

Desenvolvimento Sustentável no Setor Bancário Brasileiro: Estratégia ou Isomorfismo Institucional?

BARBARA SUSANA BARBOSA DE ARAUJO

Universidade Presbiteriana Mackenzie

barbara.s.barbosa@hotmail.com

Área Temática: Gestão Socioambiental
Tema: Estratégia e Sustentabilidade

Título do Trabalho: **Desenvolvimento Sustentável no Setor Bancário Brasileiro: Estratégia ou Isomorfismo Institucional?**

Resumo:

O objetivo deste artigo é identificar os motivos que levam uma empresa do setor bancário brasileiro a adotar práticas sustentáveis. A discussão teórica para o entendimento das causas que motivam uma empresa a perseguir o desenvolvimento sustentável é pautada à luz da Teoria Institucional e da Teoria do Posicionamento Estratégico.

Dois procedimentos metodológicos orientaram esse trabalho. O primeiro foi a pesquisa qualitativa documental, que se deu pelo exame de materiais diversos. O segundo foi a investigação exploratória, nesse procedimento foi utilizada a técnica de estudo de caso, realizada no Itaú Unibanco.

Revelou-se, através das pesquisas documentais, que é possível identificar fenômenos descritos nas duas teorias capazes de contribuir para o entendimento das causas que motivam a adoção de prática sustentáveis no setor bancário. Os resultados do estudo de caso porém, evidenciam que a sustentabilidade faz parte da cultura da empresa analisada e que esta adota ações sustentáveis por uma questão estratégica.

Palavras-chave: desenvolvimento sustentável, isomorfismo institucional, estratégia

Abstract:

The purpose of this article is to identify the reasons that lead a company in the brazilian banking sector to adopt sustainable practices. The theoretical discussion to understand the causes that motivate a company to pursue sustainable development is guided in the light of Institutional Theory and the Theory of Strategic Positioning.

Two methodological procedures guided this work. The first was the documentary qualitative research, which took the examination of various materials. The second was exploratory research, this procedure the technique of case study conducted at Itaú Unibanco was used.

It was revealed by the documentary research, it is possible to identify phenomena described in the two theories can contribute to the understanding of the causes that motivate the adoption of sustainable practices in the banking sector. The results of the case study however, show that sustainability is part of the company culture and analyzed that adopts sustainable actions by a strategic issue.

Keywords: *sustainable development, institutional isomorphism, strategy*

1. Introdução

Admite-se, atualmente, que as companhias criam valor para a sociedade não apenas pela produção e distribuição de bens e serviços, mas gerando bem-estar social (VOLTOLINI, 2011). Líderes e representantes de setores econômicos diversos vem participando de fóruns com a missão de promover o engajamento e a adoção de soluções sustentáveis no centro da tomada de decisões estratégicas. Para Boff (2012) poucas palavras têm sido mais usadas do que o substantivo sustentabilidade e o adjetivo sustentável.

Um dos problemas contemporâneos enfrentados pelas empresas é a cobrança, por parte da conscientização dos consumidores da sociedade, da aplicação dos princípios de responsabilidade social corporativa (LEMOS, 2013). Os consumidores mais ativos, no que tange a temática sustentável, já são chamados, por alguns estudiosos, de consumidores verdes. Layrargues (2000) define consumidor verde como aquele que, em cujo poder de escolha do produto, incide, além das questões da qualidade e do preço, uma terceira variável que é o meio ambiente. O futuro das atividades das empresas se confunde com a sobrevivência dos recursos naturais e com a inclusão da população mundial no universo da cidadania (ALMEIDA, 2007) Lemos (2013) afirma que o setor bancário é um dos mais ativos na área de responsabilidade social empresarial.

Nesse estudo as práticas sustentáveis foram analisadas sob duas perspectivas teóricas. Na primeira perspectiva, o desenvolvimento sustentável é tratado como fruto do isomorfismo das empresas à luz da Teoria Institucional. O isomorfismo é uma forma metafórica de entender a tendência de homogeneização entre as organizações. Na segunda perspectiva, o desenvolvimento sustentável é apresentado como uma estratégia das organizações para geração de valor e obtenção de vantagem competitiva; analisada, nessa pesquisa, sob a ótica da Teoria do Posicionamento Estratégico. Nas duas visões apresentadas, o desenvolvimento sustentável é analisado como fruto de resultados exógenos às organizações, ou seja, onde fatores externos as afetam.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Para entender a motivação de uma empresa do setor bancário brasileiro na adoção de práticas sustentáveis, esse estudo pretende responder o seguinte problema de pesquisa: por que uma empresa do setor bancário brasileiro adota práticas sustentáveis? Os exemplos das ações sustentáveis praticadas no setor bancário, nesse trabalho, têm um recorte nas práticas do Itaú Unibanco.

O critério para escolha da empresa foi o de que ela atendia aos interesses da pesquisa por ser reconhecida como uma das instituições bancárias mais atuantes no chamado “desenvolvimento sustentável”. Lemos (2013) constatou que o Itaú Unibanco já figurava em 2004 entre as dez empresas-modelo por seu investimento em ações sociais de diversas cidades brasileiras. O Itaú Unibanco é a única empresa brasileira participante do DJSI, sigla em inglês para Índice Dow Jones de Sustentabilidade, desde sua criação em 1999. Em 2013, o Itaú Unibanco foi eleito a empresa mais sustentável do ano pelo Guia Exame de Sustentabilidade.

O objetivo geral desse trabalho é identificar os motivos que levam o Itaú Unibanco a praticar ações sustentáveis. Os objetivos específicos consistem em: a) Analisar as práticas sustentáveis do Itaú Unibanco. b) Aprofundar o entendimento da Teoria Institucional e da Teoria do Posicionamento Estratégico a fim de identificar se essas abordagens podem contribuir para a compreensão da motivação das empresas do setor bancário brasileiro na adoção de práticas sustentáveis.

3. Revisão Bibliográfica

3.1. Desenvolvimento Sustentável

Há numerosas definições para o termo desenvolvimento sustentável, dentre elas, uma das mais comumente conhecidas, citadas e aceitas é a do Relatório *Brundtland* da *World Commission on Environment and Development* (1987). Esse relatório, que gerou o documento *Nosso Futuro Comum*, apresenta o conceito de desenvolvimento sustentável como uma questão relativa às futuras gerações e suas possibilidades. Para essa comissão o desenvolvimento sustentável é definido como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender as suas necessidades. O Relatório *Brundtland* destaca três componentes fundamentais para o desenvolvimento sustentável, que são: a proteção ambiental, o crescimento econômico e a equidade social. Essas três dimensões da sustentabilidade, também conhecidas como *Triple Bottom Line*, são adotadas pela maioria dos autores. A figura 1 ilustra os três componentes do desenvolvimento sustentável.

Figura 1: Dimensões do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: (ADAPTADO DE: WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987)

Para Barbieri et. al. (2010), a dimensão social é definida como a preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas, tanto dentro, quanto fora da organização (exclusão social, desemprego, pobreza, diversidade organizacional, entre outras). Ainda para esses autores, a dimensão ambiental diz respeito à preocupação com os impactos ambientais, tanto pelo uso de recursos naturais, quanto pela emissão de poluentes. A dimensão econômica é conceituada por Barbieri et. al. (2010) como a preocupação com a eficiência econômica, sem a qual, as empresas não se perpetuariam. Para esses autores, essa dimensão significa obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde as empresas atuam.

O desenvolvimento sustentável não se refere essencialmente a um problema limitado de adequações ecológicas de um processo social, mas a uma estratégia ou um modelo múltiplo para a sociedade, que deve levar em consideração tanto a viabilidade econômica quanto a ecológica (JACOBI, 2003). Aderir a um movimento de apelo ambiental significa estar em sintonia com as práticas de “desenvolvimento sustentável”, termo difundido pela UNCED, sigla em inglês para Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, no documento *Nosso futuro comum*. O termo desenvolvimento sustentável, porém, só foi efetivamente introduzido no cenário político internacional e popularizando a partir de 1992, quando o Rio de Janeiro sediou a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD).

Berchicci et. al (2012) afirmam que tem havido crescente interesse entre os estudiosos em gestão na análise das origens e consequências dos recursos ambientais. Ainda para esses autores, a prova disso é que a *Academy of Management* selecionou recentemente o tema "questões de gestão verde" para sua conferência anual e os estudiosos têm investigado os impactos e as implicações dessa gestão verde.

3.2. Teoria Institucional

Contrariando a perspectiva da Ecologia populacional, onde Hannan e Freeman (1977) buscavam resposta para o porquê da existência de tantos tipos de organizações, na Teoria Institucional, Dimaggio e Powell (1983) questionam o que torna as organizações tão similares. Para esses autores, as organizações, nos primeiros estágios de seus ciclos de vida, apresentam uma diversidade considerável em termos de abordagem e forma apresentados nos campos organizacionais. Segundo eles, quando um grupo de organizações emerge como um campo, nasce uma contradição: seus atores racionais deixam suas organizações cada vez mais parecidas, ao passo que tentam transformá-la. Porém, ainda para Dimaggio e Powell (1983), quando um campo se torna bem estabelecido, há um impulso inevitável em direção à homogeneização. Essa homogeneização entre as organizações de um campo é tratada metaforicamente como isomorfismo institucional. As mudanças isomórficas institucionais ocorrem através de três mecanismos: a coerção, a normatização e o mimetismo organizacional, (DIMAGGIO E POWELL, 1983).

Quanto ao mecanismo de coerção, Hall (2004) define que as forças coercitivas do ambiente, tais como, a regulamentação oficial e as expectativas culturais, podem impor às organizações uma padronização. Meyer e Rowan (1977) definem que as organizações assumem formatos que são institucionalizados e legitimados pelo estado. A institucionalização pode ser entendida como o processo através do qual uma organização torna-se uma instituição ou ainda, como o processo de formação do seu caráter (SELZNICK, 1957). Na visão desse mesmo autor, no processo de transformação de uma organização em instituição há uma preocupação com sua automanutenção. Para Barbieri et. al. (2010) a coerção é o processo de institucionalização pela imposição de estruturas organizacionais, pela força ou pela autoridade legítima ou, uma garantia de estabilidade e rápida concretização. Ainda segundo esses autores, as ações da mídia, dos formadores de opinião, dos movimentos ambientalistas, dos órgãos governamentais, entre outros, aumentam as pressões institucionais e induzem as organizações a adotarem formas mais compatíveis com essas novas demandas sociais associadas ao conceito de desenvolvimento sustentável. Dessa forma, Barbieri et. al. (2010) afirmam que o modelo das organizações inovadoras sustentáveis é uma resposta organizacional a essas pressões institucionais.

Quanto ao segundo mecanismo, ou seja, às forças normativas, Dimaggio e Powell (1983) defendem que elas derivam principalmente da profissionalização. Hall (2004) afirma que as pressões normativas levam as organizações ao isomorfismo, à medida que as equipes, e em especial, os dirigentes se tornam cada vez mais profissionalizados. A liderança exerce um papel essencial na institucionalização (FLECK, 2006). Ainda para essa autora, dentre as tarefas-chaves dos líderes estão: definir a missão e os papéis institucionais; defender a integridade institucional, organizar conflitos internos, criar e preservar valores. Dimaggio e Powell (1983) observam que, sendo gerentes e funcionários-chave selecionados nas mesmas universidades e escolhidos a partir de um grupo comum de atributos, há uma tendência deles enxergarem os problemas da mesma forma; de considerarem os mesmos procedimentos, estruturas e políticas como normativamente sancionados e legitimados, e suas decisões serão tomadas de forma similar.

O último dos três mecanismos que promove o isomorfismo institucional é mimetismo ou a adoção de práticas imitativas. Dimaggio e Powell (1983) afirmam que uma poderosa força que encoraja a imitação é a incerteza. Para esses autores, quando o ambiente cria uma incerteza simbólica que representa para as organizações um problema com causas ambíguas e soluções pouco nítidas, ou ainda, quando as metas não são claras, as organizações podem adotar outras organizações como modelos e imitá-las. De uma maneira geral, esses autores asseguram que quanto mais ampla a população de pessoas empregadas em um organização ou a quantidade dos clientes servidos por ela, maior será a pressão sentida pela organização para oferecer os

programas e serviços já oferecidos por outras organizações. Outro importante aspecto, facilmente constatado no setor bancário e em qualquer outro grande nicho de mercado, é abordado por DiMaggio e Powell (1983) para também explicar o mimetismo organizacional: os autores revelam que grandes organizações contratam um restrito grupo de consultoria que disseminam os mesmos modelos organizacionais entre as empresas.

O entendimento dos conceitos da Teoria Institucional representa uma perspectiva de interpretação para a adoção das práticas sustentáveis no setor bancário brasileiro. O fenômeno da adoção de práticas do desenvolvimento sustentável não é uma característica apenas desse setor. Como observaram Barbieri et. al. (2010), os valores ligados ao desenvolvimento sustentável e ao respeito às políticas ambientais vêm sendo institucionalizados em maior ou menor grau pelos mais diversos países, pela mídia, pelos movimentos ambientais e sociais e pelos governos. Ainda para esses autores, tendo em vista a grandiosidade dos seus objetivos, as dificuldades de praticar os conceitos relacionados ao desenvolvimento sustentável despertam ceticismos.

3.3. Teoria do Posicionamento Estratégico

Ansoff (1990) conceitua estratégia como um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Chandler (1962) definiu estratégia como a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como da adoção de linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para que esses objetivos sejam alcançados. Comungando da ideia de temporalidade das ações, Whittington et. al. (2007) afirmam que a estratégia está relacionada com a direção de longo prazo de uma organização.

A vantagem competitiva é um dos componentes da estratégia (ANSOFF, 1990). Para esse autor, a capacidade de oferecer produtos que respondessem às necessidades específicas de um dado grupo de clientes tornou-se um fator crítico para o sucesso, e a diferenciação dos produtos transformou-se em estratégia competitiva importante. Para Vasconcelos e Cyrino (2000), a vantagem competitiva é definida como a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas. Esses autores afirmam ainda que há quatro correntes teóricas principais que tratam do fenômeno da vantagem competitiva: Teorias do Posicionamento Estratégico, Teoria dos Recursos, Teorias Baseadas nos Processos e a Teorias de Competências Dinâmicas. Nesse estudo, adotou-se o recorte fundamentado na Teoria do Posicionamento Estratégico que enxerga a vantagem competitiva como resultado exógeno à organização.

Para Ansoff (1990), uma das condições que torna a formulação estratégica essencial é quando há mudanças rápidas e descontínuas no ambiente da empresa; isso pode ser causado pela saturação dos mercados tradicionais, por descobertas tecnológicas internas ou externas à empresa, ou pelo surgimento repentino de novos concorrentes. A experiência e as tradições organizacionais estabelecidas passam a não ser suficientes para lidar com as novas oportunidades e ameaças; sem o auxílio de uma estratégia unificadora, há grande possibilidade de que partes diferentes da organização cheguem a respostas distintas, contraditórias e ineficazes (ANSOFF, 1990).

A vantagem competitiva nasce do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores, valor este que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (PORTER, 1985). Entender como a criação de valor está relacionada à vantagem competitiva não é uma tarefa simples. Não há consenso na literatura quanto às definições de valor (ITO et al., 2012). Para Osterwalter e Pigneur (2011) proposta de valor é o que justifica um cliente preferir uma organização a outra. Ito et al. (2012) afirmam que o valor tanto pode estar relacionado com dimensões internas e externas à organização, uma vez que satisfaz as necessidades dos

consumidores em termos de produtos e serviços; quanto à maneira como a firma concebe e operacionaliza suas estratégias.

Mattarozzi e Trunkl (2008) asseguram que as instituições do setor financeiro vêm conquistando vantagens competitivas e de reputação, em muitos casos, liderando o processo de alianças de interesses empresariais e sociais em torno de restrições impostas pela natureza. Em seu livro *Conversas com Líderes Sustentáveis*, Voltolini (2011) questiona por que um banco deveria ter preocupações com a temática ambiental se é uma das organizações cujas atividades, a rigor, não representam grandes impactos ao meio ambiente. Esse mesmo autor indaga ainda o motivo pelo qual um banco deveria se responsabilizar pela forma como seu cliente utiliza o dinheiro que lhe tomou emprestado, ao ponto de entrar no mérito do que seria feito com ele. Em uma entrevista com Fábio Barbosa, à época presidente do Banco Real, hoje incorporado ao Santander, Voltolini obteve como resposta para seus questionamentos que “em troca da perda de alguns poucos clientes ruins, o banco ganharia uma legião de outros clientes bons, que o procurariam por afinidade com seu credo de valores sociais e ambientais” (BARBOSA, F. apud VOLTOLINI R. p. 106).

Berchicci e King (2007) definem que os *stakeholders* encorajam as empresas a melhorar seu desempenho e afirmam que os relatos de autores que associam o envolvimento de partes interessadas à melhoria do desempenho das empresas têm sido cada vez mais constantes. Nesse contexto, Berchicci e King (2007) defendem que a inovação pode ser influenciada pelos *stakeholders*. Ainda para esses autores, o conceito de que a inovação pode ser uma influência das partes interessadas foi proposta pela primeira vez por Coase em 1960. Dessa forma, entende-se que as pressões sociais podem ser uma fonte de estímulo para que as empresas busquem fontes inovadoras de atuação, tornando-se mais aderentes aos valores desejados pela sociedade.

De acordo com a definição do Manual de Oslo (1997), entende-se por inovação a implementação de um produto, podendo este ser um bem ou serviço, novo ou melhorado de forma significativa, ou ainda um processo, um novo método de marketing, um novo método nas práticas de negócio de uma organização, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. No caso da sustentabilidade, a inovação é necessária não apenas para que as empresas usufruam dos benefícios, a longo prazo, da adoção das práticas de uma temática em evidência, mas, principalmente, para alinhar as estratégias do negócio às aspirações, necessidades e exigências dos órgãos reguladores e da sociedade ambientalmente responsável.

A adoção de ações socioambientais responsáveis tem sido uma prática constante na agenda dos principais executivos e nos reportes divulgados pelos bancos. Segundo Barbieri et. al. (2010) o modelo de organização inovadora sustentável é uma resposta às pressões institucionais por uma organização capaz de inovar eficientemente em termos econômicos, mas com responsabilidade social e ambiental. Para Mattarozzi e Trunkl (2008) a opção pela sustentabilidade não é uma responsabilidade adicional que gera dificuldades para o sucesso organizacional, mas um fator de geração de valor. O entendimento dos conceitos da Teoria do Posicionamento Estratégico também representa uma perspectiva de interpretação para a adoção das práticas sustentáveis no setor bancário brasileiro.

4. Metodologia

O método de pesquisa adotado neste estudo foi o qualitativo. Creswell (2010) afirma que na investigação qualitativa há o emprego de diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. A pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, onde os investigadores identificam seus vieses, seus valores e suas origens pessoais de forma explícita e reflexiva (CRESWELL, 2010).

Esse trabalho foi orientado por dois procedimentos metodológicos. O primeiro foi a pesquisa qualitativa documental. A pesquisa documental é o exame de materiais de diversas naturezas que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, onde novas e/ou interpretações complementares são buscadas (GODOY, 1995). A citada autora explica que a palavra “documentos” deve ser entendida de maneira ampla, incluindo os materiais escritos como: jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios; as estatísticas, que produzem registro ordenado e regular de diversos aspectos da vida de uma sociedade; e os elementos iconográficos, como: sinais, grafismos, imagens, fotografias e filmes. Os dados podem ser primários ou secundários (GODOY, 1995). Nessa pesquisa foram utilizados dados secundários, que, segundo essa autora, são aqueles coletados por pessoas que, na ocasião da ocorrência dos fatos não estavam presentes.

O segundo procedimento metodológico adotado foi a investigação exploratória que tem como interesse o entendimento do fenômeno para os envolvidos com o mesmo (MERRIAM, 2002). A técnica utilizada para a investigação exploratória foi o estudo de caso baseado na utilização de um roteiro semiestruturado como instrumento. O estudo de caso é adequado quando as questões do tipo o que, como e por que são empregadas para investigar o fenômeno (YIN, 2005). O roteiro foi composto por um conjunto de questões elaboradas para trazer à tona os assuntos de interesse do problema de pesquisa, suscitando concepções e opiniões da entrevistada sobre o assunto. Os pesquisadores buscaram extrair da entrevistada, de forma isenta, as declarações pertinentes ao objeto do estudo.

O estudo de caso foi realizado no Itaú Unibanco. A entrevista foi concedida pela Sra. Denise Hill, superintendente de sustentabilidade do banco no dia 5 de dezembro de 2013. O cenário da entrevista foi o ambiente natural de trabalho da entrevistada, ou seja, o centro empresarial do Itaú Unibanco.

5. Análise de Resultados

Mattarozzi e Trunkl (2008) afirmam que, já em 1987, um centro de estudos e consultoria criado por ambientalistas em Londres, o *SustainAbility*, conclamou mercados financeiros e investidores a incentivar mudanças na utilização de recursos naturais com o objetivo de promover o equilíbrio ambiental. Ainda segundo esses autores, essa discussão já havia levado a ONU a promover a primeira conferência sobre o meio ambiente em 1972 em Estocolmo. A Tabela 1 apresenta a evolução do tema desenvolvimento sustentável, seus principais acontecimentos e impactos no setor bancário brasileiro.

O acompanhamento da evolução dos eventos na linha do tempo, apresentados pela Tabela 1, torna possível a interpretação de que os fenômenos observados tanto podem ser caracterizados como inovadores, quanto isomórficos. Em um dado momento, alguns eventos podem ser traduzidos como inovação na criação ou adaptação de produtos e serviços ao conceito do desenvolvimento sustentável, como ocorre, por exemplo, no lançamento dos primeiros fundos sustentáveis. Em um momento futuro às primeiras manifestações de criação de práticas sustentáveis, é possível acompanhar organizações seguindo o que já foi adotado por instituições maiores e mais bem sucedidas, e, alinhando suas estratégias às das “organizações inovadoras”.

Tabela 1 – Linha do tempo do desenvolvimento sustentável no setor bancário

ANO	EVENTO
1972	• A ONU (Organização das Nações Unidas) realiza a primeira conferência sobre o meio ambiente em Estocolmo . Nesse mesmo ano, Dennis Meadows lança o livro Limites do crescimento que alerta para uma inevitável catástrofe no prazo de cem anos caso a degradação dos recursos naturais pela industrialização, poluição e exploração por parte da economia moderna não fosse cessada.
1983	• A UNCED (United Nations Conference on Environment and Development) ou Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, é criada pela ONU.
1987	• A UNCED cria o documento Nosso futuro comum , que introduziu o termo " desenvolvimento sustentável " no cenário político internacional.
1988	• Organização Meteorológica Mundial e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) estabelecem o IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) ou Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas para fornecer informações científicas, técnicas e sócio-econômicas para o entendimento das mudanças climáticas.
1992	• A Eco-92 , Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento é realizada no Rio de Janeiro. • A UNCED cria o Unep-F1 (United Nations Environment Programme Finance Initiative) , cujo objetivo é a promoção das relações entre o meio ambiente, a sustentabilidade e o desempenho financeiro.
1995	• O Protocolo Verde é elaborado por Instituições financeiras públicas e pelo Ministério do Meio Ambiente com objetivo de definir políticas e práticas bancárias em harmonia com o desenvolvimento sustentável.
1997	• A UNCED elabora o Protocolo de Kyoto , que celou o compromisso dos países industrializados na redução da emissão de GEE (gás de efeito estufa) na atmosfera. • O CEBDS, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável , é fundado. Essa associação civil nasce com o objetivo de liderar esforços do setor empresarial para a implementação do desenvolvimento sustentável no Brasil.
1999	• A Bolsa de Valores de Nova York cria o Dow Jones Sustainability , que é o indicador de performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade no mundo e o Itaú é incluído .
2000	• O Projeto Eco-Finanças é lançado pela ONG Amigos da Terra-Amazônia Brasileira com o objetivo de assegurar que investimentos e financiamentos de instituições financeiras minimizem o impacto adverso sobre os recursos naturais e estimulem o desenvolvimento sustentável, respeitando as comunidades afetadas.
2001	• O Fundo Ethical , fundo de investimento responsável, é lançado pelo Banco Real .
2003	• Um grupo de 10 bancos (ABN Amro, Barclays, Citigroup, Crédit Lyonnais, Crédit Suisse, HypoVereinsbank (HVB), Rabobank, Royal Bank of Scotland, WestLB e Westpac), responsável em 2002 por 30% dos investimentos no mundo, lança os Princípios do Equador , que são um conjunto de normas alinhadas às políticas socioambientais do Banco Mundial.
2004	• Os bancos Bradesco, Itaú e Unibanco aderem aos Princípios do Equador. • Uma política para os setores de mineração e metalurgia é lançada pelo Banco ABN Amro . • O Fundo de Excelência Social é lançado pelo Itaú .
2005	• A Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA) adota o ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial visando criar um ambiente de investimento alinhado às demandas de desenvolvimento sustentável e estimular a responsabilidade ética das corporações. • O Banco do Brasil adere aos Princípios do Equador . • O CEBDS cria a Câmara Técnica de Finanças Sustentáveis (CTFIN) com o objetivo de contribuir para que as instituições financeiras brasileiras promovam o desenvolvimento sustentável e a adoção das melhores práticas.
2006	• Lançados na Bolsa de Valores de Nova Iorque pelo Secretário-Geral das Nações Unidas os PRI (Principal for Responsible Investment) que são um conjunto das melhores práticas globais para o investimento responsável. • O Bradesco é incluído no Dow Jones Sustainability Index (DJSI).
2007	• A empresa brasileira SERASA (Centralização de Serviços dos Bancos S/A) lança o Relatório de Responsabilidade Ambiental , que visa mostrar o comprometimento das empresas com questões ambientais relevantes. • A Caixa Econômica Federal e o Banco Banif fazem o lançamento do primeiro fundo com foco em projetos do setor de saneamento básico e meio ambiente, o fundo Caixa Ambiental . • Bradesco lança o Banco do Planeta , área dedicada a centralizar e ampliar todos os seus projetos e iniciativas socioambientais. • A BM&F (Bolsa de Mercadorias & Futuros) realiza primeiro leilão público de créditos do carbono do mundo .
2008	• O Banco Real é eleito pelo jornal inglês Financial Times o banco mais sustentável do mundo. • O Fundo Brasil Sustentabilidade é criado pelo BNDES . Trata-se do primeiro fundo de investimento do país voltado para o desenvolvimento de projetos ambientais. • Unibanco , atualmente fundido ao Itaú, obtém linha de crédito da International Finance Corporation (IFC) para financiamento de projetos nas áreas de energia renovável, eficiência energética e construção sustentável. • Pioneiro na utilização do Relatório de Responsabilidade Ambiental SERASA o BicBanco cria sua marca de sustentabilidade " Movimento Azul " com o objetivo de estabelecer diretrizes socioambientais nos negócios do banco.
2010	• Bradesco e o Itaú aderem aos Princípios para o Investimento Responsável (PRI, na sigla em inglês) , que consideram questões ambientais, sociais e de governança corporativa na avaliação de investimentos. • Aprovada no Brasil a Lei No. 12.305, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e altera a Lei No. 9.605. Uma das inovações apresentadas pela PNRS é a "responsabilidade compartilhada".
2011	• O Banco Votorantim constitui um Comitê de Sustentabilidade . • O Banco Itaú é eleito o banco mais sustentável do mundo em 2011 pelo " 2011 FT/IFC Sustainable Finance Awards ". O prêmio é concedido pelo jornal britânico Financial Times e pelo IFC (International Finance Corporation), braço financeiro do Banco Mundial.
2012	• A ONG Amigos da Terra Amazônia Brasileira e BandTrack (rede global de organizações da sociedade civil que acompanha as operações dos bancos privados) publicaram um guia para o setor bancário brasileiro, com o título " Introdução ao setor bancário brasileiro e suas práticas de sustentabilidade ".
2013	• O Banco Itaú , única empresa brasileira listada no Dow Jones Sustainability Index desde sua criação há 13 anos, foi eleita a empresa sustentável do ano no Brasil pelo Guia Exame.


Fonte: (ADAPTADO DE: JACOBI, 2005; MATTAROZZI e TRUNKL, 2008; FINANÇAS SUSTENTÁVEIS, Disponível em <<http://www.financassustentaveis.com.br/contexto.asp>>, Acesso em: 20.11.13; GUIA EXAME DE SUSTENTABILIDADE, 2013; ONG AMIGOS DA TERRA AMAZÔNIA BRASILEIRA, Disponível em: <<http://amazonia.org.br/amigosdaterra>>, Acesso em 15.11.13).

Criada em 2010, a Superintendência de Sustentabilidade do Itaú Unibanco conta atualmente com uma equipe de 13 pessoas e mais de 400 envolvidos diretamente com o tema nas diversas áreas do banco. Responsável pelo gerenciamento da estratégia de desenvolvimento sustentável, essa superintendência é liderada por Denise Hills, que concedeu a entrevista para esse estudo de caso em dezembro de 2013 no Centro Empresarial do Itaú Unibanco. Formada em Administração de Empresas pela Universidade de Ribeirão Preto, pós graduada em Economia pela Universidade de São Paulo e com especialização em Gestão Responsável para Sustentabilidade pela Fundação Dom Cabral, Denise está, desde 2007, no Itaú Unibanco. Após a fusão do Itaú com o Unibanco, Denise foi convidada para reestruturar a área de sustentabilidade e incorporá-la à visão de negócios da organização. A seguir, as principais passagens da entrevista são descritas na análise do estudo de caso sobre o desenvolvimento sustentável no Itaú Unibanco.

Mattarozzi e Trunkl (2008) afirmam que, por mais óbvio que pareça, o primeiro passo para que a sustentabilidade seja incorporada aos negócios é a determinação de fazê-la; o que, no plano institucional, significa integrar o conceito à missão e à estratégia da organização, de maneira que o compromisso socioambiental passe a fazer parte da cultura da empresa, sendo reconhecida por acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e também pelo público.

A Tabela 2 apresenta a missão e a visão do Itaú Unibanco. Atualmente esse banco tem, tanto na sua missão quanto na sua visão, o comprometimento com a sustentabilidade declarado de forma explícita.

Tabela 2 - Sustentabilidade declarada na missão e visão do Itaú Unibanco

BANCO	MISSÃO	VISÃO
	<p>- Fornecer soluções, produtos, serviços financeiros e de seguros de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para um relacionamento duradouro com acionistas e clientes.</p>	<p>- Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes.</p>

Fonte: (ADAPTADO DE: ITAÚ UNIBANCO. Disponível em: <<https://www.itaú.com.br/relacoes-com-investidores/o-itaú-unibanco/sobre-o-itaú-unibanco>>. Acesso em 11.11.13. Grifo e destaque dos autores).

Denise Hills porém, acredita que antes mesmo de ter havido uma declaração formal, a sustentabilidade já fazia parte da cultura histórica das instituições que compõem o Itaú Unibanco.

“Se você olhar o histórico do banco, várias coisas denotam que essa coisa tem um pouco da cabeça do fundador e da cultura histórica das famílias que hoje estão aqui, ambas, tanto do Itaú quanto do Unibanco. O Itaú quando criou o Itaú Cultural, que era um movimento lá atrás que começou a dar origem a esta reflexão, o Ministério da Cultura não existia. O Itaú Cultural foi criado antes do Ministério da Cultura, então a conversa sobre a questão cultural no Brasil, a importância de se discutir cultura do ponto de vista de educação surgiu aqui antes de surgir como política pública.”

Ainda de acordo com a entrevistada, a sustentabilidade é um entendimento das pessoas que trabalham na organização e não uma imposição da liderança.

“(…) não fui eu quem escrevi performance sustentável debaixo da placa. Foram 16 mil pessoas que estavam debaixo dessa organização que escreveram isso e que resolveram qual era a cultura. Também não foi o Roberto [Roberto Setúbal, presidente do Itaú Unibanco], isso é interessante. Foram as pessoas que trabalham nessa organização e a partir daí a gente entende que a sustentabilidade faz parte.”

Pela evolução do tema na linha do tempo, há evidências de que a sustentabilidade está presente de forma cada vez mais incisiva e sem volta no cotidiano das empresas, e vai além da declaração de comprometimento presentes na missão e visão delas. Para Denise, o tema evoluiu muito nos últimos anos e não deveria ser tratado como moda ou tendência.

“Eu acho muito simplista falar que isso é moda, que é uma tendência. A gente é refém do nosso próprio sucesso. Vivemos num planeta que é limitado. A medida que a gente prospera e aumenta a quantidade da espécie, a gente começa a encontrar limites que esse planeta não é mais capaz de renovar.”

“Para o momento eu entendo que se eu quiser permanecer aqui como empresa, eu tenho que fazer parte dessa sociedade e se eu quiser ser líder eu vou ter que ser escolhida por ela e não só pelos meus clientes. Porque os meus clientes podem achar que meu produto é o máximo, mas se a sociedade onde eu estou produzindo isso, a cidade ou o país achar que eu sou danosa, eu vou morrer, ponto.”

O entendimento da superintendente do Itaú Unibanco é compartilhado por alguns estudiosos. Boff (2012) pondera que, admitindo-se que os recursos da Terra são infinitos, o homem moderno não alimentou uma atitude de cuidado para que continuassem a existir, mas praticou o esbanjamento e o desperdício desses recursos.

A ideia de que a sustentabilidade é mais que uma tendência ou modismo é reforçada pela confecção e divulgação de relatórios que abordam o tema de forma exclusiva e cada vez mais detalhada. De acordo com o Guia Exame de Sustentabilidade 2013, mais de cem empresas em todo mundo discutem a criação de um novo modelo de relatório que integra informações como: capital humano, social, intelectual e natural. Ainda de acordo com a citada publicação, um dos objetivos desse relatório integrado é mitigar os riscos que culminaram, por exemplo, no fracasso do banco de investimento Lehman Brothers em 2008.

Mas de que forma o Itaú Unibanco vem praticando e divulgando nos seus relatórios de sustentabilidade as ações atreladas ao desenvolvimento sustentável? Visando elucidar as práticas adotadas, a Tabela 3 apresenta as ações divulgadas pelo Itaú Unibanco. As práticas são baseadas na análise do relatório de sustentabilidade referente aos resultados das metas assumidas no ano de 2012. As práticas estão agrupadas nas três dimensões do desenvolvimento sustentável, conforme apresentado na Figura 1 desse estudo. Tanto a escolha das ações, dentre as publicadas no relatório analisado, quanto a classificação delas nas três dimensões do desenvolvimento sustentável, foram feitas pelos autores desse trabalho.

Tabela 3 – Práticas do desenvolvimento sustentável do Itaú Unibanco em 2012

DIMENSÃO	PRÁTICAS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO ITAÚ UNIBANCO EM 2012
Proteção AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilização de energia eólica e cobertura dos vidros dos prédios com películas de proteção solar que reduzem a temperatura dos ambientes. ▪ Coleta e descarte adequado de 7,1 mil toneladas de lixo eletrônico, como computadores e impressoras. ▪ Redução em 54% da quilometragem percorrida por taxi pela realização de mais de quatro mil reuniões em salas de telepresença, evitando o deslocamento de aproximadamente 18 milhões de quilômetros e a emissão de 2,5 mil toneladas de CO₂. ▪ Reaproveitamento da água da chuva em bacias sanitárias e irrigação dos jardins.
Equidade SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construção do indicador para tentar medir o bem-estar da população brasileira: o índice Itaú de Bem-Estar Social. Esse índice leva em consideração, além das condições econômicas, as humanas e de distribuição de renda. ▪ Atuação desde os anos 80 quando foram criadas a Fundação Itaú Social e o Instituto Unibanco em programas para melhorar a qualidade do ensino público no país. ▪ Apoio em causas contemporâneas, através de soluções alternativas para a mobilidade urbana e a preparação para a Copa do Mundo de 2014.
Desenvolvimento ECONÔMICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporação de critérios sócio ambientais para concessão de crédito. ▪ Expansão do microcrédito com o atendimento de empreendedores de pequeno porte através da concessão de crédito para capital de giro, reforma, compra de máquinas e equipamentos e promoção de programas de educação e orientação financeira para ajudar microempreendedores. ▪ Concessão de empréstimos com juros inferiores aos de mercado para empreendedores que ainda não formalizaram seus negócios e que, não precisam necessariamente já terem possuído conta em banco.

Fonte:(ADAPTADO DE RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DO ITAÚ UNIBANCO; Disponível em:<<http://www.itaunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/2012/pt/downloads/Performance-Sustentavel-2012.pdf>> Acesso em: 24.11.13).

“A gente faz tudo e mais um pouco, e sabe o que é que o Dow Jones fala? Tá atrasado!”

Durante a entrevista, Denise enumerou diversas das ações apresentadas na Tabela 3, porém, afirmou que, apesar de atuar em várias frentes, o Dow Jones (Indicador de performance financeira, criado em 1999 pela Bolsa de Valores de Nova York) fala que o banco está atrasado. Questionada sobre qual a visão dela a respeito do que é praticado ela pontuou que:

“Tudo na vida é uma questão de referencial, tá? Então vamos lá. A gente é um dos melhores do mundo? É, sem a menor dúvida. Quando é que a gente vai dizer que a gente fez 100% do que precisava fazer? Nunca. Então é assim.”

Para Dimagio e Powell (1983) quando o ambiente cria uma incerteza simbólica que representa para as organizações um problema com causas ambíguas e soluções pouco nítidas, ou ainda, quando as metas não são claras, as organizações podem adotar outras organizações como modelos e imitá-las. Questionada sobre se havia algum banco ou instituição mundial que inspira as práticas sustentáveis do Itaú Unibanco, Denise esclarece que há bancos australianos que servem de inspiração e que há uma troca entre as melhores práticas das instituições. Quando indagada sobre o que os bancos australianos fazem de melhor ou de diferente ela declara:

“Primeiro que a Austrália é um país diferente, mas eles tem um *approach* diferente da gente. As coisa legais que eles fazem e que são ações de *benchmark* na parte ambiental não são muito diferentes da gente. Mas a Austrália tem uma matriz energética diferente, a logística do país é diferente, na questão de recolhimento por exemplo, eles nem geram.”

“O Westpac é um dos bancos premiados que são referência em vários índices do Dow Jones. E a gente foi lá conhecer. (...) E eles viram nossos modelos e estão levando os nossos para lá.”

Indagada sobre a existência e oferta de produtos com apelo ambiental para os consumidores verdes, definidos por Layrargues (2000) como aqueles que levam em consideração, além das variáveis qualidade e preço, a variável ambiental em suas escolhas, Denise é enfática ao esclarece que:

“Eu até tenho, mas a nossa estratégia não é essa. Tenho quatro. Sou líder de mercado nesse seguimento. Começamos aprendendo com isso. (...) acho que ele pode até ser útil no começo, mas acho que não é este o caminho. Eu deveria deixar cinquenta créditos normais e ter um produto sustentável? Então eu deveria ter cinquenta créditos insustentáveis e um sustentável? Como é que eu explico essa situação?”

“(...) o que a gente gosta de fazer, e todo caminho que o banco seguiu foi o de assinar um documento, entrar para um índice e seguir uma diretriz mundial da ONU. Por exemplo, o crédito começou com Os Princípios do Equador, que é um acordo multilateral de bancos, que seguem uma série de princípios que falam assim: “se você vai dar crédito tem que olhar para a sustentabilidade. Começou por aí. Então, eu começo olhando em grandes projetos e aí eu aprendo que no crédito eu tenho que olhar x, y, z bolinhas ou variáveis. E assim vai. Então eu vou desenvolver um modelo para incorporar esses conceitos sócio ambientais na minha modelagem de crédito. Em 2012 a gente aplicou essa metodologia de olhar as questões sócio ambientais de crédito de mais ou menos 6.200 empresas.”

Barbieri et. al. (2010) definem que, tendo em vista a grandiosidade dos seus objetivos e as dificuldades de praticar seus conceitos, o desenvolvimento sustentável desperta ceticismos. O investimento, necessários para inovação em produtos ou serviços sustentáveis ou para adaptação da empresa às práticas do desenvolvimento sustentável, é apontado por vários

estudiosos como um dos fatores que dificultam a adesão das organizações à adoção de práticas sustentáveis. Quando questionada sobre se havia um custo atrelado às ações sustentáveis do Itaú Unibanco, a superintendente foi enfática ao afirmar:

“Há, mas o custo maior é de não fazer. (...) Tem uma coisa que é legal de colocar: tem custo? Tem. Isso é uma coisa que está em negociação? Não. É assim que nós fazemos as coisas aqui. Ponto. Essa frase nem é minha, tá? Eu ouvi do Roberto”. [Roberto Setúbal, presidente do Itaú Unibanco].

A atuação do estado e dos órgãos reguladores tem sido de fundamental importância para garantir o amparo legal capaz de resguardar os interesses sócio ambientais. Lemos (2013) esclarece que a Lei de Crimes Ambientais (Lei nº. 9.605/98), no Brasil, estabelece que as instituições financeiras, poderão ser responsabilizadas, de forma solidária, por eventuais danos causados ao meio ambiente caso financiem projetos e empreendimento em desacordo com as normas ambientais vigentes.

De acordo com a entrevistada, os bancos têm se enquadrado no conceito de "poluidor indireto" ou "responsável passivo" como agentes financiadores caso ocorram danos ambientais decorrentes das atividades financiadas. Porém, para Denise, há uma questão maior do que simplesmente o atendimento a uma demanda legal. Para ela, a sustentabilidade é uma questão estratégica.

(...) a gente, ao produzir produtos financeiros aqui, gera conhecimento que ajuda você a tomar sua decisão. Então, quando eu troco conhecimento com um produto que eu coloco a disposição das pessoas para elas tomarem a melhor decisão financeira, na vida delas quando elas vão comprar a geladeira delas, eu também estou contribuindo para essa sociedade, para que ela me escolha ou não. Então, essa é uma visão muito ampliada do que é uma empresa dentro do mundo. Isso é sustentabilidade hoje, então, a questão para mim do que leva a isso está na verdade conectada com a sua habilidade estratégica de permanecer na liderança. (...) se você olhar a espiral do banco, é exatamente isso que ela retrata.”

A espiral, a qual a Denise se refere, está representada na Figura 2 e ilustra o conceito de performance sustentável, que, conforme definido pelo banco, é a geração de valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e sociedade garantindo a perenidade do negócio (Adaptado de: Itaú Unibanco. Relatório Anual 2012. Disponível em: <https://www.itaunibanco.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/RAO2012.pdf>. Acesso em: 10.12.13).

Figura 2 – Performance sustentável Itaú Unibanco



Fonte: (ADAPTADO DE: ITAÚ UNIBANCO. RELATÓRIO ANUAL 2012. Disponível em: <https://www.itaunibanco.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/RAO2012.pdf> Acesso em 10.12.13).

Barbieri et. al. (2010) afirmam que o crescimento econômico é algo desejado e perseguido por empresários e políticos, e que isso explicaria a grande adesão que eles deram ao movimento da sustentabilidade. Ainda conforme esses autores, alguns consideram os conceitos relativos ao desenvolvimento sustentável contraditórios e confusos. Mas de que forma mensurar o retorno que as práticas do desenvolvimento sustentável trazem? Denise argumenta que:

“O que você não tem e não consegue mensurar é: sustentabilidade dá retorno? Depende de como você quer mensurar. Eu chamo isso de novas medidas de sucesso. Você não tem uma medida única de sucesso, tá? Então hoje, (...) a resposta mais legal é: primeiro que se não tivesse ninguém fazia, tá? Vamos combinar? As pessoas estão aqui fazendo o quê? Ficaram bobas de repente?”

Para Lemos (2013) um dos motivos para o crescimento da responsabilidade socioambiental certamente tem sido a divulgação dos benefícios econômicos, ambientais e sociais obtidos pelos que investiram de forma pioneira nessa área. Tangibilizar o retorno pela adoção de práticas sustentáveis não é uma das mais simples tarefas, mas para Roberto Setúbal, CFO do Itaú Unibanco, em entrevista ao Guia Exame de Sustentabilidade 2013: “no longo prazo, empresas sustentáveis tendem a apresentar melhor desempenho para os investidores” (SETUBAL R. apud Guia Exame de Sustentabilidade 2013, p. 103).

Lemos (2013) afirma que, por aprimorarem suas práticas empresariais de forma constante, algumas empresas já evoluíram tanto em gestão e em seus indicadores que estão próximas da excelência. Ainda para esse autor, empresas como estas estão prontas para saltar em direção a modelos de maior consistência sistêmica: como o de sustentabilidade empresarial derivado do conceito de desenvolvimento sustentável.

“(...) a gente só não achava que isso era marketing.”

Para a superintendente de sustentabilidade do Itaú Unibanco, a questão que define a adoção das práticas sustentáveis pelos bancos depende da cultura da organização e está associada à estratégia da empresa.

“Então, eu acho que a questão que define isso depende muito da cultura da organização. Se ela é uma cultura mais aberta ela vai tá o tempo inteiro incorporando coisas. Uma das coisas que eu concordo é que a pressão da mudança raramente é interna, mesmo que a cultura seja assim.”

“(...) a gente só não achava que isso era marketing. A gente só achava que isso era que tinha que fazer na hora certa, do jeito certo, porque o que eu tenho que mudar é o meu negócio e não a minha placa. (...) Eu falo assim: nenhuma baleia será salva com esse discurso. É que a gente não tem vocação nenhuma, na verdade a gente não entende nada de baleia. Nós entendemos de risco, de balanço, de emprestar dinheiro, de crédito, de investimento e isso muda tudo no país. Se a gente incorporar isso na concessão de crédito de cada empresa que vier aqui, imagina o estrago que eu sou capaz de fazer na economia do banco, do país e do mundo. Se eu pedir isso para cada fornecedor que quiser ser fornecedor do banco, se eu disser que essa é a métrica de sucesso de cada executivo aqui, acabou.”

6. Conclusão

O novo ambiente de negócios que se apresenta para as organizações leva em conta a adoção de práticas sustentáveis. Esse trabalho analisou a prática do desenvolvimento sustentável no setor bancário brasileiro, cujas instituições financeiras podem ser responsabilizadas, solidariamente, por danos causados ao meio ambiente se financiarem projetos e empreendimentos em desacordo com as normas ambientais vigentes.

O cumprimento das demandas legais pode evidenciar uma tendência das empresas à homogeneização, ou isomorfismo, como o fenômeno é definido pela Teoria Institucional. Nesse contexto, o isomorfismo se daria pelo mecanismo classificado por Dimaggio e Powell (1983) como coerção, onde a regulamentação oficial impõem às organizações uma padronização.

Lemos (2013) acredita que a divulgação de benefícios de ordem econômica, ambiental e social, frutos do investimento pioneiro de algumas instituições em práticas sustentáveis, pode justificar o crescimento do interesse na responsabilidade socioambiental entre as empresas. Nesse sentido, mudanças isomórficas institucionais ocorreriam pelo mecanismo do mimetismo, de acordo com o qual, as empresas adotam práticas imitativas. O atendimento às pressões coercitivas e a adoção de práticas miméticas pelas organizações revelam que o conceito de isomorfismo, adotado pela Teoria Institucional, representa uma perspectiva de interpretação para a motivação da adoção de práticas sustentáveis pelo setor bancário brasileiro.

Entretanto, os resultados da análise do estudo de caso evidenciam que as práticas sustentáveis adotadas pelo Itaú Unibanco são estratégicas e a sustentabilidade faz parte da cultura da empresa. Dentre os conceitos de estratégia abordados nesse estudo, a preocupação com os objetivos da empresa a longo prazo é um consenso entre os autores. Revelou-se que não é estratégia do Itaú Unibanco oferecer produtos com apelo ambiental, visto que, não faz sentido para o banco ter alguns produtos sustentáveis e outros não. Também foi apurado que, apesar da existência de custos inerentes às ações sustentáveis, o banco acredita que o custo maior é o de não praticar a sustentabilidade. A superintendente de sustentabilidade, acredita que não há como mensurar se a sustentabilidade traz retorno. Para Roberto Setúbal, presidente do Itaú Unibanco, em entrevista ao Guia Exame de Sustentabilidade 2013, as empresas sustentáveis tendem a apresentar melhor desempenho para os investidores no longo prazo.

A adesão aos princípios sustentáveis significa, algumas vezes, restrição de oportunidade de negócios. Conforme publicado pelo Guia Exame de Sustentabilidade de 2013, três bancos brasileiros, Itaú Unibanco, Bradesco e Banco do Brasil, negaram a concessão de crédito para a construção da usina hidrelétrica de Belo Monte, no Rio Xingu, no Pará, por conta da polêmica ambiental e com tribos indígenas da região. Ainda que represente um negócio não fechado para essas instituições, a vantagem competitiva obtida pela reputação de empresa alinhada ao desenvolvimento sustentável do país é inegável. Assim, reforça-se a afirmação de Mattarozzi e Trunkl (2008) de que a opção pela sustentabilidade não é uma responsabilidade adicional que gera dificuldades para o sucesso organizacional, mas um fator de geração de valor.

De acordo com a evolução do tema na linha do tempo, é possível interpretar que: em um primeiro momento, algumas instituições vanguardistas promovem o debate e dão início às práticas empresariais aderentes ao desenvolvimento sustentável. Num segundo momento, posterior às primeiras manifestações de adoção das práticas do desenvolvimento sustentável, a repetição do que já foi praticado por outras organizações é observada, havendo assim um esboço de postura mimética entre as firmas. A criação de comitês de sustentabilidade e o lançamento de fundos responsáveis em diferentes períodos de tempo por bancos maiores inicialmente, seguidos pelos de menor porte, são bons exemplos disso.

Seja como inovação na criação ou adaptação de produtos e serviços que impliquem em vantagem competitiva e geração de valor para seus clientes, seja como estratégia para perseguir uma boa performance a longo prazo; o certo é que a adoção de práticas sustentáveis, apresenta-se como um caminho sem volta. Conclui-se que não há, portanto, uma melhor corrente teórica ou um único conceito capaz de explicar a motivação para a adoção de práticas sustentáveis pelos bancos brasileiros. Tanto o entendimento da Teoria do Institucional quanto a do Posicionamento Estratégico são complementares na análise da motivação dos bancos para adoção das práticas do desenvolvimento sustentável. A motivação para incorporação de ações sustentáveis pelos bancos pode ser compreendida como uma estratégia de diferenciação ou como uma necessidade de adaptação para sobreviver nesse novo ambiente de negócios.

Espera-se que este trabalho estimule e contribua com estudos futuros na área. A pesquisa foi limitada a uma única empresa do setor bancário brasileiro. Futuras análises podem ser aprofundadas por outros estudiosos, como, por exemplo, a análise comparativa entre as práticas sustentáveis adotadas por bancos públicos e privados.

7. Bibliografia

- ALMEIDA, F. Os desafios da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.
- ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo. Atlas. 1990.
- BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F.C. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos de Proposições, RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 50, n.2, p. 146-154, 2010.
- BERCHICCI, L.; DOWELL, G., KING, A. *Environmental capabilities and corporate strategy: exploring acquisitions among US manufacturing firms. Strategic Management Journal (forthcoming)*, 2012.
- BERCHICCI, L.; KING, A. *Postcards from the Edge: A Review of the Business and Environment Literature, The Academy of Management Annals* 1/1, p. 513-547, 2007.
- BOFF, L. Sustentabilidade: o que é: o que não é. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2012.
- CHANDLER, JR. A. D. *Strategy and structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge. Mai The Mit Press.* 1962.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: método qualitativo quantitativo, e misto. Porto Alegre: Artmed, 3ª. Edição, 2010.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review*, v. 48, 1983.
- FLECK, D. L. Institucionalização, Sucesso e Fracasso Organizacional. EnAMPAD, 2006. 30º. Encontro ANPAD. Salvador/BA – Brasil. 23 a 27 de set/2006.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. RAE - Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, p. 20-29, 1995.
- GUIA EXAME SUSTENTABILIDADE 2013. São Paulo: Editora Abril, 14ª. Edição, 2013.
- HALL, R. R. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pretice Hall, 2004.
- ITO, N. C; HAYASHI, P; GIMENEZ, F. A. P; FENSTERSEIFER, J. E. Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões, RAC, v.16, n.2, 2012.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. *The population ecology of organizations. American Journal of Sociology*, v. 82, n. 5. P. 929-64, 1977.
- JACOBI, P. R. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. Cadernos de Pesquisa, Fundação Carlos Chagas, São Paulo, v. 118, p. 189-206, 2003.
- JACOBI, P. R. Educação ambiental: o desafio da construção de um pensamento crítico, complexo e reflexivo. Educação e Pesquisa - USP, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 234-250, 2005.

LAYRARGUES, P. P. Sistema de Gerenciamento Ambiental, Tecnologia Limpa e Consumidor Verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 2, pp. 80-88, 2000.

LEMONS, H. M. Responsabilidade socioambiental. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

MATTAROZZI, V. TRUNKL, C. Sustentabilidade no Setor Financeiro: Gerando Valor e novos negócios. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

MEIRELLES, D. S. Formação e evolução da grande empresa brasileira: estudos de caso embasados nas teorias da firma. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research in practice. Examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MEYER, J. W.; ROWAN. B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, v. 83, p. 340-363, 1977.

OECD. *The Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technical Activities*. Paris: OECD; Eurostat, 1997.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation - Inovação em modelos de negócio: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PORTER, M. E; *Competitive advantage*. New York: Free Press. 1985.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration: A sociological Interpretation*, Berkeley: University of California Press. 1957.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: Os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.4, p. 20-38, 2000.

VOLTONINI, R. *Conversa com Líderes Sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Explorando a Estratégia Corporativa: Textos e Casos*. Bookman Companhia Editora Ltda, 7ª. Edição, 2007.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. *Our Common Future*. Oxford and New York: Oxford University Press, 1987.

YIN, ROBERT. K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 3 ed. Reimpressão. 2005.