizacional das agências localizadas na praça de Natal, observa-se a seguir (Figura 01) que ela incorpora a visão sistêmica dos processos, a noção de interdependência das áreas e o sentido de orientação para o cliente interno e externo, bem como a subordinação das gerências de negócios, da célula de apoio ao processos negociais, da célula de suporte interno e dos agentes de desenvolvimento, à gerência.

Figura 01 – Arquitetura organizacional das agências do Banco do Nordeste do Brasil S/A.



FONTE: BNB. Ambiente de Política de Desenvolvimento do BNB: organograma. Disponível em: <<http://capgv-Web02/areades>>. Acesso em: 08 abr.2003.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar até que ponto o projeto estruturante Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste, contribui para capacitar o agente produtivo e incrementar o volume do crédito aplicado na jurisdição das agências de Natal-RN.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar o porte (tamanho) dos clientes do Banco do Nordeste na jurisdição de Natal;
- ✓ Verificar a quantidade de agentes produtivos capacitados;
- ✓ Identificar o volume de crédito aplicado por setor econômico: primário, secundário e terciário;
- ✓ Verificar a evolução e aplicação do crédito do BNB no período de 1989 a 2002: Setor Primário, Secundário e Terciário;
- ✓ Comparar o total do crédito aplicado antes e depois da implantação do projeto estruturante Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste.

1.4 JUSTIFICATIVA

O Banco do Nordeste consciente de que o crédito é condição necessária mas não suficiente para garantir o sucesso dos empreendimentos e baseado em diagnósticos situacionais, instituiu o agente de desenvolvimento para oferecer instrumentos inovadores antecedentes e subseqüentes a concessão de financiamentos, de forma a contribuir para a eficácia dos recursos aplicados, gerando emprego e renda em bases sustentáveis. Um desses instrumentos inovadores é a capacitação de agentes produtivos, institucionais e parceiros, como novo paradigma já incorporado ao processo de atuação do Banco, no sentido de dar suporte aos empreendimentos assistidos e de potencialização do uso do crédito. Por isso, dentro dessa visão o agente de desenvolvimento trabalha de forma articulada e em parceria com os agentes produtivos da própria comunidade. Ele está treinado para, conjuntamente com a comunidade, buscar as melhores oportunidades de negócios no município, tanto para a iniciativa privada, quanto para o setor público, bem como, proporcionar melhores resultados financeiros para a organização.

Considerando-se esses aspectos, a presente proposta de estudo, torna-se relevante, pois permitirá:

- a) Embasar estudo científico para apresentar a FARN, como resultado de suas ações direcionadas ao desenvolvimento do município de Natal;

b) Contribuir com o Banco ao apresentar-lhe um trabalho de pesquisa, cujos resultados, poderão servir como indicador de uma real necessidade de mudança estratégica quanto ao fortalecimento do projeto.

c) Contribuir para o universo da pesquisa, trazendo informações antes desconhecidas que permitam ao leitor, seja ele qual for, o interesse pelo assunto.

Ressalte-se que os conteúdos sobre a Teoria Geral da Administração, Organizações, Sistema & Métodos, Empreendedorismo e Inovação, poderão contribuir sobremaneira para a execução deste trabalho, que tem por base avaliar as mudanças organizacionais implementadas no Banco do Nordeste do Brasil S/A, a partir da implantação do Projeto Estruturante Agente de Desenvolvimento. E, com essa contribuição teórica, a pesquisa será enriquecida de forma que alcance os objetivos propostos por ela.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÃO

2.1.1 Conceito de Organização

Objetivando uma melhor percepção deste trabalho, busca-se entender a verdadeira teoria das organizações, pois a sociedade em que se vive é composta de organismos estruturados, no qual se inter-relacionam pessoas líderes e pessoas subordinadas, vislumbrando forte objetivo de produzir riquezas e satisfazer necessidades dos clientes, que podem ser consumidores, usuários, associados ou contribuintes.

As organizações geram emprego e aplicam recursos, podem ser pequenas ou grandes, operam com fins lucrativos ou não e quase tudo que se produz de bens (eletrodomésticos, caminhões, aviões, etc) e serviços (bancários, securitários, hospitalares, etc) é feito dentro delas. Grande parte dessas organizações são empresas, ditas globalizadas, que operam em vários países, enfrentando problemas e desafios complexos causados pelas diferentes culturas, sistemas políticos e modelos econômicos existentes ao redor do Planeta.

Destacam-se ainda, as chamadas organizações não-governamentais (ONGs), que buscam atingir objetivos sociais, educacionais, cívicos ou ecológicos sem necessariamente depender de recursos do governo.

Neste sentido, Chiavenato (1999, p. 8) contribui afirmando que “uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada em uma divisão de trabalho para atingir um objetivo comum”.

Na visão de Weber apud Maximiano (2000, p. 88) “a organização é um esquema que procura sintetizar os pontos comuns para a maioria das organizações formais modernas, que contrastam com as sociedades primitivas e feudais”.

Como se pode observar, os autores acima enfatizam o aspecto burocrático e formal das organizações, marcado pela evolução constante, desde quando os primeiros estudos procuravam adaptar o ser humano à máquina, tornando-o apenas uma peça a mais, chegando até os dias de hoje, em que a incerteza domina o cenário das organizações.

Reconhece-se que elas devem apresentar estruturas de relacionamentos sociais e humanizados que reflitam outros laços organizacionais.

2.1.2 Definição e Tipos de Estrutura Organizacional

Sabe-se que um conjunto ordenado de responsabilidades, comunicações, autoridades e decisões das unidades organizacionais de uma empresa, chama-se estrutura.

Conforme Cury (2000) estrutura é a ferramenta utilizada pela empresa para permitir, de maneira eficiente, a execução de sua estratégia.

Por outro lado Colenghi (2000, p. 80) define estrutura como sendo “o instrumento básico para concretização do processo organizacional”.

Quanto aos tipos de estrutura Colenghi (1997), corrobora afirmando que todas as empresas possuem dois tipos de estrutura: a formal e a informal.

Então a estrutura formal é aquela deliberadamente planejada, representada pelo organograma da empresa e seus aspectos básicos, considerando-se componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência.

Já a estrutura informal é aquela que possui como base a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem, apresenta um conteúdo variável, podendo ser ou não relativo às atividades da empresa.

A abordagem na estrutura informal está nas pessoas e em suas relações, enquanto a estrutura formal dá ênfase a posições em termos de autoridades e responsabilidades.

Quanto ao Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste, constata-se o aspecto de estrutura formal quando o agente de desenvolvimento está executando seu trabalho de planejamento das ações em conjunto com o corpo gerencial e seus auxiliares, dentro da agência. Por outro lado, sua maior atuação está diretamente ligada a estrutura informal, quando visita sistematicamente os municípios, dirige a atenção do mapeamento das necessidades e potencialidades dessas localidades, identificando e articulando lideranças, buscando uma maior aproximação do Banco com as comunidades e conseqüentemente contribuindo para a alavancagem do desenvolvimento local.

2.1.3 Modelos de Estruturas Organizacionais

As empresas adotam vários tipos de estrutura organizacional, intercalando-os com os diversos setores organizacionais. Esses modelos, segundo Colenghi (1997) se classificam em:

As Estruturas Clássicas, são aquelas estruturas antigas, normalmente utilizadas por empresas comerciais e produtoras de bens e serviços, subdividindo-se em:

a) Linear: Neste tipo de estrutura predomina a centralização, que exige chefias autocráticas e com uma visão sistêmica da organização, cuja autoridade é incensível, restando aos funcionários obediência e execução das atividades decorrentes de seu trabalho.

b) Funcional: Apresentada por Taylor em oposição a estrutura linear, na qual a supervisão dos operários, ao invés de um único responsável, deveria ser exercida por oito supervisores especializados, divididos em dois grupos (quatro em nível de planejamento e quatro em nível de acompanhamento da execução).

c) Linear-funcional: Tem como objetivo pesquisar, estudar, processar análises, fornecer aconselhamento e oferecer o apoio necessário para que elas se tornem mais eficientes e eficazes na realização de seus objetivos. Como seu próprio nome sugere ela pode ser uma estrutura linear ou uma estrutura funcional, adicionada de um órgão de assessoria.

d) Comissional ou Colegiada: Normalmente este é um tipo de estrutura utilizado pelas sociedades anônimas. O diferencial dos demais tipos é que seus diretores deliberam sobre os assuntos mais relevantes da empresa.

Quanto às Estruturas Modernas, elas surgiram mais recentemente e são utilizadas normalmente em empresas de planejamento, pesquisa, construção e organizações que possuem departamentos específicos para o desenvolvimento de projetos e podem ser:

a) Matricial: Exige um alto grau de complexidade no desenvolvimento de seus projetos e surgiu com a chegada da tecnologia espacial. Esta estrutura apresenta duas características básicas:

✓ Com relação à autoridade: existe uma autoridade hierárquica semelhante ao da estrutura funcional e outra bem específica e direta que é a da coordenação de cada projeto.

✓ Com relação à mobilidade dos funcionários: Os funcionários são alocados aos diversos projetos em execução e são permanentemente vinculados à organização.

b) Por projetos: Este tipo de estrutura não se aplica a empresa em sua totalidade. Ao contrário da estrutura matricial, os recursos humanos são contratados, por tempo determinado, sendo demitidos após a conclusão de cada projeto.

Já a Estrutura Pós-moderna, como as demais estruturas, não há ainda possibilidade de ser implantada em sua totalidade, em especial nas grandes empresas. É o caminho natural que muitas empresas estão começando a seguir. Esse modelo de estrutura pode ser processual, que é o tipo de estrutura que modifica totalmente o enfoque estrutural, o qual deixa de ser caracterizado pelas funções e passa a ser caracterizado pelos processos.

2.2 A GESTÃO EMPRESARIAL

2.2.1 Modelos de Gestão

Desde as teorias de Taylor até os dias de hoje, surgiram os mais variados modelos e teorias de gestão empresarial. Seus defensores, ora sugeriam uma nova forma de administrar mantendo uma contextualização do passado, ora propunham uma mudança de teorias, seja utilizando elementos tecnológicos para revolucionar a sociedade da época, seja respondendo as transformações impostas por essa sociedade, tendo a comunidade empresarial como foco e alvo dessas mudanças.

Segundo Ferreira; Reis; Pereira (1998, p 239):

Mudança contínua é uma característica intrínseca do universo. A finalidade desse propósito de permanente estado de mutação é uma questão em torno da qual cientistas e filósofos constroem hipóteses e teorias para explicar o fenômeno. Para a organização, mudança é a única constante. Sua finalidade, as razões e os porquês, são questões mais facilmente explicáveis em nível empresarial, embora na maioria das vezes sempre depois que ocorrem. A única coisa que diferencia nossa época das anteriores é a velocidade das mudanças que se tornam cada vez maiores.

2.3 O EMPREENDEDORISMO

2.3.1 Conceito de Empreendedorismo

Entende-se que ser empreendedor, não é apenas mostrar-se um todo audacioso que inicia pequeno negócio. Quando um indivíduo abre um restaurante, sem dúvida está arriscando, mas não será um empreendedor, por tentar fazer algo familiar.

Os empreendedores são pessoas que estão simultaneamente criando novos tipos de negócios e aplicando novos e extraordinários conceitos administrativos.

Eles não devem surgir necessariamente, no empreendimento privado, em que o dinheiro é uma das medidas de desempenho; autoridades, administradores municipais e universitários podem atuar de forma empreendedora, na área de pesquisa e ensino, em que a medida de avaliação não é baseada em dinheiro, mas no potencial de agregação de valores gerados por novo conhecimento ou tecnologia e/ou sua propagação. E ainda existem os empreendedores sociais que são indivíduos que se dedicam a atacar problemas como a AIDS, abuso de crianças, alcoolismo, combate às drogas, dentre outros.

Para Schumpeter apud Dornelas (2001, p. 37) “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. O próprio Schumpeter dá outro conceito quando diz: “O empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes; ou seja, é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas”.

Já para Kirzner apud Dornelas (2001, p. 37) “O empreendedor é aquele que cria um equilíbrio encontrando uma posição clara e positiva e um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”.

Conforme Leite (2000, p. 163): O empreendedor é um indivíduo capaz de estimular a criação do futuro. É dotado de uma rara sensibilidade para antever uma situação determinada, com os olhos da fé. Quando empreende, não só vislumbra o que irá acontecer, mas, também, possibilita a todos os seus colaboradores a escolha do melhor caminho para o sucesso do empreendimento.

Nestes termos, entende-se que empreendedorismo é a prática de empreender a ação árdua, criativa, difícil e arrojada, cujo efeito dessa prática dentro de qualquer empreendimento quer seja empresarial ou social. Portanto, empreendedorismo não é uma arte nem ciência, mas sim uma prática e uma disciplina.

2.3.2 As Atividades do Empreendedorismo

Conforme Dolabela (1999, p.46-47): Estão entre as atividades do empreendedorismo:

- ✓ a propagação da cultura empreendedora no sistema de inciso formal em todos os níveis e o apoio à ação empreendedora entre grupos sociais, tais como os desempregados;
- ✓ o empreendedorismo comunitário, em que sociedades desfavorecidas se articulam para enfrentar a adversidade;
- ✓ a sensibilização das forças da sociedade para a importância do empreendedorismo e da pequena empresa;
- ✓ a geração do auto-emprego;
- ✓ a criação de empresas;
- ✓ a identificação, criação e busca de oportunidades para empresas existentes e novas;
- ✓ o financiamento das organizações emergentes e daquelas ameaçadas de desaparecimento;
- ✓ o intra-empreendedorismo,
- ✓ a promoção do desenvolvimento econômico local;
- ✓ a concepção e adoção de políticas públicas de apoio e suporte à criação de empresas, abrangendo práticas econômicas, legais, tributárias e de financiamento;
- ✓ o estabelecimento de redes de relações com universidades e com todas as forças sociais.

2.3.3 Empreendedorismo e o Desenvolvimento Local

De acordo com Dolabela (1999, p.30), as condições ambientais de uma comunidade, precisam de empreendedores que as aproveitem e coordenem o processo de desenvolvimento. Antigamente os únicos suportes econômicos relevantes para a sociedade eram o Estado e as grandes empresas. Atualmente com o endividamento crescente dos governos, o aumento da concorrência dos mercados, sua globalização e a utilização intensiva de tecnologia nos processos produtivos, delinearam uma nova organização econômica, surgindo as pequenas e

médias empresas, com ambientes favoráveis ao empreendedorismo, com aceleração do desenvolvimento econômico.

2.4 DESENVOLVIMENTO LOCAL

2.4.1 Conceito de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável

Entende-se que o desenvolvimento local integrado e sustentável é uma coordenação dos diversos agentes que atuam no território. Geralmente são os poderes públicos locais que, por garantir coesão territorial, assumem e promovem esta coordenação. É um enfoque alternativo mais justo, realista e sustentável, organizado e planejado em nível do espaço local, seja microrregional, municipal ou comunitário, acompanhando a tendência global que impulsiona os processos de descentralização político-administrativa.

Esta descentralização deve implicar na revisão do pacto federativo e do papel que a União, os Estados e os Municípios nele exercem. Parte ainda do pressuposto de que tudo que o Estado puder realizar a União não o fará e tudo o que o Município puder realizar o Estado não o fará.

No modelo descentralizado, a participação concreta das pessoas no processo decisório, na execução e no usufruto dos bens e riquezas produzidos torna-se fundamental.

Para Carvalho (1999, p. 15):

O Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável é uma estratégia de intervenção social que procura novas alternativas de desenvolvimento que respondam, no âmbito do espaço territorial, aos desafios do desemprego, da exclusão social, da cidadania e da melhoria de indicadores humanos e sociais. Isto é, consiste numa alternativa capaz de proporcionar a melhoria da qualidade de vida da população humana, sem destruir a natureza, sem concentrar a riqueza, dando oportunidades iguais para todos, e que é planejada democraticamente com a participação efetiva da sociedade.

O próprio Carvalho (1999, p.17), afirma ainda que:

O Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável é um processo registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Representa uma transformação das bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da mobilização das energias da sociedade, explorando as suas capacidades e potencialidades específicas. Isto significa valorização das características específicas das culturas locais: Saberes construídos pela comunidade; Formas de agir consideradas válidas e legítimas; e Capacitação dos atores sociais para agir socialmente.

Comentar sobre desenvolvimento econômico de forma integrada e sustentável, normalmente se é levado a pensar em processos vinculados à industrialização, terceirização e urbanização, os quais são assimilados à “modernização”. Deste modo, a estratégia de desenvolvimento, de caráter concentrador e baseada na grande empresa, passa a ser considerada como a via fundamental para alcançar o objetivo perseguido.

A firmeza das convicções ideológicas, não muito assimilada pelas instituições de ensino da economia ou dos principais meios de comunicação, ajuda a explicar a persistência de uma percepção incompleta sobre o desenvolvimento.

Porém, merece destacar que a estratégia de desenvolvimento concentrador não é a única existente nem a única possível, já que igualmente têm decisiva importância, sobretudo em termos de emprego e espaço geográfico, outras estratégias de desenvolvimento de caráter mais difuso e sustentadas por fatores não somente econômicos, mas também sociais, culturais e territoriais.

O que se tem percebido, é que esse tipo de desenvolvimento econômico local ou regional (sub nacional), baseado na utilização de recursos endógenos e geralmente conduzido por pequenas empresas, tem surgido com pouco (ou nenhum) apoio político ou administrativo por parte das instâncias centrais da administração pública. O surgimento de tais iniciativas de desenvolvimento local, tem dependido essencialmente dos agentes locais, os quais têm articulado muitos esforços em tal sentido.

Evidentemente, o apoio político e administrativo que venham a prestar os setores públicos locais e a convicção de que devem desempenhar um papel no fomento econômico territorial são fatores decisivos nestas iniciativas de desenvolvimento local, para as quais é também fundamental a negociação estratégica entre atores sócio-econômicos locais (associações de empresários, entidades financeiras, centros de consultoria para empresa, universidades e institutos de pesquisa e desenvolvimento, dentre outros), com o objetivo de incorporar inovações tecnológicas e organizativas no contexto empresarial e produtivo local.

Como se pode afirmar, a conquista dos equilíbrios macroeconômicos não garantem por si só o desenvolvimento econômico. Este depende, fundamentalmente, da contínua

capacidade para introduzir inovações tecnológicas, gerenciais e organizativas no nível microeconômico da atividade produtiva e do tecido empresarial territoriais.

O avanço dos processos de descentralização política deve facilitar a identificação e o fomento de iniciativas de cunho produtivo e empresarial, mesmo porque disso dependem a mais abrangente difusão do crescimento econômico e conseqüentemente, maior geração de emprego produtivo (fatores decisivos para conseguir o objetivo da equidade social), assim como a aquisição de um importante conhecimento sobre as características concretas do meio ambiente territorial.

Sendo assim, entende-se que para impulsionar o desenvolvimento econômico com equidade social e sustentabilidade ambiental é imperativo formular políticas mistas nas quais as medidas encaminhadas visando alcançar os principais equilíbrios macroeconômicos sejam acompanhadas de outras que busquem fomentar as potencialidades existentes na comunidade, tarefa na qual tanto os governos regionais como locais devem desempenhar um decisivo papel como animadores e facilitadores da criação de instituições que estejam compromissadas com o desenvolvimento local integrado e sustentável.

Certamente, isso exige conhecimento das novas funções que devem cumprir as administrações públicas territoriais para negociar com os agentes empresariais a formação de um ambiente institucional propício ao fomento produtivo e facilitador do acesso aos serviços de informação, capacitação e financiamento apropriado para as micros, pequenas e médias empresas locais que, como se pode ver, constituem a grande maioria no tecido empresarial das sociedades latino-americanas.

Desse modo, enquanto nas teorias e políticas de desenvolvimento concentrador, se constata que os rumos deste, são o crescimento quantitativo e a maximização do produto interno bruto, nas estratégias de desenvolvimento econômico local, se estima um maior interesse e preocupação pela satisfação das necessidades básicas e o melhoramento do emprego, da renda e da qualidade de vida, bem como pela conservação da base de recursos naturais e do meio ambiente.

Comparando essas teorias e políticas, com uma estratégia baseada no apoio financeiro e tecnológico externos, se destaca a importância do esforço endógeno pela maior articulação do conjunto produtivo e empresarial locais, a potencialização dos recursos próprios, o compromisso das entidades financeiras locais, e em resumo, a adaptação de inovações tecnológicas e organizativas na base territorial, assim como maior participação dos agentes produtivos locais no processo de desenvolvimento.

Estes parâmetros, apontam basicamente para difundir o desenvolvimento pela via de endogeneizar territorialmente as bases de sustentação do crescimento econômico e do emprego produtivo. Supõem também uma resposta radical às teses sobre a difusão do crescimento econômico a partir das grandes empresas e aglomerações urbanas. O tipo de crescimento predominantemente capitalista, concentrador de renda, excludente e baseado na grande empresa, aprofundou a heterogeneidade social, territorial e empresarial e assim tornou-se inevitável uma intervenção negociada dos diversos atores sociais subordinados em favor de uma proposta de desenvolvimento que, ainda convivendo com a anterior, busque garantir espaços de coesão social e subsistência digna para a maioria da população.

Em se tratando de desenvolvimento econômico local o espaço territorial é concebido como agente de transformação social e não como um mero espaço funcional. Neste sentido o desenvolvimento local, o território socialmente organizado e suas características culturais e históricas são aspectos considerados muito importantes.

Assim sendo, a sociedade local não se adapta de forma passiva aos grandes processos de transformação em andamento, mas desenvolve iniciativas próprias, a partir de suas particularidades territoriais nos planos econômicos, político, social e cultural.

Reitera-se então que, territorialmente, existe um potencial de recursos (humanos, institucionais, econômicos e culturais), que supõe um potencial de desenvolvimento endógeno e para melhor identificá-lo, deve-se dispor de informação suficiente sobre os aspectos mais substantivos do tecido empresarial, tais como o censo de estabelecimentos ou unidades produtivas; sua localização territorial; suas cadeias produtivas; o mercado de trabalho local; a articulação entre o sistema educativo e de capacitação da força de trabalho e os problemas e necessidades locais; as instituições de capacitação empresarial e tecnológica; o sistema de pesquisa e desenvolvimento; o inventário dos recursos naturais e ambientais; a estrutura social e política; a tradição cultural local; e as organizações representativas de empresários e trabalhadores, para citar alguns desses aspectos.

Os poderes públicos locais e os agentes empresariais privados devem negociar a institucionalidade adequada para facilitar a recopilção sistemática desta informação ou para promover a criação dos espaços de intervenção público-privada definidos nestes âmbitos. Uma municipalidade que não empreenda estas atividades, fica condenada a distribuir as escassas transferências sociais recebidas do nível central, em lugar de situar-se como agente animador de desenvolvimento econômico local na esfera da produção e da geração de emprego e renda.

A existência da capacidade empresarial inovadora em nível local é, talvez, o elemento mais decisivo para liderar o processo de desenvolvimento sustentável e mobilizar os recursos disponíveis. A freqüente carência desse componente decisivo para o desenvolvimento obriga a abordar sua “construção social”. Daí a transcendência de estimular as atitudes criativas e inovadoras desde a base do sistema escolar. Isto pode justificar igualmente uma intervenção do governo local na gestão empresarial direta, onde exista escassez de empresários inovadores, enquanto se desenvolve no território, o citado processo de construção social para superar essa carência no futuro.

Como se pode observar, na busca do desenvolvimento econômico local não há receitas nem dogmas. Cabe, ainda, destacar que não será o desmantelamento do Estado que levará ao desenvolvimento, mas a definição de uma nova agenda de atuações negociadas com o setor empresarial e o conjunto da sociedade civil territorial (trabalhadores, entidades financeiras, centros de consultoria e investigação científica, organizações não-governamentais de desenvolvimento, dentre outros), na qual o planejamento do desenvolvimento econômico local integrado e sustentável contribui significativamente para uma mudança estrutural que conduz a um melhor nível de vida da população local.

2.5 A INOVAÇÃO COMO FONTE DE MUDANÇA

2.5.1 Conceito de Inovação

As organizações buscam a inovação como forma de desenvolvimento e não como um mero aperfeiçoamento de suas práticas passadas. Mantêm-se em mudança permanente, praticando suas habilidades de produzir e incorporar a novidade, tornando-se a força básica da empresa.

O Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento permite ao Banco do Nordeste implementar inovações que fortalecem seu diferencial competitivo como instituição financeira de estímulo ao desenvolvimento regional:

✓ Sob o aspecto social de sua missão, a disponibilidade de um profissional com o papel de estimular ações alavancadoras de transformação do processo de desenvolvimento das comunidades, realizando um trabalho de forma bem diferente de um banco tradicional.

✓ Sob o aspecto mercadológico, a promoção da capacitação como valor agregado ao crédito na viabilização de projetos econômicos.

✓ Sob o aspecto administrativo, presença do Banco do Nordeste em todos os 1.873 municípios do Nordeste e Norte de Minas Gerais sem a expansão física de sua rede de agências, otimizando a relação custo/benefício.

De acordo com Drucker apud Leite (2000, p.112):

A inovação é um agente dinâmico capaz de, a partir das limitações da existência e capacidades humanas, adicionar uma nova dimensão, ao esforço produtivo, com um esquema de organização fundado em uma visão mais esclarecida da realidade, a qual também precisa ser articulada com recursos e potenciais oferecidos pela natureza, para permitir passar além dos resultados da reforma ou da revolução, como programa de mudança da sociedade humana é introduzido no debate sobre as questões sobre a gestão empresarial.

2.6 O MARKETING

2.6.1 Conceito de Marketing

Segundo Las Casas (2001, p.26) :

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresa ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam ao bem-estar da sociedade.

“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (KOTLER, 1998, p.27).

Conforme Nickels; Wood (1999, p. 09): Marketing é a idéia de que as organizações podem satisfazer seus objetivos de longo prazo, como a lucratividade, coordenando e concentrando todas as suas atividades na identificação e satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Corroborando com os autores acima, entende-se que a contribuição do marketing para o projeto estruturante agentes de desenvolvimento do Banco do Nordeste, tem sido significativa na prática de desenvolvimento de novos negócios, no posicionamento da empresa pela grande quantidade de clientes identificados com enormes potenciais a serem trabalhados e na forte participação da organização no desenvolvimento regional, assimilada pelos agentes produtivos inseridos na sua área de atuação.

2.7 CAPACITAÇÃO

2.7.1 Conceito de Capacitação

O Banco do Nordeste, na busca de promover o desenvolvimento da região, teve como referencial a procura de formas inovadoras e complementares ao crédito, com o objetivo de colocar ao alcance de seus clientes novas e melhores formas de conduzir seus negócios através da educação, treinamento e melhor conhecimento da atividade desenvolvida.

Ressalte-se que um dos pilares do Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste é o processo de capacitação, baseado na troca e na produção de conhecimentos, voltados para o trabalho e para a prática social cidadã. Neste processo, os agentes de desenvolvimento juntamente com a parceria institucional, buscam promover a autonomia dos agentes produtivos e institucionais na gestão empresarial contribuindo para sua inserção no mercado competitivo e para a auto-sustentabilidade dos municípios. É também um método em que o conhecimento teórico está voltado para a própria prática, ou seja, um conhecimento para a ação, implicando necessariamente em mudanças no modo de pensar e atuar das pessoas.

Assim sendo, a estratégia de capacitação implementada pelo Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste, está diretamente ligada ao aprender fazendo e a integração participativa dos agentes produtivos, técnicos e comunitários, fazendo com que os agentes produtivos respondam pela gestão de seus empreendimentos, os técnicos prestem assessoria e apoio à gestão dos produtores e a comunidade se integre na busca de seu próprio desenvolvimento.

Segundo Zapata (1997, p.21):

No início dos anos 90, o governo brasileiro tentando administrar a crise que se instalara, formulou como uma de suas estratégias de ação a realização de um convênio com a Organização das Nações Unidas para capacitar pequenos produtores rurais e urbanos da região Nordeste do país, para o desenvolvimento empresarial participativo, sob o enfoque do desenvolvimento econômico local.

Conforme Parente apud Carvalho (1997, p.15):

A capacitação é a engrenagem que permeia todo esse processo, desde a sensibilização das pessoas, a construção da consciência coletiva e objetivos comuns à identificação das oportunidades de negócios, a revisão do papel das instituições, o exercício concreto das parcerias institucionais e a apropriação dos resultados do progresso pela própria comunidade.

Certamente, esse processo vem dando uma contribuição muito valiosa para o fortalecimento das instituições governamentais por meio do resgate e valorização do trabalho de suas equipes a serviço da coletividade, bem como, abrindo perspectivas concretas na busca do desenvolvimento econômico local pela aproximação da teoria e da prática aplicada à realidade concreta.

A incorporação dessa dinâmica, como uma das premissas básicas na concessão de financiamentos públicos e privados, enseja exercício de ação de cidadania, sem utopias ou ideologias, mas a partir da realidade econômica baseada nos mercados e na capacidade influenciadora do homem, pois passou a ser uma ferramenta de diferencial competitivo em termos de região, país, empresa e sobretudo entre os próprios agentes produtivos.

Na era da informação, na qual o conhecimento é o grande fator diferenciador e propulsor de mudanças, a capacitação é o instrumento que, agregado a outros como o crédito, pode contribuir para as grandes transformações necessárias nas condições de vida da população nordestina.

Ainda de acordo com Zapata apud Carvalho (1997, p.10) “A Capacitação é um caminho que une as exigências do mundo econômico moderno, global e competitivo com as exigências da sociedade democrática que clama por igualdade e sustentabilidade no desenvolvimento”.

Observa-se que capacitar é construir uma nova cidadania, uma nova relação entre estado e sociedade, em que o assistencialismo e o clientelismo são substituídos pela formação de empreendedores com crença em si mesmos, capacidade de autogestão, visão de futuro, consciência de cidadania e espírito de participação e de co-responsabilidade.

2.8 OS SERVIÇOS

2.8.1 Conceito de Serviço

Segundo Grönroos (1993, p.20) “Um serviço é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre o cliente e estruturas, recursos humanos, bens e sistema do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente”.

Conforme Kotler (1998, p. 414) “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

A maioria dos bancos oferece serviços basicamente vendendo produtos financeiros e buscam de forma tangível atingir suas metas de aplicações. Como as Companhias de Seguros, muitos deles entendem pouco das vidas, dos problemas e das necessidades dos agentes produtivos. Eles pensam em termos capitalistas, não tratando os clientes de forma individual. Nesse sentido, é notória a ação creditícia diferenciada do Banco do Nordeste, a partir do Projeto Estruturante Agente de Desenvolvimento, que deu a instituição um direcionamento mais humanizado e centrado no desenvolvimento auto-sustentável da Região, ou seja, priorizando não apenas o retorno dos capitais, mas sobretudo o retorno econômico e social.

3 METODOLOGIA

A metodologia é a capacidade natural ou adquirida de pôr em prática os meios necessários para obter um resultado, fazer diligências para achar, pesquisar, indagar ou dirigir o espírito na investigação da verdade.

Metodologia, segundo Gil (1976, p.19), é definida como sendo: “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Conforme Vergara (2000), há dois critérios básicos para o tipo de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. No entanto, quanto aos meios de investigação pode ser classificada em: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

O problema será abordado através de uma pesquisa quanto aos fins, de natureza exploratória e descritiva e quanto aos meios, bibliográfica e documental. A escolha foi motivada pela necessidade de se observar se o projeto estruturante agentes de desenvolvimento do Banco do Nordeste, contribuiu para capacitar o agente produtivo e incrementar o volume de crédito aplicado na jurisdição das agências da praça de Natal.

3.2 UNIVERSO

O universo desta pesquisa constitui-se do número de agentes produtivos capacitados e do volume de crédito aplicado na jurisdição das agências da praça de Natal que será correspondente ao total dos dados coletados entre o período de implantação do Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste em 1996 e 31 de dezembro

de 2002 para a coleta dos dados referentes aos agentes produtivos capacitados e no período de 1989 a 31.12.2002, para as demais informações.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados será realizada através do Sistema de Informações Gerencias do Banco do Nordeste, conhecido internamente como o INFOGER, nos períodos citados anteriormente.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Antes da análise será feita uma tabulação dos dados coletados, que permitirá um melhor tratamento e cruzamento para obtenção de resultados mais precisos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PORTE (TAMANHO) DOS CLIENTES DO BANCO DO NORDESTE NA JURISDIÇÃO DE NATAL

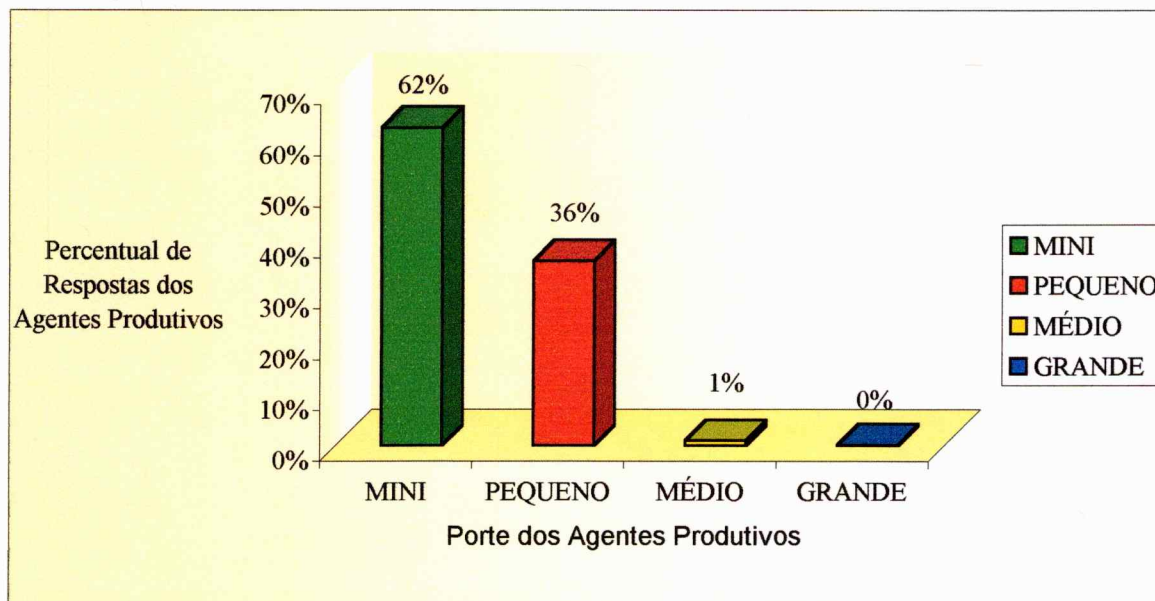
4.1.1 Setor Primário

TABELA 01 - Identificação do porte dos Clientes do Banco Nordeste na Jurisdição de Natal
Quantidade de clientes - Setor Primário

SETOR PRIMÁRIO	QUANT. CLIENTES	%
MINI	6.908	62
PEQUENO	4.017	36
MÉDIO	113	1
GRANDE	21	0
Total	11.059	100

FONTE: Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Nordeste

GRÁFICO 01 - Identificação do porte dos clientes do Banco Nordeste na Jurisdição de Natal - Quantidade de clientes - Setor Primário



FONTE: Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Nordeste

De acordo com os dados da tabela 01 e demonstrações dos mesmos através do gráfico 01, sobre o porte dos clientes no período de 1989 a 2002, constatou-se que o Banco do Nordeste concentrou seu maior número de clientes do setor primário nas categorias de mini produtor rural (62%) e pequeno produtor rural (36%).

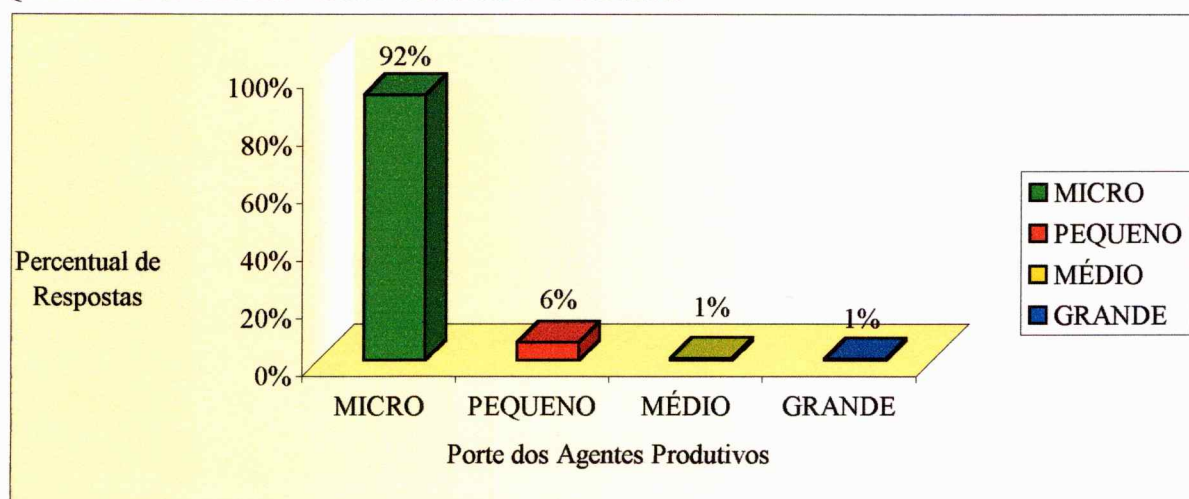
4.1.2 Setor Secundário e Terciário

TABELA 02 - Identificação do porte dos Clientes do Banco Nordeste na Jurisdição de Natal
Quantidade de clientes - Setor Secundário e Terciário

SETOR SECUNDÁRIO E TERCIÁRIO	QUANT. CLIENTES	%
MICRO	3.506	92
PEQUENO	240	6
MÉDIO	31	1
GRANDE	23	1
Total	3.800	100

FONTE: Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Nordeste

GRÁFICO 02 - Identificação do porte dos Clientes do Banco Nordeste na Jurisdição de Natal
Quantidade de clientes - Setor Secundário e Terciário



FONTE: Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Nordeste

Já a tabela 02 e gráfico 02 mostram dados sobre os setores secundário e terciário, nos quais pôde-se identificar que no período de 1989 a 2002, a maior concentração de clientes tomadores de crédito ficou na categoria de micro empresas representando 92% do total. Ao passo que as outras categorias, quase não obtiveram destaque quanto aos créditos concedidos.

4.2 QUANTIFICAÇÃO DOS AGENTES PRODUTIVOS CAPACITADOS

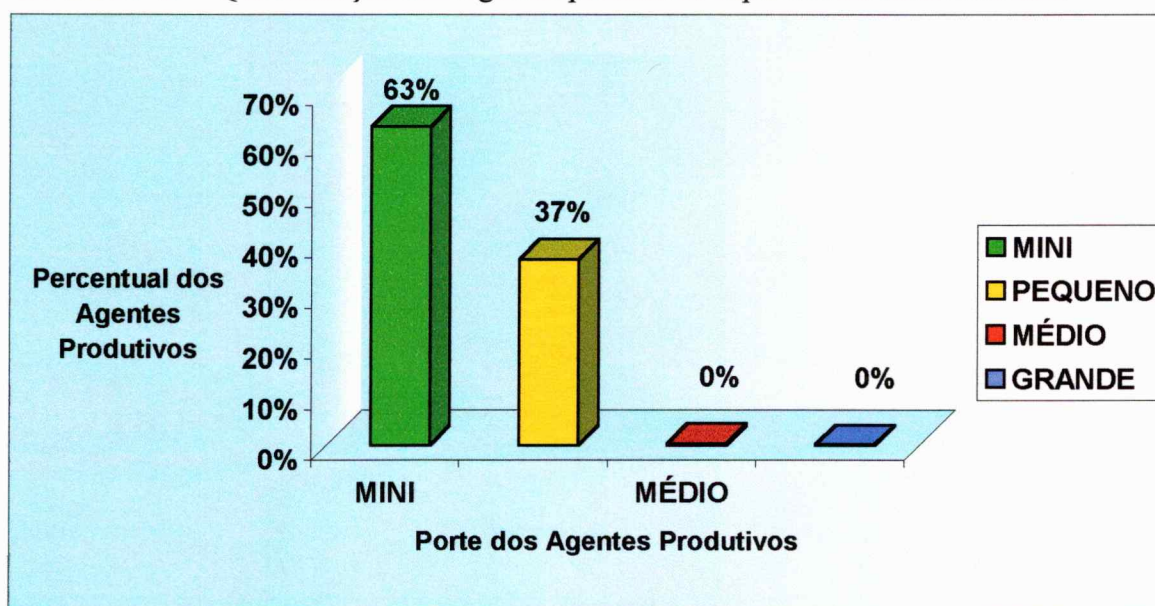
4.2.1 Setor Primário

TABELA 03 - Identificação da quantificação dos agentes produtivos capacitados: Setor Primário

SETOR PRIMÁRIO	AGENTES PRODUTIVOS CAPACITADOS	%
MINI	4.835	63
PEQUENO	2.811	37
MÉDIO	30	0
GRANDE	10	0
Total	7.686	100

FONTE: Sistema de Gestão de Processo de Capacitação

GRÁFICO 03 - Quantificação dos Agentes produtivos capacitados: Setor Primário



FONTE: Sistema de Gestão de Processo de Capacitação

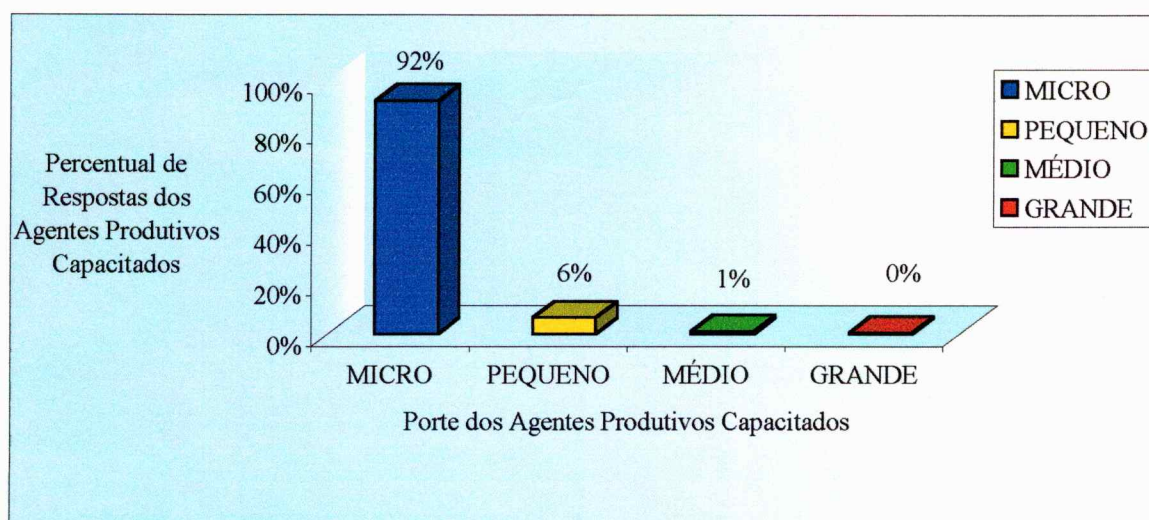
O Banco do Nordeste capacita os agentes produtivos para melhor empregar os recursos recebidos por eles, incorporando novas tecnologias e práticas gerenciais. Como mostra a tabela 03 e o gráfico 03, respectivamente, a partir da implantação do Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento em 1996 (início do processo de capacitação) até o final do exercício de 2002, foram capacitados 7.686 clientes, sendo 63% composto de mini produtor e 37% de pequeno produtor. No entanto, os agentes produtivos médios e grandes não foram capacitados por terem profissionais qualificados para conduzir seus empreendimentos.

4.2.2 Setor Secundário e Terciário

TABELA 04 - Identificação da quantificação dos agentes produtivos capacitados: Setor Secundário e Terciário

SETOR SECUNDÁRIO E TERCIÁRIO	AGENTES PRODUTIVOS CAPACITADOS	%
MICRO	1.928	92
PEQUENO	132	6
MÉDIO	22	1
GRANDE	7	1
Total	2.089	100

GRÁFICO 04 - Quantificação dos Agentes produtivos capacitados: Setor Secundário e Terciário



FONTE: Sistema de Gestão de Processo de Capacitação

Como se pode ver na tabela 04 e gráfico 04 no período compreendido entre 1996 e 2002, foram capacitados 2.089 clientes do setor secundário e terciário, predominando a categoria de micro empresário, representando 92% do total.

4.3 A APLICAÇÃO DO CRÉDITO POR SETOR ECONÔMICO

4.3.1 Setor Primário

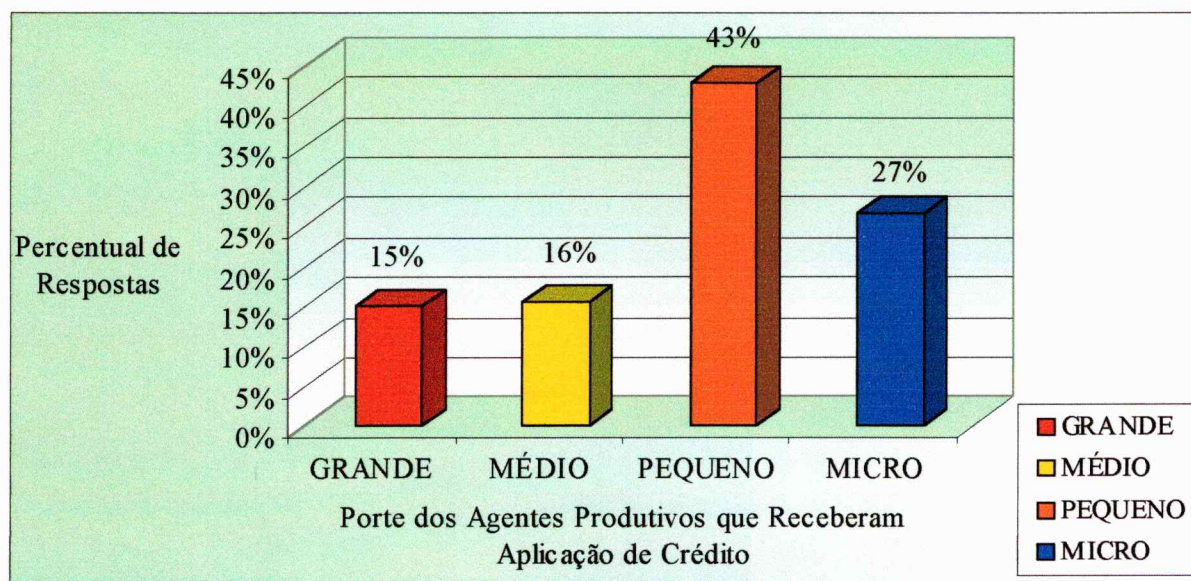
TABELA 05 – Aplicação do crédito por setor econômico: primário

VALORES (R\$ MIL)

SETOR	PERÍODO	PORTE	VALOR APLICADO
PRIMÁRIO	01/01/1989 a 31/12/2002	GRANDE	31.241
		MÉDIO	32.271
		PEQUENO	89.045
		MINI	55.109
TOTAL			207.666

FONTE: Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Nordeste

GRÁFICO 05 - Aplicação do Crédito por Setor Econômico: Primário



FONTE: Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Nordeste

Quanto a tabela 05 e o gráfico 05 eles mostram que por valor aplicado no período de 1989 e 2002, o BNB manteve sua posição de fomentador do desenvolvimento, concentrando suas aplicações nas categorias de mini e pequeno produtor com 43% e 27% respectivamente.

4.3.2 Setor Secundário e Terciário

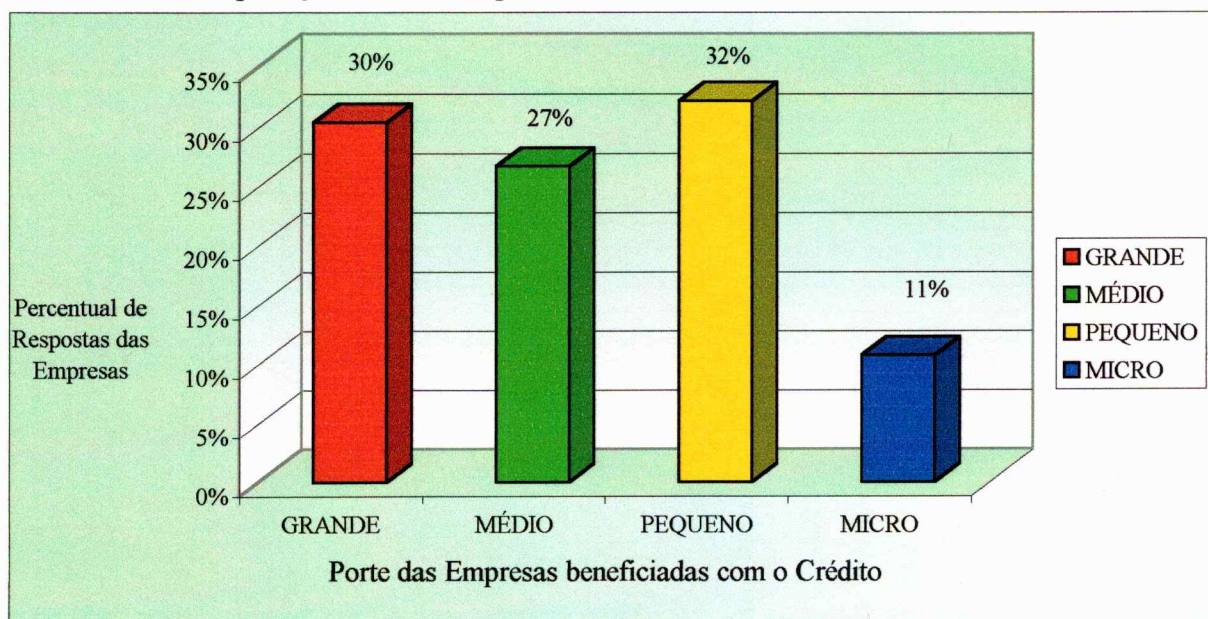
TABELA 06 – Aplicação do crédito por setor econômico: secundário e terciário

VALORES (R\$ MIL)

SETOR	PERÍODO	PORTE	VALOR APLICADO
SECUNDÁRIO E TERCIÁRIO	01/01/1989 a 31/12/2002	GRANDE	63.176
		MÉDIO	55.461
		PEQUENO	66.840
		MICRO	22.342
TOTAL			207.666

FONTE: Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Nordeste

GRÁFICO 06 - Aplicação do Crédito por Setor Econômico: Secundário e Terciário



FONTE: Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Nordeste

Já com relação aos setores secundário e terciário, observou-se na tabela 06 e gráfico 06 que nos anos de 1989 a 2002, dada as características dos empreendimentos, o BNB manteve maior volume de crédito distribuído entre as pequenas, médias e grandes empresas, demonstrando uma grande participação de quase todas as categorias como beneficiárias desses créditos. Diferentemente das análises anteriores nas quais se destacaram as micro e

pequenas empresas, em se tratando dos setores secundário e terciário. Ao passo que no setor primário, foram enfatizados os mini e pequenos produtores rurais .

4.4 A EVOLUÇÃO E APLICAÇÃO DO CRÉDITO DO BNB NO PERÍODO DE 1989 A 2002

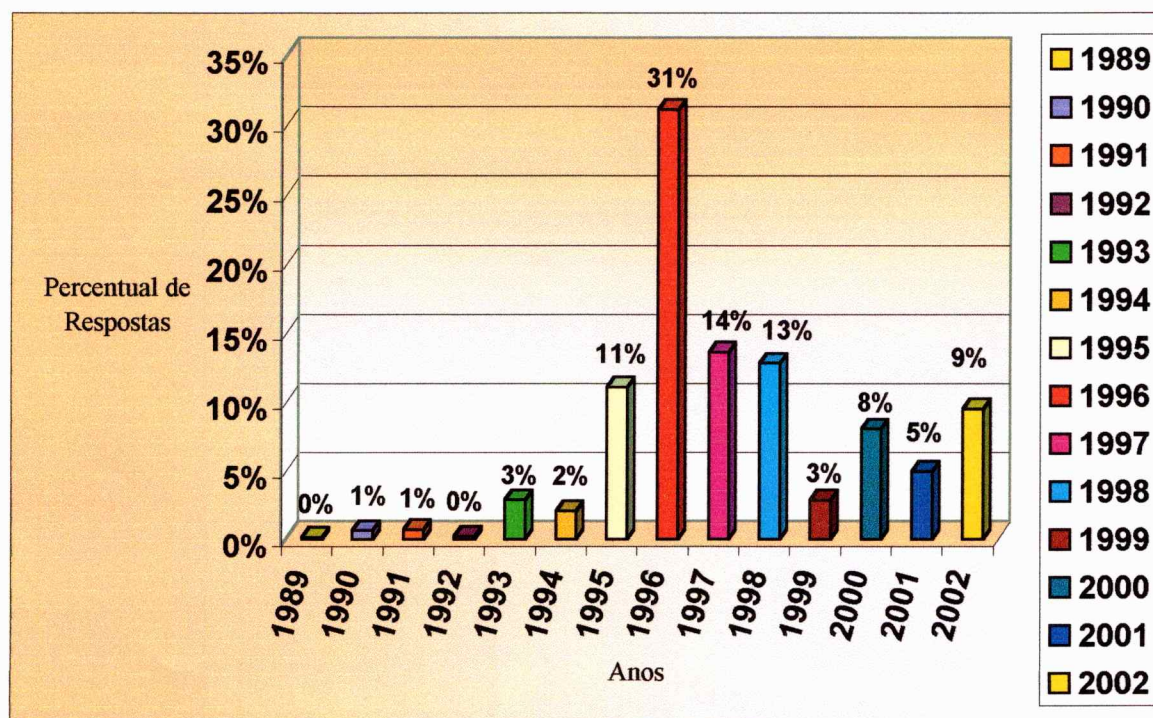
4.4.1 Setor Primário

TABELA 07: A Evolução e Aplicação do Crédito do BNB no período de 1989 a 2002: Setor Primário

VALORES (R\$ MIL)		
SETOR PRIMÁRIO		
Anos	VALOR	%
1989	223	0
1990	1.173	1
1991	1.323	1
1992	367	0
1993	5.470	3
1994	3.894	2
1995	21.220	11
1996	59.887	31
1997	26.145	14
1998	24.582	13
1999	5.435	3
2000	15.379	8
2001	9.477	4
2002	18.228	9
TOTAL	192.803	100

FONTE: Sistema de Informações Gerencias do Banco do Nordeste.

GRÁFICO 07 - A Evolução e Aplicação do Crédito do BNB no período de 1989 a 2002: Setor Primário



FONTE: Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Nordeste

Ficou evidenciado na tabela 07 e no gráfico 07, que nos anos de 1989 a 1994 as aplicações de crédito do BNB, não foram significativas, em virtude do banco dispor praticamente de uma fonte de recursos via FNE. No entanto, nos anos de 1995 a 1998, houve um incremento no montante aplicado decorrente da capacitação dos agentes produtivos, além da organização e gestão das cooperativas e associações, quando as ações se voltaram também para assessorar tecnicamente a organização, produção e comercialização dos núcleos de assentamento de reforma agrária, sob a orientação dos Agentes de Desenvolvimento do BNB.

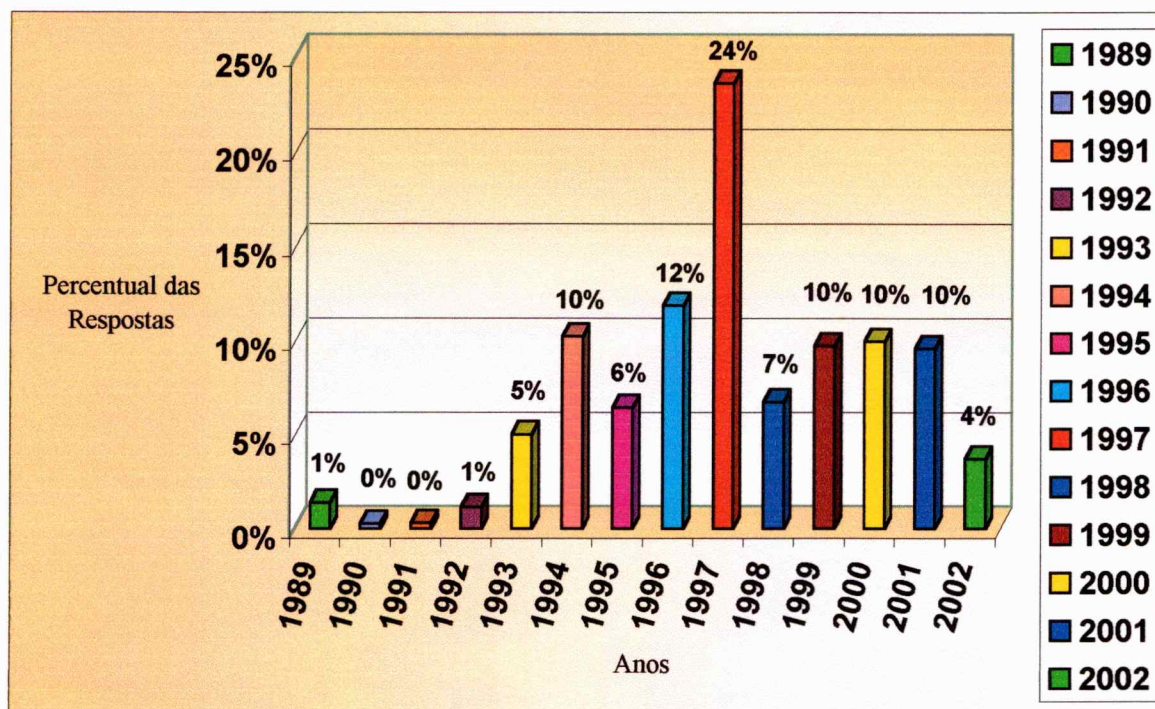
4.4.2 Setor Secundário e Terciário

TABELA 08 - A Evolução e Aplicação do Crédito do BNB no período de 1989 a 2002: Setor Secundário e Terciário

VALORES (R\$ MIL)		
SETOR SECUNDÁRIO E TERCIÁRIO		
Anos	VALOR	%
1989	3.150	1
1990	605	0
1991	718	0
1992	2.610	1
1993	11.164	5
1994	22.741	10
1995	14.318	6
1996	26.461	12
1997	52.567	24
1998	14.996	7
1999	21.629	10
2000	22.166	10
2001	21.312	10
2002	8.245	4
TOTAL	222.682	100

FONTE: Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Nordeste

GRÁFICO 08 - A Evolução e Aplicação do Crédito do BNB no período de 1989 a 2002: Setor Secundário e Terciário



FONTE: Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Nordeste

Quanto aos setores secundário e terciário, a tabela 08 e gráfico 08 demonstram a pouca repercussão das aplicações de crédito do BNB, nos anos de 1989 a 1993 e a alavancagem a partir de 1994, mais precisamente em 1997, decorrente da estabilidade da moeda com o advento do Plano Real, bem como a concretização do Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento.

4.5 COMPARAÇÃO DO CRÉDITO APLICADO ANTES E DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO ESTRUTURANTE AGENTES DE DESENVOLVIMENTO

4.5.1 Setor Primário

Quando se comparam os períodos estabelecidos antes e depois a implantação do Projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste, verifica-se que as

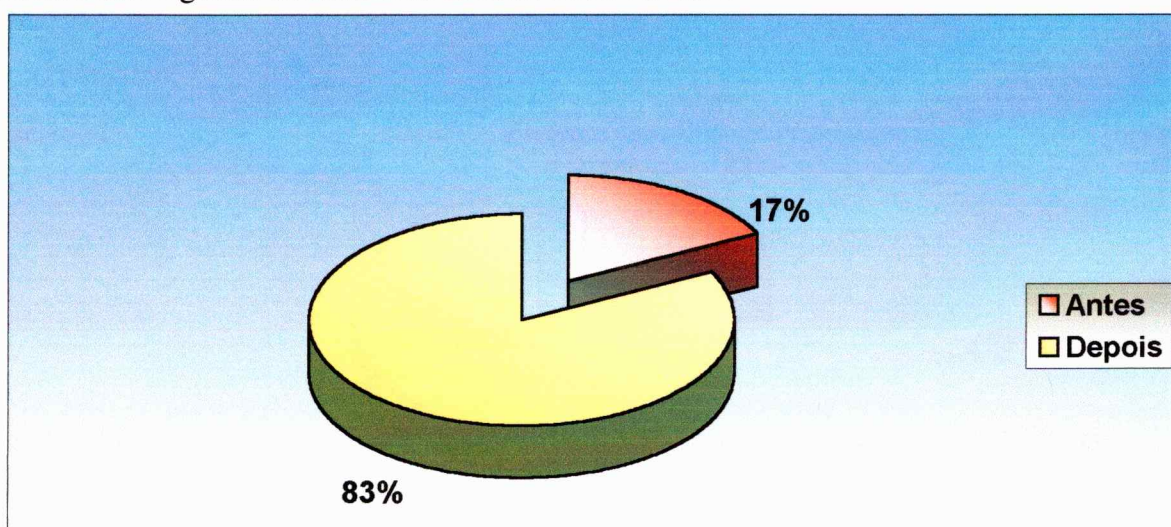
aplicações do BNB aumentaram em média 2,5 vezes no setor primário, como se pode observar através da tabela 09 e gráfico 09 demonstrados a seguir.

TABELA 09: Comparação do crédito aplicado antes e depois da implantação do projeto estruturante Agentes de Desenvolvimento: Setor Primário

SETOR PRIMÁRIO			VALORES (R\$ MIL)		
Antes	VALOR	%	Depois	VALOR	%
1989	223	0	1996	59.887	31
1990	1.173	1	1997	26.145	14
1991	1.323	1	1998	24.582	13
1992	367	0	1999	5.435	3
1993	5.470	3	2000	15.379	8
1994	3.894	2	2001	9.477	5
1995	21.220	11	2002	18.228	9
Total	33.670	17	Total	159.133	83

FONTE: Sistemas de Informações Gerenciais do BNB.

GRÁFICO 09 - Comparação do crédito aplicado antes e depois da implantação do projeto estruturante Agentes de Desenvolvimento: Setor Primário



FONTE: Sistema de Informações Gerenciais do Banco do Nordeste

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Como pode-se observar através do presente estudo, o BNB no período de 1989 a 2002, direcionou suas ações para os agentes produtivos de mini e pequeno porte, fornecendo crédito e promovendo a capacitação técnica e gerencial desses agentes, construindo uma relação de estreita parceria com empreendedores que operam com visão de futuro, independentemente de porte ou valor dos projetos financiados, nos setores primário, secundário e terciário da economia.

No que se refere aos setores secundário e terciário, por motivo de serem financiados grandes empreendimentos nestes setores, o BNB manteve maior volume de crédito distribuído entre as pequenas, médias e grandes empresas, demonstrando uma grande participação de quase todas as categorias como beneficiárias desses créditos.

Tornou-se evidente que nos anos de 1989 a 1992, as aplicações de crédito do Banco do Nordeste nos municípios da jurisdição de Natal, não representaram grande impacto, haja vista o banco dispor nesse período praticamente de uma fonte de recursos estável, oriunda do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste –FNE.

Em função da mudança de governo em 1994 e conseqüentemente a implantação do Plano Real, bem como o início do repasse de recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, justificou-se assim a forte atuação do Banco em aplicações de recursos na economia local no período de 1994 a 1995.

Em 1996 com a aplicação de R\$ 59,8 milhões no setor primário e R\$ 26,5 milhões nos setores secundário e terciário, convém ressaltar o importante trabalho desempenhado pelos agentes de desenvolvimento na articulação político e institucional, maior mobilização e capacitação dos agentes produtivos, mais precisamente nas micros e pequenas empresas, cooperativas, associações e assentamentos atendidos pelo Programa de Crédito Especial para a Reforma Agrária – PROCERA.

Notadamente no ano de 1997, ficou patente o incremento nas aplicações dos setores secundário e terciário (R\$ 52,6 milhões) resultante de ações do Banco em sintonia com a Política do Governo Federal para a elevação do nível de emprego e renda na região.

De modo similar nos anos de 1998 a 2001 o Banco manteve seu papel de agente financeiro, trabalhando para estimular a economia e concretizar negócios.

No entanto, no ano de 2002 em razão da perspectiva de mudança de governo e a recessão da economia, resultou na diminuição do montante aplicado em atividades produtivas, principalmente nos setores secundário e terciário.

Com a conquista de altos níveis de capilaridade ensejada pelo trabalho dos agentes de desenvolvimento, o Banco do Nordeste ficou lado a lado com os agentes produtivos, ampliando negócios já existentes e induzindo a criação de novos empreendimentos. Com isso o total de aplicações saltou de R\$ 89,0 milhões contratados até 1995 para R\$ 326,0 milhões no período de 1996 a 2002, buscando harmonizar as cadeias produtivas e revelar a forte capacidade empreendedora da região.

Diante do que foi visto, observou-se então que os objetivos propostos pela pesquisa foram atendidos, uma vez que se conseguiu identificar o total de clientes nas diversas categorias, bem como o número de agentes produtivos capacitados e com base nos dados coletados verificou-se ainda a significativa evolução do crédito por setor econômico, aplicado na jurisdição das agências do Banco do Nordeste em Natal, no período de 1989 a 2002.

5.2 RECOMENDAÇÕES

O projeto Estruturante Agentes de Desenvolvimento do Banco do Nordeste é um programa inovador que leva a presença do banco a todos os municípios de sua área de atuação. No entanto, faz-se necessárias as seguintes recomendações:

- 1) Contribuir com o mapeamento da realidade local, para subsidiar a definição das estratégias, programas e produtos do Banco do Nordeste, relacionados com o desenvolvimento auto-sustentável dos empreendimentos produtivos.
- 2) Intensificar o acompanhamento e monitoramento dos empreendimentos e comunidades assistidas pelos programas de indução do desenvolvimento, orientando para a correta utilização dos recursos investidos e o retorno do crédito aplicado pelo Banco do Nordeste.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Raul. **O Banco do Nordeste do Brasil e o desenvolvimento econômico da região**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1979.

BANCO do Nordeste. Disponível em: < <http://www.banconordeste.gov.br>>. Acesso em: 08 abr. 2003.

CARVALHO, Antonio Nilder. **Desenvolvimento local integrado e sustentável: diário de bordo**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1999.

CHIAVENATO, Ildaberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLLENGI, Victor Mature. **O & M e qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

CURY Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 5. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRÖNROOS, Christian. **MARKETING: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro, Campus, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEITE, Emanuel. **O Fenômeno do empreendedorismo**. 2. ed. Recife: Bagaço, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Tradução Luís Roberto Maia Gonçalves. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PORDEUS, Ismael. **Banco do Nordeste: origens**. Fortaleza: Borsoi, 1958.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAPATA, Tânia. **A Capacitação, o associativismo e o desenvolvimento local**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1997. (Séries Cadernos Técnicos).