

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO

CARLOS ALBERTO CHAGAS TEIXEIRA

**A REDE DE EMPRESAS VOLTADA À VIABILIZAÇÃO DE AÇÕES
ESTRATÉGICAS DE SUSTENTABILIDADE EM GRANDES BANCOS
PRIVADOS ATUANTES NO BRASIL**

SÃO CAETANO DO SUL

2013

CARLOS ALBERTO CHAGAS TEIXEIRA

**A REDE DE EMPRESAS VOLTADA À VIABILIZAÇÃO DE AÇÕES
ESTRATÉGICAS DE SUSTENTABILIDADE EM GRANDES BANCOS
PRIVADOS ATUANTES NO BRASIL**

Pesquisa apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações

Linha de Pesquisa: Gestão de Redes Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar

SÃO CAETANO DO SUL

2013

Reitor:

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Gestora do Programa de Pós-graduação em Administração:

Prof^a. Dra. Raquel da Silva Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

Teixeira, Carlos Alberto Chagas

A rede de empresas voltadas a viabilização de ações estratégicas de sustentabilidade em grandes bancos privados atuantes no Brasil / Carlos Alberto Chagas Teixeira. São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2013.

159 p.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar

Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2013.

1. Gestão Ambiental. 2. Sustentabilidade. 3. Indústria Bancária. 4. Bancos.
I. Gaspar, Marcos Antonio. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CARLOS ALBERTO CHAGAS TEIXEIRA

**A REDE DE EMPRESAS VOLTADA À VIABILIZAÇÃO DE AÇÕES
ESTRATÉGICAS DE SUSTENTABILIDADE EM GRANDES BANCOS
PRIVADOS ATUANTES NO BRASIL**

Pesquisa apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações

Linha de Pesquisa: Gestão de Redes Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar

Data da Defesa: _____/_____/_____

Resultado/Parecer: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar _____

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Milton Carlos Farina _____

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Jacques Demajorovic _____

Centro Universitário da FEI

**À minha mãe, que sempre acreditou no
meu potencial.**

**À minha esposa Karina e ao meu filho
Victor, pelo amor e o carinho durante
toda a caminhada.**

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram na realização deste trabalho, principalmente aos professores da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, funcionários e colegas do Programa de Pós-graduação em Administração, eu tanto contribuíram com o desenvolver desta dissertação, direta ou indiretamente, conscientemente ou muitas vezes sem nem ao menos perceber.

De forma mais direta, desejo também agradecer algumas pessoas, que em diferentes fases do projeto estiveram ao meu lado dando apoio e me incentivando a buscar o melhor trabalho possível, a saber:

Em primeiro lugar ao meu orientador Professor Doutor Marcos Antonio Gaspar, que foi mais que um orientador, sempre disposto, muito comprometido e sincero, foi amigo e parceiro em todos os momentos desta caminhada, um verdadeiro mestre na arte de indicar o melhor caminho.

Ao Professor Doutor Milton Carlos Farina, pela sempre presente disposição em ajudar a todos e pela gentileza e humildade em compartilhar seu vasto conhecimento, principalmente na fase de qualificação do projeto, na qual contribuiu positiva e construtivamente.

A adorável Marlene Forestieri de Melo, que sempre sorridente e solicita colabora e muito para o desenvolvimento desta instituição.

A minha fiel amiga Professora Mestre Elaine Cristina Rocha Nogueira, pela parceria, paciência e grata ajuda durante todo este percurso, o qual percorremos grande parte juntos.

Ao Professor Mestre Marcelo Gonçalves Neves, que deu início a esta virada na minha carreira, que acreditou e sempre esteve presente em todos os momentos, neste novo desafio.

Aos meus amigos “Os Bacanas” de todos os dias: os Professores Luciano Sant’Anna, Fernando Henrique Rossini, Ivan Pegoretti, Leandro de Carvalho,

Giane Dantas, Catarina Bittar, Claudia Rosa e Eduardo Queiroz, presentes dia e noite na busca pelo saber e ajudando em tudo que lhes foi possível.

E a todos os meus alunos durante estes três anos foram a minha maior fonte de inspiração na busca por novos conhecimentos, contribuindo muito no dia a dia, com cada palavra, com gesto e com muito carinho.

RESUMO

O tema meio ambiente torna-se cada vez mais relevante à agenda das organizações contemporâneas diante da complexidade do mundo dos negócios e do atual estágio de degradação ambiental observado no planeta. A indústria bancária, frente às questões relacionadas à sustentabilidade, também tem sido impactada, buscando assim promover soluções voltadas à gestão ambiental. Tal foco tem sido desenvolvido pelos bancos principalmente por meio da viabilização de redes de empresas e organizações, cuja análise é considerada relevante ao estágio atual de desenvolvimento, considerando-se que as instituições contemporâneas atuam como complementadoras dos negócios umas das outras, em um modelo conjunto de co-criação de valor. O objetivo deste estudo é caracterizar as redes de empresas e organizações constituídas a partir dos três principais bancos privados atuantes no Brasil (Itaú, Bradesco e Santander) com estratégia e ações de sustentabilidade adotadas, buscando também identificar os impactos dessas ações nas respectivas redes, considerando-se as variáveis poder coercivo, comprometimento, cooperação e confiança, presentes no modelo proposto por Hermans (2003). Para atingir tal objetivo, realizou-se uma pesquisa exploratória em duas etapas: a primeira empregou uma pesquisa bibliográfica em dados secundários sobre as ações desenvolvidas pelos principais bancos pesquisados; e a segunda etapa envolveu entrevistas com roteiro semi-estruturado aplicadas junto aos gestores das áreas administrativas dos bancos pesquisados, bem como junto aos gestores de empresas e organizações parceiras que constituem a rede de negócios do banco analisado. Entre os projetos pesquisados destacam-se o Programa Cidades Sustentáveis, no qual as três instituições pesquisadas atuam diretamente como patrocinadoras, tendo como parceiros empresas e organizações tais como: CBN, Rádio Globo, a editora Abril, Akatu, Greenpeace, WWF, o SESC, a UNICEF e o DIEESE. Outro ponto de destaque volta-se aos resultados alcançados pelos bancos pesquisados que adotam gestões sustentáveis, como o Itaú, que foi premiado como o banco mais sustentável do mundo, atuando igualmente em ações voltadas ao meio ambiente e à educação; o Bradesco, que passou a ser conhecido como banco do planeta, direcionando as suas atenções tanto para o meio ambiente quanto para a educação e, por fim; o Santander, que foi eleito mundialmente em 2012 como a empresa mais verde na categoria instituições financeiras e que investe fortemente em educação. Já em relação aos fatores presentes no modelo de Hermans (2003), foram encontrados pontos relevantes, como por exemplo, os relatos dos parceiros que afirmam a existência do uso do poder coercivo dos bancos nas ações de sustentabilidade. Porém, na visão dos bancos, há poder, mais não coercivo, ou seja, o que há é um tipo de liderança que se faz necessária para alcançar bons resultados. Outro exemplo está no consenso quanto a maioria das variáveis entre os gestores dos bancos e os parceiros das redes de empresas e organizações constituídas, principalmente em relação à variável avaliação do relacionamento. Observou-se ser notória a satisfação entre as partes envolvidas nas parcerias constituídas para a promoção de ações de sustentabilidade e ecoeficiência, ainda mais em função dos resultados significativos alcançados, tanto em termos financeiros, quanto em termos mercadológicos, como a construção e fortalecimento da imagem dos bancos e das empresas e organizações junto à sociedade.

Palavras-chave: Gestão ambiental, Sustentabilidade, Indústria bancária, Bancos.

ABSTRACT

The theme environment becomes increasingly relevant to the agenda of contemporary organizations face the complexity of the business world and the current state of environmental degradation observed on the planet. The banking industry, faced with issues related to sustainability, has also been impacted, thus seeking to promote solutions focused on managing environmental. This focus has mainly been developed by banks through the creation of networks of enterprises and organizations, whose analysis is considered relevant to current stage of development, considering that contemporary institutions act as complementing the business of each other, in a model set of co-creation of value. The objective of this study is to characterize the networks of companies and organizations formed from the three major private banks operating in Brazil (Itaú, Bradesco and Santander) with strategy and sustainability initiatives adopted, also seeking to identify the impacts of these actions, considering the variables coercive power, commitment, cooperation and trust, in the model proposed by Hermans (2003). To achieve this goal, we carried out an exploratory study in two stages: the first used a literature search on secondary data on the actions taken by major banks surveyed, and the second stage involved interviews with semi-structured with the managers of the administrative areas of banks surveyed as well as with the managers of companies and partner organizations that make up the network of the bank's business analysis. Among the projects surveyed include the Sustainable Cities Programme, in which the three institutions surveyed act directly as sponsors and partners such as companies and organizations such as CBN, Radio Globo, the publisher Abril, Akatu, Greenpeace, WWF, the SESC, the UNICEF and DIEESE. Another point of emphasis back to the search results of banks that adopt sustainable management, as Itaú, which was awarded as the most sustainable bank in the world, acting also on actions related to the environment and education. Bradesco, which became known as the world bank, directing their attention to both the environment and for education. And Santander, who was elected in 2012 as the world greenest company in the category financial institutions and invests heavily in education. In relation to the factors present in the model of Hermans (2003), were found relevant points, such as the stories of partners who claim the existence of the use of the coercive power of the banks in sustainability actions. However, in view of the banks is no power, no more coercive, ie, there is umtipo leadership that is necessary to achieve good results. Another example is the consensus on most variables among managers of banks and network partners consist of companies and organizations, especially in relation to variable assessment of the relationship. Was observed to be notorious satisfaction between the parties involved in the partnerships formed to promote eco-efficiency actions, more so in light of substantial achievements, both in financial terms and in terms of marketing, such as building and strengthening banks' image and businesses and organizations in the society.

Key words: Environmental management, Sustainability, Bank industry, Banks.

LISTA FIGURAS

Figura 1 –Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	25
Figura 2 - Áreas de atuação da Responsabilidade Social.....	35
Figura 3 - Condições de direcionamento do processo de gestão empresarial	39
Figura 4 - Tipologia de Redes de Empresas.....	46
Figura 5 - Rede Topdown.....	47
Figura 6 - Rede Flexível.....	48
Figura 7 - Modelo KMV de Morgan e Hunt.....	50
Figura 8 - Modelo de Morgan e Hunt com a variável de poder.....	51
Figura 9 - Modelo de Soetomo.....	52
Figura 10 - Modelo de Hermans.....	53
Figura 11 - Folders do Itaú Sustentabilidade confeccionado pela BMK.....	68
Figura 12 - Projeto Samba - Rio de Janeiro.....	69
Figura 13 - Pão de Açúcar Platium Sustentabilidade Visa.....	69
Figura 14 - Projeto Apoema - Educação Ambiental.....	70
Figura 15 - Livro Sustentabilidade - a legitimação de um valor.....	70
Figura 16 - Fundação Amazonas Sustentáveis.....	73
Figura 17 - Conferência Ethos.....	73
Figura 18 - Rio - Cidade Sustentável.....	74
Figura 19 - Akatu - Índice Sustentável Empresarial.....	77
Figura 20 - Parques eólicos do Nordeste.....	77
Figura 21 - Modelo de Redes Constituídas.....	78
Figura 22 - Modelo Teórico-Empírico de Pesquisa.....	83
Figura 23 - Resultados Financeiro Banco Itaú.....	89
Figura 24 - Resultados Financeiro do Banco Santander.....	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Bancos associados (Múltiplos: privados e públicos) do Brasil.....	54
Tabela 2 - Principais Bancos Múltiplos Privados do Brasil.....	56
Tabela 3 - Principais Bancos Públicos do Brasil.....	56
Tabela 4 - Os Principais Bancos do País.....	56
Tabela 5 - Consumo de água Banco Itaú.....	85
Tabela 6- Peso total de resíduo por tipo e métodos de disposição.....	86
Tabela 7 – Materiais utilizados e reciclados.....	93
Tabela 8 - Resíduos reciclados pelo Bradesco.....	94
Tabela 9 - Redução do consumo de água.....	94
Tabela 10 - Resultados Financeiros do Bradesco 2010 e 2011.....	95
Tabela 11 – Consumo de papel do Santander 2010 e 2011.....	98
Tabela 12 – Consumo de energia por funcionário do Santander.....	99
Tabela 13 – Consumo de água do Santander.....	100
Tabela 14 – Resíduos do Banco Santander.....	100
Tabela 15 - Relação entre as questões e os argumentos do modelo da pesquisa.....	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ações sustentáveis realizadas pelos principais bancos privados atuantes no Brasil.....	57
Quadro 2 - Rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Itaú.....	66
Quadro 3 - Rede de empresas/organizações constituídas pelo Banco Bradesco.....	71
Quadro 4 - Rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Santander.....	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Definição da situação problema	19
1.2 Objetivos da pesquisa	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Estratégia.....	22
2.2 Responsabilidade social corporativa, gestão ambiental e ecoeficiência	29
2.3 Redes de empresas.....	44
2.4 Modelos de Constructos de Redes de Empresas	49
2.4.1 Modelo de Morgan e Hunt	49
2.4.2 Modelo de Soetomo.....	51
2.4.3 Modelo de Hermans.....	52
2.5 Breve caracterização da indústria bancária brasileira.....	53
2.5.1 Os três principais bancos privados atuantes no Brasil.....	55
2.5.2 Ações sustentáveis realizadas pelos principais bancos privados atuantes no Brasil.....	57
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	60
3.1 Natureza da pesquisa	60
3.2 Delimitação do universo, amostra e sujeitos	62
3.2.1 Breve histórico das empresas/organizações parceiras nas Redes de Empresas constituídas pelos Bancos Itaú, Bradesco e Santander.....	65
3.3 Instrumento de coleta de dados	78
3.4 Análise dos dados.....	80
3.5 Modelo conceitual de pesquisa	81
3.6 Modelo teórico empírico de Pesquisa	82

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	84
4.1 Análise dos dados secundários.....	84
4.1.1 Banco Itaú S/A.....	84
4.1.2 Banco Bradesco S/A.....	90
4.1.3 Banco Santander Brasil S/A	96
4.2 Análise dos dados primários	107
4.2.1 Análise dos dados primários oriundos das entrevistas – Argumentos AS01, AS02, AS04 e AS04.....	109
4.2.1.1 - Argumento AS01- Principais ações executadas.....	109
4.2.1.2 - Argumento AS02 - Principais resultados alcançados	112
4.2.1.3 - Argumentos AS03 - Fatores mais significantes e AS04 - Avaliação dos Resultados.....	114
4.2.2 Análise dos dados primários oriundos das entrevistas – Variáveis MH01, MH02, MH03, MH04, MH05, MH06, MH07 e MH08.....	117
4.2.2.1 - Variável: MH01 - Poder Coercivo.....	117
4.2.2.2 - Variável: MH02 - Poder Coercivo x Comprometimento com Relacionamento.....	119
4.2.2.3 - Variável: MH03 - Poder Coercivo x Cooperação.....	120
4.2.2.4 - Variável: MH04 - Poder Coercivo x Confiança.....	122
4.2.2.5 - Variável: MH05 - Comprometimento x Cooperação.....	123
4.2.2.6 - Variáveis: MH06 - Confiança x Comprometimento e MH07 - Confiança x Cooperação.....	125
4.2.2.7 - Variável: MH08 - Avaliação do Relacionamento.....	126
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
REFERÊNCIAS.....	139

APÊNDICES	151
Apêndice A – Questionário de Pesquisa (Bancos).....	152
Apêndice B – Questionário de Pesquisa (Demais organizações)	156

1- INTRODUÇÃO

A tendência das empresas em adotar práticas visando à preservação ambiental parece ser permanente e definitiva, uma vez que os resultados econômicos vêm demonstrando que não há, necessariamente, conflito entre lucratividade e proteção do meio ambiente. Contudo, nem sempre esse conceito foi dominante, tendo ganhado força somente a partir dos anos 1970.

A destruição do meio ambiente é um processo antigo que existe desde que o homem começou a se relacionar com a natureza, já que o uso dos recursos naturais possibilita ao homem seu desenvolvimento e vida na Terra. Contudo, esse processo de degradação vem se ampliando gradativamente ao longo do tempo, com maior intensidade no século XX e início desse novo século. Várias são as fontes que atestam essa destruição da natureza, tanto em território brasileiro como na sociedade internacional: destruição de florestas, aumento da temperatura global, o buraco na camada de ozônio e as espécies ameaçadas de extinção.

As discussões sobre os problemas ambientais nas últimas décadas se intensificaram com o aumento da degradação ambiental em todo o planeta. Tal contexto trouxe novos desafios à humanidade que se refletem no campo social e deflagram movimentos e lutas por um ambiente mais favorável à existência humana, como no campo educacional em que um número crescente de pesquisadores busca a atualização ou mesmo o questionamento dos paradigmas teóricos e conceituais que tratam desta temática.

Segundo Demajorovic (2003), o discurso utilizado pelo meio empresarial em meados da década de 1980, direcionava-se para uma resistência a qualquer tentativa de minimizar os impactos socioambientais decorrentes das atividades produtivas, com destaque para o que se refere aos problemas de degradação ambiental.

Ainda segundo o autor, verificou-se aumento na conscientização empresarial em torno das questões ambientais, com a promoção de debates por diversos países e a exposição na mídia das tragédias ambientais,

convertendo os danos e as ameaças ao meio ambiente em custo direto para os negócios.

Tais discussões assumiram um caráter interdisciplinar, incluindo não somente o mundo acadêmico, mas sobretudo, as organizações, que iniciaram projetos com focos ambientais, até mesmo devido às questões como a pressão da sociedade e seus consumidores, o incentivo à certificações e a conscientização da responsabilidade social (BUFFONI et al., 2009).

Há de se enfatizar que as empresas, dentre as quais os bancos, são responsáveis por grandes impactos socioambientais, considerando o grande número de agências bancárias presentes no país, o número de funcionários envolvidos e os milhões de clientes do segmento. Assim sendo, alguns insumos e recursos passam a representar um impacto socioambiental significativo. É o caso, por exemplo, do consumo de papel, cujos dados do Guia de Eco-eficiência para Serviços Bancários (2005) indicam que o consumo médio de papel por funcionário varia de 150 a 300 kg por ano. No panorama atual, a ausência de qualquer iniciativa para diminuir o consumo deste recurso representará um impacto crescente na degradação ambiental frente à produção e destinação de papel.

A indústria bancária começou a tratar de forma mais direta o conceito de sustentabilidade, ajustando sua gestão em direção a um caminho responsável, gerando assim ações mais sustentáveis e incorporando conceitos voltados à sustentabilidade junto aos seus parceiros e à sociedade. A temática sustentabilidade, por sua vez, passou de ser tratada somente como ferramenta de gestão ambiental, passando a se constituir em fator capaz de influenciar o comportamento da instituição bancária e de seus funcionários, visando melhoria de sua imagem e diminuição de seus custos, viabilizando assim caminhos para alcançar vantagem competitiva duradoura.

Outro objetivo é amenizar a imagem negativa, formada ao longo de muitos anos, de explorador de capital e de recursos. De acordo com pesquisa realizada pela FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos (2004), foi apontado que os programas e projetos de gerenciamento do impacto ambiental receberam R\$ 16,4 milhões para seu desenvolvimento, por parte de 33,3% dos

bancos abordados. Tais recursos foram aplicados em ações variadas que vão desde a educação e conscientização sobre o tema ambiental até a adoção de práticas e inovações tecnológicas que permitem reduzir o consumo de recursos naturais como água e energia.

Com isto, o desenvolvimento deste trabalho se justifica por apresentar um tema contemporâneo que trata da preocupação atual dos bancos com a sustentabilidade da produção contemporânea, demonstrando que além de necessidade, a conciliação entre a produção e a preservação do meio ambiente é possível na sociedade moderna, não obstante se caracterizar como tema de destaque para a evolução das organizações nela inseridas.

Outro ponto muito importante é que o presente trabalho procura tratar do enfoque de redes de organizações, cuja análise é considerada extremamente relevante ao estágio atual das organizações contemporâneas, levando-se em conta o ambiente integrado no qual o relacionamento tem sido tratado como ponto fundamental de evolução e crescimento.

Dessa forma, faz-se necessária a análise sob o ponto de vista das redes de organizações formadas a partir dos bancos, uma vez que as empresas atuam como complementadoras umas das outras, em um modelo de co-criação de valor, buscando assim consolidar seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos. Nessa visão, a rede de empresas é um fenômeno contemporâneo importante, pois possui grande potencial de mobilização de diferentes organizações e empresas, podendo incentivar e apoiar a responsabilidade social empresarial por meio de ações voltadas à sustentabilidade das empresas envolvidas.

As redes de organizações são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, baseando-se na potencialidade de influenciar o ambiente e na possibilidade de colaboração entre organizações que visam o fortalecimento às atividades de cada uma delas.

Nos próximos tópicos, em decorrência da intersecção entre os temas apresentados, será sugerida a situação problema e os objetivos desta pesquisa.

1.1 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A emergência da discussão ambiental foi gerada devido à forma, determinada historicamente, pela qual a humanidade tem se posicionado em relação à apropriação e uso de bens naturais. É possível afirmar que o meio ambiente pode ser compreendido como os elementos naturais e sociais que interagem com o ser humano, ou seja, o homem ao mesmo tempo em que influencia o meio, também é influenciado por ele.

Estudo realizado por Escouto (2001) aponta que o meio ambiente é o conjunto de todas as condições e influências externas circundantes, que interagem com os organismos, as populações ou comunidades. Sendo assim, pode ser considerado o espaço físico onde ocorrem as inter-relações entre o meio e os seres vivos.

A definição de meio ambiente é colocada como um conjunto de fatores e elementos necessários à vida. Assim, é o local onde se desenvolve a vida, em que se encontram os elementos e as condições para que diversas espécies de organismos se desenvolvam. Entende-se que o meio ambiente é o espaço físico onde ocorrem as inter-relações entre o meio e os seres vivos (BRANCO, 2000).

Assim, o homem ao desenvolver suas atividades, transforma o meio ambiente, promovendo uma relação dinâmica com a natureza. Esta relação também possui caráter histórico, pois ela varia de acordo com determinada época, região e cultura. O meio ambiente exerce influência no modo de vida de uma sociedade de diversas maneiras, pois no decorrer da história da humanidade, as atividades realizadas pelos homens produzem ambientes que são transformados de acordo com as necessidades humanas, perpassando diferentes etapas do desenvolvimento tecnológico e dos diferentes modos de produção.

Diante disto, torna-se importante ressaltar que o ambiente vem sendo explorado de maneira inadequada, tendo como consequência a escassez de recursos naturais e a ameaça à vida no planeta. Dada essa problemática, a discussão sobre meio ambiente na sociedade contemporânea não pode ser

feita de maneira isolada, devendo contemplar e integrar diversos campos do conhecimento (ALMEIDA 2002).

Segundo Donaire (1992), a utilização de recursos ambientais pelo modelo vigente empregado por grande parte das empresas deflagrou consequências negativas para a sociedade, que se demonstrou despreparada para lidar com estas questões de grande complexidade. Tal situação tem levado à busca de soluções para a problemática ambiental. Assim, diversas empresas têm optado por estratégias diferenciadas, o que pode contribuir para torná-las mais modernas e competitivas. Porém, cria-se uma obrigação em relação às questões ambientais envolvidas, no sentido de que estas passem a fazer parte das prioridades estratégicas das empresas contemporâneas.

Dessa forma, empresas consideradas sustentáveis têm um posicionamento estratégico diferente no que se refere às questões ambientais, o que por sua vez exige que seus gestores tenham um preparo igualmente diferenciado, que faça frente a estas novas demandas ambientais da sociedade, principalmente buscando conciliá-las aos objetivos econômicos das empresas.

É importante ressaltar que as empresas devem procurar manter a harmonia entre o desenvolvimento econômico e o ambiental, pois a sociedade de um modo geral, demonstra estar cada vez mais receptiva às ações desta natureza, aumentando assim sua consciência ambiental à respeito de empresas e produtos.

Neste compasso, as questões ambientais nos últimos anos têm sido amplamente debatidas em diferentes campos do conhecimento, uma vez que a sociedade foi impulsionada a buscar soluções diante dos efeitos nocivos causados pelo avanço da devastação ao meio ambiente. Uma forma de combater a destruição da natureza é a conscientização da sociedade em relação a este assunto, buscando soluções para deter tal devastação.

Face ao contexto apresentado, a problemática desse estudo é exposta a partir da seguinte questão-problema: quais estratégias de sustentabilidade

são adotadas pelos grandes bancos privados atuantes no Brasil junto às redes de empresas em que atuam?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir da perspectiva apresentada pela presente pesquisa, o objetivo geral buscado neste estudo é:

- Identificar e caracterizar quais estratégias de sustentabilidade são adotadas pelos grandes bancos privados atuantes no Brasil junto às redes de empresas em que atuam

Além desse objetivo principal, destacam-se ainda os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar as redes de empresas baseadas nos principais bancos privados atuantes no Brasil com estratégia e ações de sustentabilidade adotadas;

- Evidenciar como as estratégias de sustentabilidade dos principais bancos privados atuantes no Brasil refletem nos parceiros atuantes na rede de empresas constituída;

- Identificar os impactos das ações de sustentabilidade nas redes de empresas constituídas a partir dos principais bancos privados atuantes no Brasil, considerando-se as variáveis poder coercivo, comprometimento com o relacionamento, cooperação e confiança presentes no modelo de Hermans (2003).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia

Strategos é o termo que vem do grego e que dá origem à palavra estratégia, que tem como definição a arte dos generais. As referências militares da estratégia são clássicas, com um maior destaque na literatura de Sun Tzu (2003), general chinês do século IV a C., um estrategista militar que contribuiu muito na área empresarial.

Na visão de Wing (1998) a obra de Sun Tzu está pautada na estratégia dos Estados e das nações, onde há um direcionamento a situações que levam a sobrevivência (vida ou morte) e este estudo não deve ser desprezado, pois estratégia inicialmente é a arte de comandar, conduzir exércitos em tempos de guerra. Para Ghemawat (2000), a ideia ou planejamento para vencer um adversário, passa a ser um instrumento para alcançar vitórias, seja na guerra ou em outros campos, tais como o humano, político ou econômico.

Já para Chandler (1962) não há uma definição universalmente aceita para o conceito de estratégia. Na sua visão, estratégia é a definição dos objetivos básicos em longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e organizadas para o atingimento de objetivos mensuráveis.

Segundo Carneiro *et al.* (1997), ressalta a obra de Porter ao afirmar que quando o autor inicia sua contextualização sobre estratégia, um dos primeiros comentários é que as empresas que desejam apresentar melhor desempenho e posição no mercado devem utilizar-se das estratégias corporativas em todos os seus processos.

Para Porter (1980), a apresentação da formação da estratégia é um processo racional de análise deliberada, que tem como objetivo maximizar a vantagem da empresa em longo prazo. Baseado em processos abrangentes e detalhados de coleta de informações sobre o contexto ambiental e sobre a organização - aliado a uma análise racional, a estratégia surge dos planos cuidadosamente elaborados.

Já na visão de Quinn (1980), a estratégia evolui à medida que as decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para a ação entre os membros-chave da equipe gerencial.

Vance (1970), afirma que a estratégia está intrinsecamente ligada à alocação de recursos como meio de alcançar um objetivo e que, independentemente de onde e quando foi formulada e do processo utilizado para sua constituição, direciona a organização de forma mais ampla e informa aos seus componentes quando as ações deverão ser implementadas.

A estratégia, para Ansoff (1988), é um conjunto de regras para a tomada de decisão que orientam o comportamento organizacional. Estratégia é também vista como um mecanismo que guia ou orienta o alinhamento com o ambiente externo, assim como promove a integração interna dos diversos setores e operações. Na visão de Mintzberg e Waters (1985), a estratégia é considerada uma sucessão de padrões de ações e não uma sucessão de padrões de decisões.

Segundo Caves (1980), o conceito de estratégia está diretamente ligado ao ambiente competitivo no qual as organizações atuam, o qual, na visão do autor, pode ser caracterizado por uma perspectiva de competição imperfeita ou de oligopólio diferenciado, em função da oferta de produtos heterogêneos, obtidos por meio de processos produtivos diferenciados entre si.

Para Prahalad e Hamel (1990), as verdadeiras fontes de vantagem estratégicas estão na habilidade dos gestores em consolidar capacitação tecnológica e produtiva em competências, as quais fortalecem a capacidade da organização de adaptar-se rapidamente a novos cenários.

Na visão de Mintzberg (1987), a estratégia pode ser explícita ou implícita, formulada ou formada, deliberada ou emergente, intencional ou contingente; surgindo ora como causa, ora como consequência da interação dinâmica das competências e limitações operativas de uma organização com o

ambiente escolhido para as suas operações, criando assim o que se chama de pensamento estratégico.

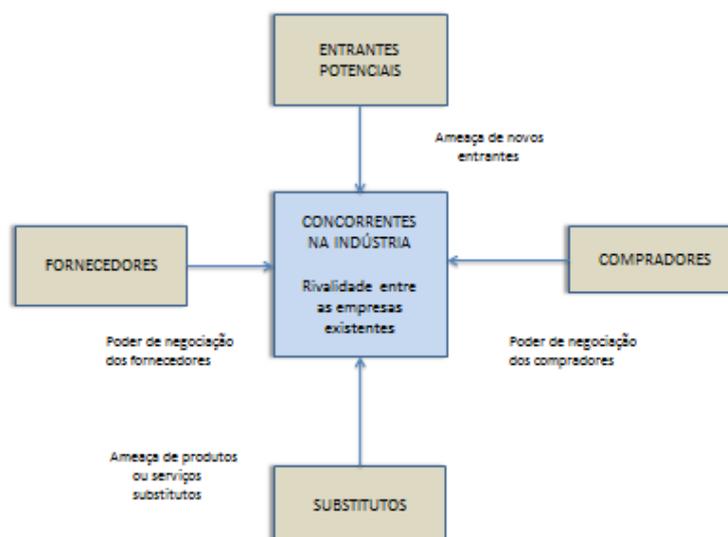
Estratégia no contexto da indústria bancária

Não se pode falar em estratégia sem referenciar a competição inerente ao contexto no qual as empresas estão inseridas. Além disso, outro aspecto a ser considerado no pensamento estratégico refere-se à limitação dos recursos naturais disponíveis no planeta. Assim sendo, a maneira mais vista de se ganhar território no jogo competitivo é a derrota do oponente (um jogo chamado de soma zero). A partir desse fator restritivo, novas formas de negócio que abram espaço de mercado para a criação de novas demandas e melhorias para a sociedade têm sido reconhecidas. Assim, novos espaços de mercado (chamados de *blue ocean*) geram um ganho para as empresas, para a sociedade, para os trabalhadores e, inclusive, para a competição em si. O pensamento estratégico direcionado por esta visão de mercado pode proporcionar um desempenho melhor a todos os envolvidos (KIM e MAUBORGNE, 2007).

Porter (1986) argumenta que, em qualquer indústria analisada, existem cinco forças que dirigem a concorrência, conforme mostrado na figura 1. O autor defende a ideia de que, dependendo da indústria analisada, estas forças aparecem de forma diferenciada em relação à influência causada na indústria em si. De qualquer forma, segundo o autor, estas forças conduzem a própria indústria (e as empresas que a constituem) a um grau de concorrência que determina o potencial de lucro final da indústria, tendo como medição o retorno em longo prazo sobre o capital investido. Este potencial de lucro depende da composição destas forças, podendo proporcionar assim diferenças significativas de indústria para indústria. O autor ao mesmo tempo apresenta em conjunto a estas forças, três tipos de estratégias genéricas: liderança no custo total; diferenciação e enfoque. O gerenciamento das cinco forças juntamente com a escolha correta da ou das estratégias genéricas a serem

utilizadas, segundo Porter (1986 e 2001), pode conduzir a empresa a uma vantagem competitiva.

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1980).

O fator estratégico busca uma vantagem competitiva baseada na redução de custos da matéria prima e do produto final, o que faz com que fusões ou aquisições façam parte da estratégia competitiva de uma indústria, o que tem ocorrido com bastante frequência na indústria bancária brasileira (JARILLO, 1998).

Em indústrias como a bancária, na qual os produtos são os serviços oferecidos, observa-se que no período dos anos 1970 no Brasil havia uma definição limitada e estável de produtos (pagamentos, empréstimos e investimentos) e os bancos atendiam a mercados segmentados, atuando de forma complementar entre si. Tais características passam a sofrer alterações ao longo dos anos e os bancos passam a operar como bancos múltiplos através de redes de agências em contínua expansão. Desta forma, na realidade atual os produtos oferecidos estão muito mais diversificados, porém os principais bancos múltiplos oferecem praticamente os mesmos produtos e com isto a estratégia em termos de custos passa a ser vital, principalmente depois da segunda metade do ano de 1994 momentos a partir do qual a economia passou a ficar cada vez mais estabilizada (LARANGEIRA, 2001).

Assim sendo, os estudos referentes à Estratégia ou Administração Estratégica é um fenômeno de formação relativamente mais recente, especialmente em se tratando de sua prática especificamente em bancos. No entanto, apesar de recente, é um campo de estudo extremamente dinâmico em sua capacidade de criar abordagens teóricas diferenciadas, desde seu surgimento a partir da segunda metade do século XX (VASCONCELOS, 2001).

Em seus estudos sobre estratégias empresariais, Wright *et al.* (2005) apresentaram uma análise de diversos trabalhos relacionados à pesquisa estratégica em economias emergentes, identificando quatro teorias econômicas mais usadas nestes trabalhos: teoria institucional; teoria do custo de transação; teoria baseada em recursos e, por fim, teoria da agência.

Com a mesma intenção, Porter (1996) estabeleceu uma teoria utilizada até os dias atuais, acerca da estratégia para posicionamento competitivo, controlada em função das ações previamente planejadas como:

Modelo Linear – Consiste no processo formal da estratégia a exemplo do apresentado até o momento neste trabalho, caracterizado por prescrição de estratégias com base na análise do ambiente externo e interno. Porém, com foco no planejamento de ações integradas aos objetivos e ao controle destas ações.

Modelo Adaptativo – As estratégias são obtidas por meio de um processo contínuo de adaptação que busca o balanceamento entre as mudanças da organização empresarial e as mudanças do ambiente no qual está inserida.

Modelo Interpretativo – Foca a credibilidade da empresa junto aos *stakeholders* (partes interessadas) para legitimar as ações estratégicas. Neste modelo, a alta gerência busca coordenar um alinhamento dos *stakeholders* para a obtenção dos resultados empresariais.

A estratégia guarda íntima relação com o potencial de competitividade que a empresa apresenta no mercado em que atua, até porque a competitividade é condição natural na qual as empresas devem se encaixar se almejam seu crescimento ou até mesmo sua própria sobrevivência. Machado e

Fonseca (2010, p. 34) ressaltam a “importância da competitividade até mesmo nos padrões de comportamentos impostos pela globalização, assumindo a responsabilidade da competência e busca pelos indicadores de desenvolvimento e questões técnicas”.

Neste contexto, é esperado que as organizações procurem técnicas, bem como invistam em estudos para assumirem uma competitividade estratégica, fazendo com que os clientes na hora de escolha de produtos e serviços optem por escolher a sua empresa.

Nota-se na literatura científica interesse crescente pelo assunto, fazendo que não apenas sejam demonstradas teorias de competitividade estratégica, mas, a fim de atender a necessidade e demanda organizacional, sejam demonstrados inúmeros *cases* e formas de competitividade estratégica. Um exemplo é o estudo de Moita e Guerra (2012), no qual os autores demonstraram como usar a competitividade estratégica para a expansão das empresas de *fast foods* em novos mercados, traçando um diagnóstico de como essas empresas agem de forma estratégica quanto à sua competitividade em expansão. Segundo Moita e Guerra (2012, p. 96) indicam que “a maioria destas organizações utiliza-se do estudo de uma pioneira no processo de expansão, ou seja, é necessário que uma primeira empresa realize o estudo, posicione-se em um novo mercado para que as demais empresas, seguindo seus resultados posicionem-se no espaço competitivo”.

Um dos estudos nacionais que mais retrata a importância, relevância e atuação da estratégia competitiva foi o estudo realizado por Pires e Agostinho (1994). Os autores demonstraram por meio de um estudo exploratório as estratégias e prioridades competitivas da manufatura. Este trabalho é considerado extremamente importante para este estudo pelo fato dos autores abordarem um setor específico que precisou criar conceitos próprios e caracterizados para vencer a concorrência e demanda do mercado, inclinándose a entender as necessidades do consumidor final, e pontos que poderiam sair à frente e serem bem visto por esses consumidores, transcendendo então a linha de competitividade estratégica elaboradas de maneira interna numa

indústria e repensando suas estratégias de acordo com a visão e conquista do consumidor final, após a década de 1970.

Assim, pensando no consumidor final, no contexto social em geral, Pires e Agostinho (1994) voltaram suas atenções ao estudo das estratégias adotadas entre as empresas de manufaturas, considerando que os incentivos realizados através de medidas provisórias e criação de leis impulsionam e dão base para que as empresas possam traçar planos de estratégias para competitividade.

Ano após ano, estudiosos têm se inclinado a estudar as estratégias competitivas em diferentes setores, utilizando-se de argumentos e ações de acordo com cada setor, porém, de fato deve-se observar que os estudos passam a ter como foco o consumidor final, sempre pensando em estratégias que levem à confiança, fidelidade, lealdade e satisfação do cliente.

É neste mesmo momento histórico (década de 1970) que os estudos começaram a voltar-se ao tema do meio ambiente como foco de medidas estratégicas. Galdino et al (2004) voltaram seus estudos para a estratégia ambiental, fazendo uma revisão teórica de custos na indústria do petróleo. No estudo, os autores demonstram que novo quadro socioeconômico, as empresas repensem suas estratégias competitivas considerando o meio ambiente.

Estudos como o de Luz *et al.* (2006) voltam seu foco à mensuração do desempenho ambiental como critério de apoio à tomada de decisões na empresa, fator esse que consagra a consciência ambiental como ferramenta para a tomada de decisões estratégicas competitivas. Tal ênfase dá-se de forma mais evidente em função do incentivo dos certificados ambientais que passaram a existir após a década de 1980, sendo um dos mais recentes e respeitados, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), certificado conforme a norma ISO 14001:2004.

Neste contexto, cabe esclarecer o porquê do interesse dos estudos voltados ao meio ambiente, e como estas pesquisas tornaram-se fonte de estratégia competitiva e até mesmo responsável pela tomada de decisão na empresa. Assim, como demonstrar-se-á a seguir, a Responsabilidade Social

começa a ser alvo de estudos devido à sua dimensão estratégica, quando as organizações passam a admitir que ela possa servir como ferramenta de contribuição para uma maior competitividade. Isto porque, segundo Coutinho et al. (2002), a responsabilidade social é importante ao pensamento estratégico:

Por implicar um ambiente de trabalho mais motivador e eficiente, por contribuir para uma imagem institucional positiva e por favorecer o estabelecimento de relacionamentos calcados em maior comprometimento com seus parceiros de negócio (COUTINHO et al, 2002, p. 76).

2.2 Responsabilidade Social Corporativa, Gestão Ambiental e Ecoeficiência

A partir de um movimento nascido na Europa do pós-guerra e no contexto da Guerra Fria, as empresas privadas acabaram por se sensibilizar do dever de realizarem ações sociais. A própria necessidade de recuperação dos países devastados pela segunda guerra fez com que a consciência aflorasse nessas entidades, dando impulso para uma nova filosofia de gestão. E para dar conta do quê, como, quando, onde e porquê realizavam esse trabalho, originaram-se os primeiros balanços sociais, instrumentos que em países como França, Itália e Espanha, foram objetos na época de rígidas legislações.

Nas três últimas décadas, com o aumento do fluxo de informações, a preocupação das pessoas com os recursos naturais e a qualidade de vida, aumentaram significativamente a pressão sobre as instituições, principalmente as do setor financeiro. Nesse sentido, termos como responsabilidade social corporativa, gestão ambiental e ecoeficiência ganharam terreno à medida em que a sociedade passou a cobrar resultados das empresas que extrapolassem meramente o perfil econômico de sua atuação.

Responsabilidade Social Corporativa

Inicialmente, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa se delineava a ideia de filantropia e ética empresarial. A filantropia corporativa se refere basicamente a ações voluntárias e doações realizadas pelos executivos

das empresas, não representando uma política institucionalizada de ação social da organização. De acordo com o Instituto Ethos:

A filantropia é basicamente uma ação social externa da empresa que tem como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias, etc.) e organizações (ETHOS, 2007, p. 128).

Para Carroll (1999) o conceito e a evolução da responsabilidade social são o mesmo no passado e no presente. O que mudou foram às questões enfrentadas pelas empresas e as práticas de responsabilidade social, principalmente porque a sociedade e as empresas mudaram e, conseqüentemente, as relações entre a sociedade e as empresas.

Grant (1991) coloca que a responsabilidade social corporativa, principalmente de caráter filantrópico, teria se desenvolvido por líderes empresariais dos EUA entre o final do século XIX e o início do século XX; fundamentalmente como resposta a alguns movimentos contra as empresas em função de questões como o aumento de preços de estradas de ferro e o aparecimento de grandes fortunas de empresários. Já para Carroll (1987), a principal razão que levava à bondade corporativa, tanto no final do século XIX quanto no início do século XX, era deixar o governo o mais distante possível, evitando-se, dessa forma, possíveis interferências nas atividades e na vida das organizações.

Ashley (2005) acredita que a abordagem da atuação social empresarial tenha surgido no início do século XX, com o filantropismo. Naquele período, a visão clássica da responsabilidade social empresarial incorporava os princípios liberais, fruto da ideologia econômica predominante na época, influenciando a forma de atuação social das empresas e definindo as principais responsabilidades da organização em relação aos agentes sociais daquele momento histórico.

Já estudo conduzido por Miranda e Amaral (2011) esclarece que foi a partir da década de 1950 que as organizações tomaram consciência da

importância da gestão corporativa voltada às estratégias sociais e éticas, fazendo com que a Academia iniciasse discussões decorrentes sobre o assunto. Porém, somente na segunda metade da década de 1960 que a ideia de responsabilidade social corporativa surgiu efetivamente ao se considerar que a busca de lucros deveria estar elencada às questões morais e éticas. Caberia então às organizações utilizarem seu poder de conduta social para efetivar essa realidade, assumindo então sua responsabilidade social no contexto que se apresentava.

De acordo com Schroeder e Schroeder (2004), a visibilidade e atenção voltadas à Responsabilidade Social Corporativa se deram devido ao fato de que:

As empresas que proliferaram nos séculos XIX e XX foram guiadas pela busca do interesse próprio, nasceram sob o denominado, paradigma do mercado. Ou seja, as empresas se firmaram como o meio mais eficiente e eficaz para a obtenção de uma sociedade estável. O entendimento de que é o interesse próprio que contribui para o desenvolvimento do homem e para a manutenção de uma sociedade estável, sustenta a denominada economia de mercado.... não surgiram alternativas que confrontassem a premissa de que o mercado é o instrumento ideal para a alocação de recursos. Ao que parece, a economia de mercado deveria ser a solução para controlar as paixões humanas e ainda, fazer com que estas trabalhem pelo social, buscando a melhoria da condição humana (SCHOEDER e SCHROEDER, 2004, p. 4).

É importante neste contexto esclarecer a terminologia utilizada pelos autores relativamente ao contexto de responsabilidade social. Alguns dos autores encontrados na literatura nomeiam RSE - Responsabilidade Social Empresarial, para identificar o embasamento teórico, já outros utilizam-se do termo RSC - Responsabilidade Social Corporativa, que tem a mesma significância e aspectos conceituais. O estudo aqui apresentado adotará o termo RSC.

A responsabilidade social corporativa é um conceito amplamente utilizado no contexto de negócios, como a consciência da empresa acerca dos problemas sócio-ambientais nas comunidades onde atua. Considerada anteriormente como uma atividade pontual e pós-lucro (KANG, 1995), a

responsabilidade social corporativa tem assumido cada vez mais nos últimos tempos o papel de referenciar um formato diferenciado no ambiente de negócios, tornando-se parte dos valores e crenças da empresa e, conseqüentemente, no pensamento estratégico desta. Ou seja, nesse aspecto, a responsabilidade social pode se tornar uma cultura organizacional que alinhe valores e ideais das atividades produtivas, das operações e dos funcionários à estratégia competitiva da empresa. Assim, Salvato (2003) define a responsabilidade social corporativa como:

O compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. [...] Assim, numa visão expandida, responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (SALVATO, 2003, p. 21).

De forma complementar, Roman (2004, p. 37) afirma que “a responsabilidade social corporativa deve ser compreendida como parte da articulação das forças econômicas neoliberais que buscam amenizar os flagelos que elas mesmas criaram”. Para Froes e Melo Neto (2004), a responsabilidade social corporativa está associada ao consumo de recursos por parte da empresa e como ela pode repor isso para a sociedade.

Para Froes e Melo Neto (2004), o conceito de responsabilidade social corporativa tem suas bases iniciais na filantropia, que volta-se às ações esporádicas para atendimento das carências de algumas regiões, instituições ou grupo de pessoas. A filantropia referencia o início de uma consciência social, movida por uma opção pessoal de benevolência. Entretanto, é de caráter reativo, pois não propõe a sustentabilidade do sistema social que busca auxiliar.

De acordo com Sauerbron e Sauerbron (2011) no Brasil, o interesse das organizações pela RSC surgiu a partir da década de 1990 como reflexo dos movimentos internacionais inseridos no esteio da globalização. Surge então o Instituto Ethos e Gife, sendo estas iniciativas marcos para que a Responsabilidade Social Corporativa se tornasse um dos focos de maior

relevância aos estudos da Academia que, ao buscar melhor compreensão acerca do fenômeno, fez surgir a partir de então uma série de artigos científicos, publicações e estudos que continuam a crescer consideravelmente nos últimos anos.

Discordando da afirmação no contexto brasileiro, Coutinho et al (2006) enfatizam que a Responsabilidade Social Corporativa foi introduzida no Brasil a partir da década de 1960, vindo à tona o interesse científico após 1980. Porém, concordam com Sauerbon e Sauerbon (2011) quanto à importância da criação do Instituto Ethos e Gife para o desenvolvimento de Responsabilidade Social Corporativa no país.

A RSC surge então, através de preceitos como a ética no capitalismo, os recursos naturais no capitalismo, os recursos humanos e o capital e a conscientização destes nas corporações (SOARES, 2004). A relevância da RSC cresce a partir da década de 1990, com a abertura de capital das empresas na Bolsa, pois passa a influenciar diretamente a escolha dos investidores (SCHROEDER e SCHROEDER, 2004).

O conceito de responsabilidade social por parte das empresas é bastante difundido na maioria dos países desenvolvidos. No Brasil, a preocupação dos empresários em contribuir para o bem-estar da sociedade é relativamente nova (METZNER, et al, 2008).

No entanto, já se observa um movimento cada vez maior das empresas no sentido de arcar com responsabilidades em ação aos seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, à comunidade onde atuam e, é claro, ao meio ambiente (MIRANDA e AMARAL, 2011). Assim, começa a despertar maior preocupação das empresas com questões ligadas à sustentabilidade, os pensamento e prática da permanência e ainda à perpetuidade (COUTINHO et al, 2006).

As empresas representadas por seus acionistas e dirigentes devem se preocupar e planejar de forma saudável e sustentável o meio em que ela vive e atua, como a preservação dos recursos naturais para a satisfação de

necessidades presentes, de forma a não comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras, garantindo-lhe a subsistência de forma contínua (SOARES, 2004).

O princípio da responsabilidade social e da sustentabilidade aplica-se desde um pequeno empreendimento em uma pequena comunidade, até ao planeta inteiro. Para que um empreendimento humano seja considerado sustentável, é preciso que seja ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente diverso. Estas relações podem ser vistas como questão de estratégia financeira e de sobrevivência empresarial, quando se considera a continuidade da empresa. Ainda há que se ressaltar o lado ético e humano que a responsabilidade social envolve (SCHROEDER e SCHROEDER, 2004).

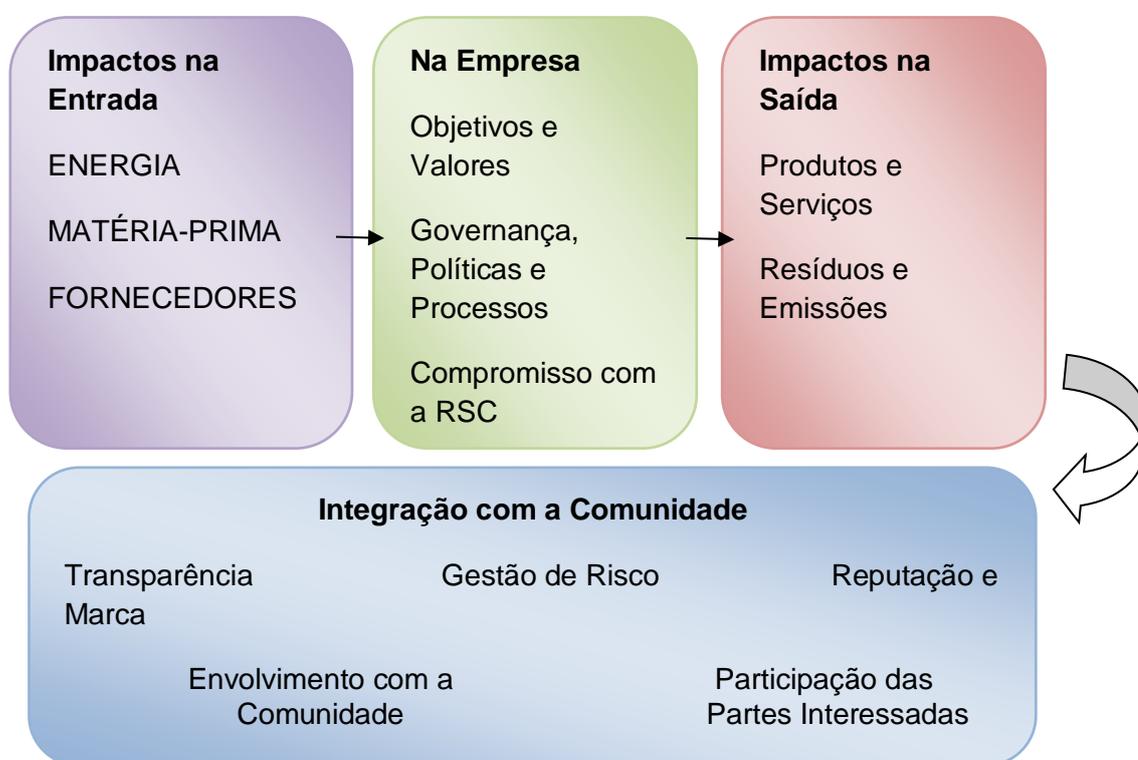
Já na visão Maimon (1994) os problemas ambientais são tratados como de extrema relevância para a empresa, que utiliza-se de estratégias para a resolução das dificuldades ambientais, que são vistas como uma oportunidade de criar vantagem competitiva. Essa criação de vantagem competitiva seria capaz de melhorar a imagem da empresa, renovar o grupo de produtos, aumentar a produtividade, maximizar o comprometimento dos funcionários para com a empresa, o meio ambiente, a sociedade e as relações de trabalho, além de cooperar para que a empresa se torne mais criativa e tenha um relacionamento mais adequado com órgãos de autoridades públicas.

Neste caso a Responsabilidade Social Corporativa pode ser compreendida como uma forma de conduzir os negócios da empresa baseando-se no desenvolvimento social, procurando envolver todas as partes do sistema de produção e venda empresarial, considerando acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente.

Foi justamente essa preocupação, que ao longo dos tempos tornou a responsabilidade social corporativa em um instrumento geral para a capacitação e criação competitiva para as empresas, indiferente de seu segmento econômico (TACHIZAWA, 2004).

Por isso, as empresas devem, nos dias atuais, encarar a Responsabilidade Social Corporativa como uma forma de gestão empresarial que envolve todos aqueles que fazem parte do processo produtivo, considerando impactos de entrada, de saída, na empresa e com a integração social. Ou seja, que funcione como uma ferramenta de gestão robusta que possa ser utilizada desde a elaboração dos princípios e valores da empresa até o processo de envolvimento da comunidade na gestão dos impactos ambientais gerados pela empresa. A figura 3 expõe as áreas de atuação da Responsabilidade Social Corporativa.

Figura 2 – Áreas de atuação da Responsabilidade Social



Fonte: adaptado de Ecoforest (2009).

Neste contexto, salienta-se que a atual Responsabilidade Social Corporativa, considerada estratégica e competitiva, está relacionada aos impactos de entrada, que podem ser trabalhados através de critérios de incorporação das dimensões sociais e ambientais, relacionadas aos serviços prestados, à matéria-prima e à minimização de utilização e alteração de tecnologias limpas nos processos de produção.

Já na empresa, todo o sistema, desde metas e objetivos até a cultura empresarial, deve estar voltado à Responsabilidade Social Corporativa e os impactos de saída devem ser responsáveis por estratégias que influenciem nas emissões e resíduos gerados.

E, finalmente, a etapa do relacionamento da empresa com a comunidade e as demais partes envolvidas por meio de um processo de comunicação transparente que possibilite o melhoramento das relações comerciais e sociais que podem e devem estimular uma cultura de cooperação entre as partes (PORTILHO, 2004).

A Responsabilidade Social Corporativa e a Gestão Ambiental são atualmente condicionadas pela pressão de regulamentações e pela busca de melhor reputação das empresas perante a sociedade. A sociedade atual está reconhecendo a responsabilidade ambiental e social como valor permanente, passando a considerá-la fator de avaliação e indicador de preferência para investidores e consumidores. Assim, investimentos destinados à Gestão Ambiental e à consciência da Responsabilidade Social Corporativa são aspectos que têm ajudado a fortalecer a imagem positiva das organizações diante dos mercados em que atuam, de seus colaboradores, concorrentes e fornecedores.

A respeito desses últimos agentes envolvidos, a teoria dos stakeholders (FREEMAN, 1984) apregoa a importância da análise da influência das partes interessadas no sucesso da empresa, sendo citada por Berry e Rondinelli (1998), bem como Bansal e Roth (2000). Assim, a adoção da gestão ambiental por parte das empresas faz-se presente, pois estas buscam satisfazer os stakeholders existentes. Ou seja, uma estratégia proativa voltada à gestão ambiental requer mais que um simples ajustamento às políticas governamentais (ALPERSTEDT, 2000).

Segundo Barbieri (2004, p. 110), “muitos investidores já consideram as questões ambientais em suas decisões, pois sabem que os passivos ambientais estão entre os principais fatores que podem corroer a rentabilidade e substâncias patrimoniais das empresas”.

Com base nessa visão de Barbieri (2004), percebe-se que as empresas podem optar pela forma como irão abordar as questões ambientais e como vão expor para a sociedade a sua Responsabilidade Socioambiental Corporativa. No entanto, compreende-se que a estratégia é a melhor forma de reduzir os custos, aumentar a produtividade, sendo ecologicamente correta e apresentando aos clientes um diferencial competitivo que está conduzido por práticas de controle de poluição e produtos ambientalmente saudáveis, produzidos através de processos mais limpos, com o uso de tecnologia limpa ou renovável.

É com base nessa última abordagem que aos poucos Governo, Empresas e Sociedade viram nascer e se consolidar uma visão diferenciada, que deu origem às Conferências das Nações Unidas, Rio 92, Agenda 21, Global Reporting Initiative, normas como a SA 8000 e a AA 1000, e ainda a criação de institutos específicos voltados à responsabilidade social inserida no cotidiano empresarial, como é o caso do Instituto Ethos, entre outros.

Foi com base nessa interpretação estratégica, que as Metas do Milênio foram criadas e são gerenciadas e que a sociedade, empresas e governo passaram a ter uma visão mais ampla sobre sua responsabilidade junto às ações sociais e ambientais, considerando tais ações podem atrair impactos negativos tanto para a indústria como para os clientes, o meio ambiente e a sociedade (ESCOUTO, 2001).

Por essa razão, Melo Neto e Froes (2001) destacam que a responsabilidade social é uma prestação de contas da empresa para com a sociedade, relacionada ao consumo de recursos naturais que são de propriedade humana, ao consumo de capitais financeiros e tecnológicos que pertencem à sociedade e à necessidade das pessoas para que seus resultados de produção e vendas sejam conquistados. Ou seja, mais do que consciência, as empresas devem obrigações à sociedade e ao meio ambiente, porque se utilizam de seus recursos, sejam eles naturais, financeiros ou humanos.

Talvez seja esse o motivo que levou inúmeros estudiosos, a destacarem que para alcançar vantagem competitiva, torna-se necessário que as empresas maximizem seu retorno ao mesmo tempo em que desenvolvam

progressos em relação à implementação de práticas ambientais nos negócios (BERRY e RONDINELLI, 1998).

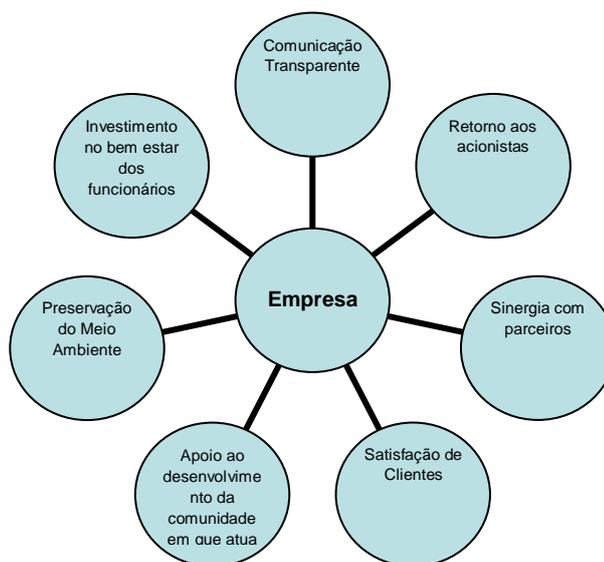
Mas também há aqueles que destacam que a Gestão Ambiental proativa lidera o desenvolvimento de importantes capacidades organizacionais que podem elevar a competitividade das indústrias (BERRY e RONDINELLI, 1998

Gestão Ambiental

Pode-se destacar como um senso comum, o fato de que a Gestão Ambiental é um pré-requisito para o atingimento da responsabilidade interna, ou seja, a responsabilidade que é desenvolvida segundo as crenças, valores e cultura da empresa. Neste aspecto, pode-se ainda evidenciar que a empresa utiliza-se estrategicamente das ações ambientais, quando faz algo além das suas obrigações legais.

Conforme Melo Neto e Froes (2001), a decisão de participar ativamente das atividades sociais deve estar no foco de redução dos impactos ambientais decorrentes das atividades realizadas pela empresa em seu processo produtivo. Motivo que fez com que os autores supracitados desenvolvessem um conjunto de sete condições de direcionamento do processo de gestão empresarial voltado ao fortalecimento social das empresas conforme a figura 3 abaixo.

Figura 3 - Condições de direcionamento do processo de gestão empresarial



Fonte: Melo Neto e Froes (2001).

Nesta situação, vale ressaltar que para a prática estratégica da Gestão Ambiental é importante incorporar critérios de responsabilidade social corporativa à gestão estratégica do negócio, traduzindo as políticas de inclusão social e de promoção da qualidade ambiental, entre outras, em metas que possam ser computadas na sua avaliação de desempenho (ETHOS, 2006).

Por essa razão, a Gestão Ambiental pode ser compreendida como a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona. E ainda pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2006).

A partir deste contexto, a Gestão Ambiental pode ser compreendida como uma forma de conduzir os negócios da empresa baseando-se no desenvolvimento social, procurando envolver todas as partes do sistema de produção e venda empresarial, ou seja, acionistas, funcionários, prestadores

de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente (GUIMARÃES, 1995).

Para Souza (1993), a gestão ambiental consiste em um conjunto de medidas e procedimentos bem definidos e adequadamente aplicados que visam reduzir e controlar os impactos introduzidos por um empreendimento sobre o meio ambiente. Na visão de Hart (1995), gestão ambiental é o sistema que inclui a estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental. É o que a empresa faz para minimizar ou eliminar os efeitos negativos provocados no ambiente pelas suas atividades.

Conhecer os princípios ambientais é um dos requisitos básicos para uma empresa que deseja ser sustentável, visto que é com base nestes princípios que todas as suas decisões deverão ser tomadas, para que respeitem a legislação vigente e conquistem espaço competitivo junto ao mercado.

De acordo com Antunes (2002), não existe possibilidade de pensar em vida ou qualidade de vida, sem pensar em meio ambiente. O autor declara que não há possibilidade de ver o meio ambiente de modo restrito e dissociado da sociedade. Por esse motivo, a ecoeficiência provém do direito de viver, do desenvolvimento e crescimento dos seres vivos e humanos.

Ecoeficiência

A estratégia de ecoeficiência tem origem a partir de uma ideia geral de como a sociedade pode ser transformada a fim de resolver os problemas ambientais, visando à modernização ecológica que surgiu na Europa durante os anos 1980. Um pressuposto básico desta modernização ecológica é a ideia ambiental de adaptação ao crescimento econômico e desenvolvimento industrial, ou seja, de produzir mais com menos (AALL e HUSABO, 2010).

Dahlsrud (2009) define que ecoeficiência significa a ideia de redução da intensidade com que as matérias-primas, materiais e consumo de energia por unidade de produto são utilizadas, buscando-se melhorar as possibilidades de

reciclagem e reutilização, melhorando-se a regeneração de recursos, aumentando a durabilidade dos produtos e as chances de reciclagem dos componentes, reduzindo assim a dispersão de substâncias tóxicas no ambiente.

Para R.Co, Booth e Louis (2006), o termo ecoeficiência foi proposto em 1990 por dois pesquisadores suíços, Schaltegger e Sturm. A nomenclatura ecoeficiência foi formalmente definido e aprovado pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) em 1991 como sendo a entrega de mercadorias e serviços a preços competitivos e que satisfaçam as necessidades humanas, trazendo qualidade de vida, enquanto progressivamente reduzem os impactos ecológicos e a intensidade de recursos durante todo o ciclo de vida do produto, a um nível pelo menos em linha com a capacidade de carga da Terra.

Já na visão de Desimone e Popoff (2000), ecoeficiência surgiu em razão da necessidade das organizações diminuírem a emissão de gás carbônico e demais gases geradores do efeito estufa. Kolarz e Korol (2010) argumentam que ecoeficiência seja um novo conceito de gestão ambiental que integra as considerações ambientais com análise econômica para melhorar produtos e tecnologias. Ou seja, ecoeficiência é uma ferramenta estratégica da empresa, configurando-se num fator-chave para seu desenvolvimento sustentável. A correta análise e emprego da ecoeficiência pela empresa, permite encontrar a solução mais eficaz, levando-se em conta aspectos econômicos e de compatibilidade ambiental dos produtos e tecnologias.

Quanto ao objetivo da ecoeficiência, Thant e Charmondusit (2010) afirmam que a ecoeficiência busca maximizar a criação de valor, apesar da minimização do uso de recursos e emissões de poluentes. Dessa forma, a mensuração dos resultados de uma estratégia ecoeficiente é importante para medir a dissociação entre o crescimento econômico e a pressão ambiental. Assim, conforme expõem Michelsen e Dahlsrud (2009), os principais objetivos da análise de ecoeficiência são: redução do consumo de recursos, redução do

impacto ambiental, aumento do valor do produto agregado, aumento da eficiência econômica da produção e, por fim, redução do impacto ambiental.

Já para Barbieri (2007), a ecoeficiência baseia-se na ideia de que a redução de materiais e energia por unidade de produto ou serviço, aumenta a competitividade da empresa e ao mesmo tempo reduz as pressões sobre o meio ambiente, seja como fonte de recurso, seja como depósito de resíduos. Ou seja, a ecoeficiência pode ser vista como uma ferramenta de gestão que representa uma forma para solucionar problemas cada vez mais latentes no cotidiano corporativo, ou seja, os problemas que afetam o meio ambiente.

Assim, a ecoeficiência tem assumido um papel cada vez maior nas estratégias de gestão ambiental das empresas, constituindo-se numa ferramenta essencial para conciliar crescimento econômico e melhoria do desempenho ambiental. Nesse seara, a ecoeficiência passa a ser entendida como um determinado nível de eficiência organizacional alcançado pela empresa. Nível esse que se caracteriza pela entrega de bens e serviços com preços competitivos e que satisfazem as necessidades humanas e melhoram a qualidade de vida, ao mesmo tempo em minimizam os impactos ambientais e a intensidade do uso de recursos naturais a um ponto ao qual o meio ambiente suporta em um equilíbrio dinâmico, conforme exposto pelo World Business Council for Sustainable Development - Eco Efficiency (2002).

Para Virjan (2011) ecoeficiência é motivada não apenas por questões relacionadas à proteção ao meio ambiente, mas também pela perspectiva de economia financeira importante sob a forma de contas mais baixas de energia e água, menos despesas com matérias-primas, materiais e combustíveis, dentre outros. A nova economia deve ser a economia do mundo moderno, das necessidades humanas, de modo a criar um consenso entre as necessidades humanas e as necessidades do meio ambiente. E as empresas podem assumir papel significativo na criação desse consenso.

Na visão Hertwich (2009), o debate sobre a ecoeficiência e modernização ecológica tem se concentrado na eficiência da produção industrial em consenso com o meio ambiente, isto é, o uso de recursos ou emissões e resíduos por unidade de produção ou por unidade de preço. Porém, o resultado final tem sido objeto de pouca atenção, ou seja, se a aplicação de uma estratégia de ecoeficiência tem realmente reduzido a pressão ambiental na sociedade como um todo, ou apenas mudou literalmente a pressão para outras ações relacionadas às atividades econômicas.

Já para a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE, a ecoeficiência pode ser definida como a eficiência com que os recursos ecológicos são utilizados para atender as necessidades humanas, sendo seu resultado obtido a partir do valor dos produtos e serviços gerados por uma empresa, um setor econômico ou, ainda, um país; dividido pela soma das pressões ambientais geradas pelas empresas e setores (LEHNI, 2000).

Na concepção de Mirata e Emtairah (2005), a ecoeficiência conceitualmente trata especificamente de uma nova maneira de a sociedade se relacionar com seu ambiente, de forma a garantir a sua própria continuidade e a de seu meio externo, sendo que as empresas assumem importante papel nesse novo modelo. Elias e Magalhães (2003) complementam a importância das empresas ao asseverar que nesse novo contexto surge na prática, à produção mais limpa e a ecoeficiência como sustentadores da estratégia da empresa. Tal postura vem contribuir de forma efetiva para o fim das práticas de ‘fim de tubo’, ajudando a construir uma nova estrutura necessária para a integração dos conceitos de desempenho econômico e ambiental.

Conceitos estes de ecoeficiência que sugerem a existência de uma importante ligação entre eficiência dos recursos e produtividade, lucratividade e responsabilidade ambiental da empresa. Ou seja, a ecoeficiência assume um sentido de melhoria econômica das empresas, pois busca eliminar resíduos e a utilizar recursos de forma mais coerente. Assim, empresas ecoeficientes podem obter redução dos custos e se tornarem mais competitivas, alcançando

vantagens em novos mercados, principalmente em mercados nos quais as exigências para produtos sustentáveis são rigorosas (DIAZ e PIRES, 2005).

Assim, a ecoeficiência gera uma melhoria econômica nas empresas, eliminando os resíduos e utilizando os recursos de forma mais adequada. Empresas ecoeficientes podem reduzir custos e serem mais competitivas, aplicando procedimentos ambientalmente corretos, sem comprometer a qualidade dos produtos. Estes procedimentos se baseiam em conceitos tais como: prevenção da poluição, redução do consumo de matéria-prima, redução e minimização do desperdício e produção limpa (WBCSD, 1996).

Em outras palavras, a ecoeficiência pode ser vista como o uso eficiente dos recursos naturais, sem deixar de gerar maior produtividade e lucratividade, associado (ou tendo como consequência) à maior responsabilidade ambiental da empresa/indústria, principalmente quando utilizado em redes organizacionais, em termos, o uso mais eficiente de matérias-primas e de energia é capaz de reduzir custos econômicos e os impactos ambientais da produção para todos os envolvidos, o próximo capítulo tratará sobre as temáticas redes de empresas.

2.3 Redes de Empresas

O conceito de rede é definido por Gandori e Soda (1995) como um conjunto de nós conectados por relações. O seu uso pela teoria organizacional e administrativa é uma figura de linguagem comparativa, uma metáfora que se torna um instrumento para criar e compreender as organizações e seus relacionamentos.

Rachid (2000) afirma que alguns autores utilizam o termo rede para se referirem a uma forma particular de organização, buscando assim prescrever como uma organização deve ser para se tornar competitiva. A autora complementa que o termo 'organização em rede' está associado a uma lógica de ação coletiva que permite a cooperação ao longo prazo entre diferentes organizações.

As redes consistem um conjunto de informações interligadas por meio de relações específicas, estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre os elementos participantes. Isto envolve aspectos relacionados à estrutura, heterogeneidade e hierarquia, os quais precisam ser devidamente definidos e explicitados (CÂNDIDO e ABREU, 2004).

A formação de redes de empresas pode surgir de uma necessidade empresarial (não planejada) ou de uma necessidade estratégica (planejada), conforme expõe Amato Neto (2000).

Neste aspecto, considera-se que são muitas as formas para classificar e diferenciar os tipos de redes: dependência estratégica das partes; formação relacional; flexibilidade da produção; integração da produção; grau de compartilhamento das funções; objetivos e amplitude destes; tempo de duração; setores industriais envolvidos; grau e tipo de ligação e vínculos entre as partes; liderança de organizações centrais, entre outros (FARIAS FILHO, CASTANHA e PORTO, 2009).

Conforme Venturini et al (2009), as empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e ter acesso à novas tecnologias.

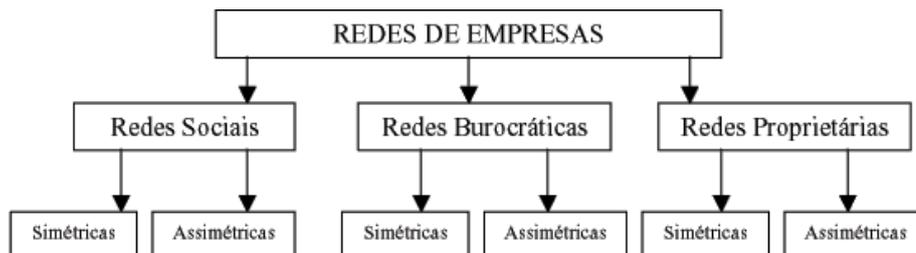
Vários autores têm apresentado diferentes tipologias com a finalidade de classificar as redes de cooperação entre empresas. Gandori e Soda (1995, apud Amato Neto, 1997) desenvolveram uma tipologia de redes de empresas baseada nos seguintes critérios: tipo de mecanismos de coordenação, grau de centralização da rede e grau de formalização da rede. A partir destes critérios, os autores identificaram três tipos básicos de redes:

- **Redes sociais:** caracterizada pela direção entre as relações das empresas, que pode ser simétrica, onde não há poder centralizado e todos têm participação com a mesma influência, ou assimétricas, nas quais há a necessidade de um ator que gerencie a rede;
- **Redes burocráticas:** caracterizada pela obrigatoriedade de um contrato formal por meio do qual é definido o tipo de relação entre os integrantes da rede;

- **Redes proprietárias:** caracterizada pela formalização de acordos visando o direito de propriedade entre os acionistas de empresas.

A figura 4 a seguir exhibe a classificação proposta por Gandori e Soda (1995, apud Amato Neto, 1997):

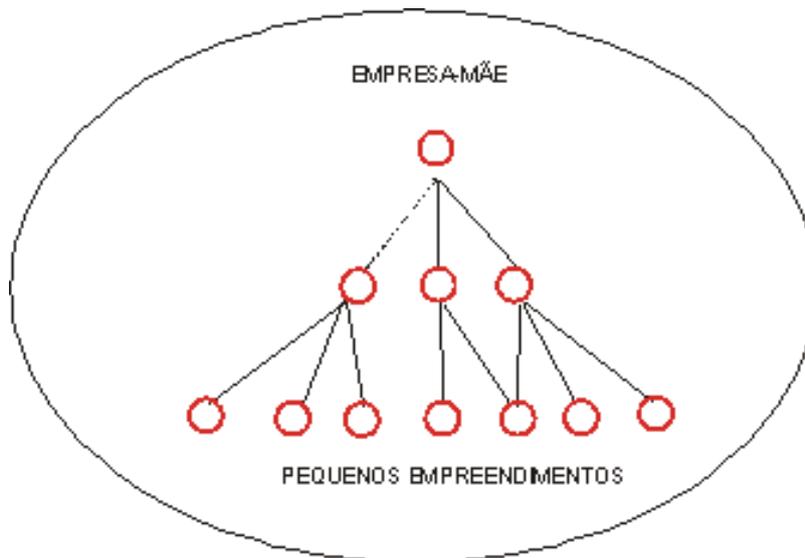
Figura 4 – Tipologia de Redes de Empresas



Fonte: Gandori e Soda (1995, apud Amato Neto, 1997).

Já para Casarotto, Filho e Pires (1998) apresentam dois tipos claros de redes de empresas: redes *topdown* e redes flexíveis. A rede *topdown* é demonstrada como uma empresa-mãe que gerencia sua cadeia de fornecedores, subfornecedores em todos os níveis. Neste caso, o fornecedor é totalmente dependente das estratégias da empresa-mãe, não tendo possibilidade e nem o poder de influência na rede. A figura 5 demonstra a tipologia *topdown*.

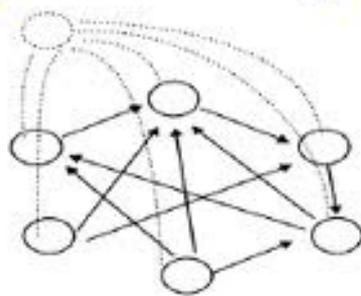
Figura 5 – Rede Topdown



Fonte: adaptado de Casarotto (2003, p. 36).

A rede flexível é disposta pela caracterização da cooperação entre empresas totalmente independentes, formando assim um grupo que administra a rede como se fosse uma grande instituição. Segundo Casarotto, Filho e Pires (1998), as redes flexíveis possuem uma grande variedade de tipos e estruturas funcionais, de acordo com o segmento de mercado em se encontram, o produto envolvido e o nível de cooperação entre as empresas. Uma rede flexível, por exemplo, poderia abranger todas as etapas da cadeia de valor (consórcio verticalizado), onde cada empresa ou grupo de empresas teria uma função. Outro caso seria uma rede flexível constituída de membros que desempenham a mesma função ou fazem o mesmo produto (consórcio horizontalizado), sendo que o consórcio assume as outras funções da cadeia de valor. A figura 6 demonstra a tipologia da rede flexível.

Figura 6 – Rede Flexível



Fonte: adaptado de Casarotto (2003, p. 38).

A caracterização de redes de empresas visa diretamente à busca de um retorno que muitas vezes pode transformar-se em vantagem competitiva no mercado que atuam as empresas participantes da rede. A partir dessa possibilidade, diversos autores vêm trabalhando em construtos que buscam demonstrar diferentes vertentes que balizam o funcionamento das empresas em uma rede de empresas. Dentre essas vertentes, o comprometimento, a confiança e a cooperação são aspectos fundamentais para a realização do objetivo final das empresas atuantes na rede.

Ferreira (1999, p. 516) define comprometimento como o “ato ou fato de comprometer-se. Comprometer, do latim *compromittere*, apresenta as seguintes definições: a) fazer assumir compromisso; obrigar por compromisso, b) implicar; envolver, c) dar, como garantia; empenhar, d) expor a perigo; arriscar, aventurar, e) pôr (alguém) em má situação ou em situação suspeita, f) assumir compromisso”.

Delfim Neto (2009, p. 47) sintetiza bem a importância da confiança ao refletir: “[...] Qual é a origem da sociedade?... Então, a confiança precede a sociedade. Ela é o cimento, o fator catalítico que faz funcionar a sociedade”.

Na visão de Lundin (2007), a confiança tem sido considerada um pré-requisito da cooperação interorganizacional. Em outros termos, a confiança configura-se como um antecedente relevante à cooperação. Para este autor, a cooperação depende da existência da confiança mútua e da congruência entre

os objetivos dos envolvidos, sendo que a ausência de simultaneidade entre estes dois últimos construtos poderá dificultar a cooperação entre as organizações.

Hanna e Walsh (2008) argumentam que a cooperação permite o estabelecimento de conexões entre os agentes ou a constituição de relações estruturadas (socialmente e economicamente) em rede no sentido de atender aos objetivos individuais e coletivos dos seus participantes. Em outros termos, a construção de relacionamentos de interesses econômico-sociais entre as organizações poderá produzir benefícios recíprocos e inclusivos econômica e socialmente. Destaca-se que a obtenção e manutenção destes benefícios derivados da cooperação dependem de diversos fatores, a exemplo, da cultura local e da existência de parceiros de negócios comprometidos e com objetivos semelhantes.

Assim sendo, confiança, comprometimento e cooperação estabelecem-se como quesitos fundamentais ao funcionamento de uma rede de empresas. Baseando-se nessas considerações, serão a seguir expostos construtos de autores que buscaram definir a importância desses quesitos no estabelecimento de uma rede de empresas. Notadamente esses construtos podem também abranger aspectos relacionados às ações de ecoeficiência na indústria bancária nacional.

2.4 MODELOS DE CONSTRUCTOS DE REDES DE EMPRESAS

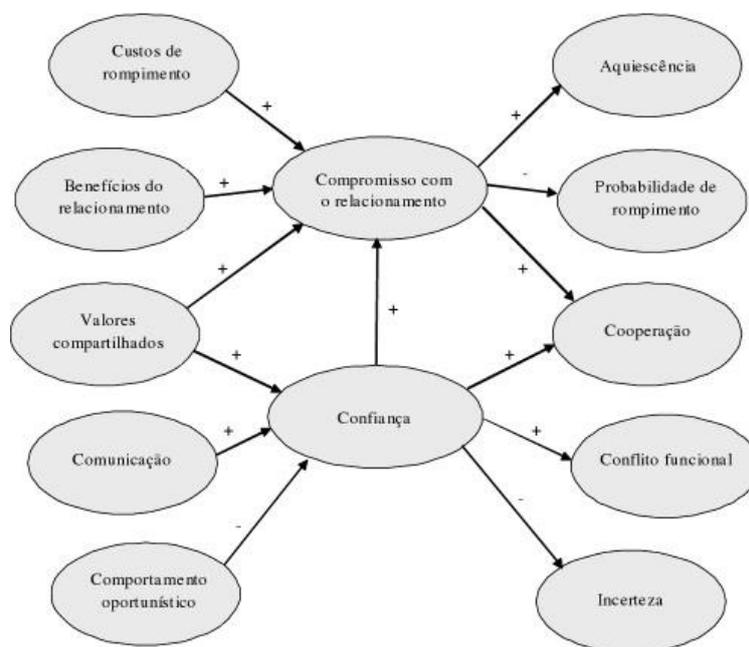
A definição do constructo implica a análise de modelos teóricos capazes de elucidar um determinado fenômeno, de modo que a elaboração dos itens não seja meramente intuitiva. Sobre a definição operacional, por sua vez, o construto se fundamenta pela possibilidade de validação das relações expostas por meio da mensuração das mesmas (PASQUALI, 1999). A seguir são expostos alguns modelos de constructos a partir da visão de diferentes autores.

2.4.1 Modelos de Morgan e Hunt

Morgan e Hunt (1994. p. 22) argumentam que comprometimento e confiança (figura 7) desempenham papel central para o sucesso do

relacionamento entre clientes e fornecedores, com base em uma pesquisa entre os distribuidores e um fornecedor de pneus nos Estados Unidos. Os autores comparam dois modelos alternativos. Num dos modelos, os conceitos de confiança e de comprometimento são intermediários entre os conceitos antecedentes de comportamento oportunista, comunicação, valores compartilhados, benefícios do relacionamento e custos do término do relacionamento; com os consequentes conceitos de aquiescência, propensão de abandono do relacionamento, cooperação, conflitos funcionais e incerteza.

Figura 7 – Modelo KMV de Morgan e Hunt



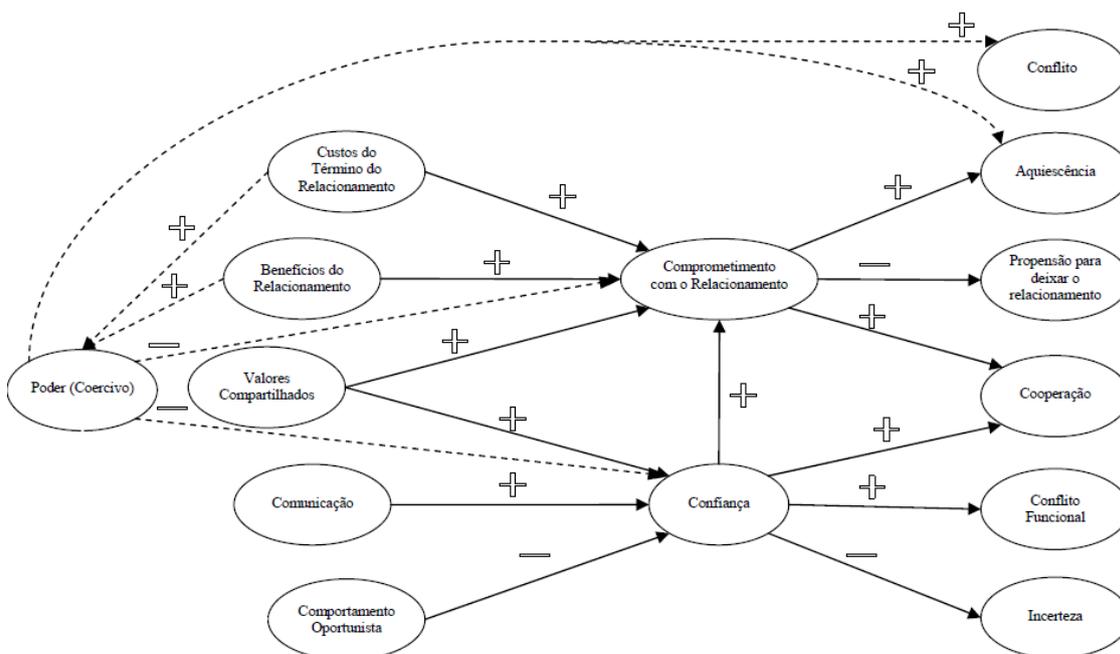
Fonte: Morgan e Hunt (1994, p. 22).

Para Farina (2009) os autores indicam que os conceitos antecedentes explicam mais da metade da variância do comprometimento e da confiança, além de explicarem uma quantia substancial da variância dos conceitos consequentes, raciocínio válido, inclusive para a cooperação, considerado-o o mais importante, em relação ao modelo sem intermediação. Para o autor, o modelo com a presença de mediação pelo comprometimento e a confiança é o mais adequado.

De forma extensiva ao modelo já exposto, Morgan e Hunt (1994, p. 33) sugerem uma variação deste modelo que contempla a variável poder na forma coerciva. Considerando-se um relacionamento de longo prazo, há uma menor incidência, porém os autores não negam a importância desta variável no novo constructo.

Para os autores, o poder é afetado ainda pelo custo do término do relacionamento e pelos seus benefícios, os quais afetam de forma positiva a aquiescência e o conflito, e afetam negativamente o comprometimento, confiança e a cooperação. O modelo derivado está exposto na figura 8 a seguir.

Figura 8 – Modelo de Morgan e Hunt com variável poder



Fonte: Morgan e Hunt (1994, p. 33).

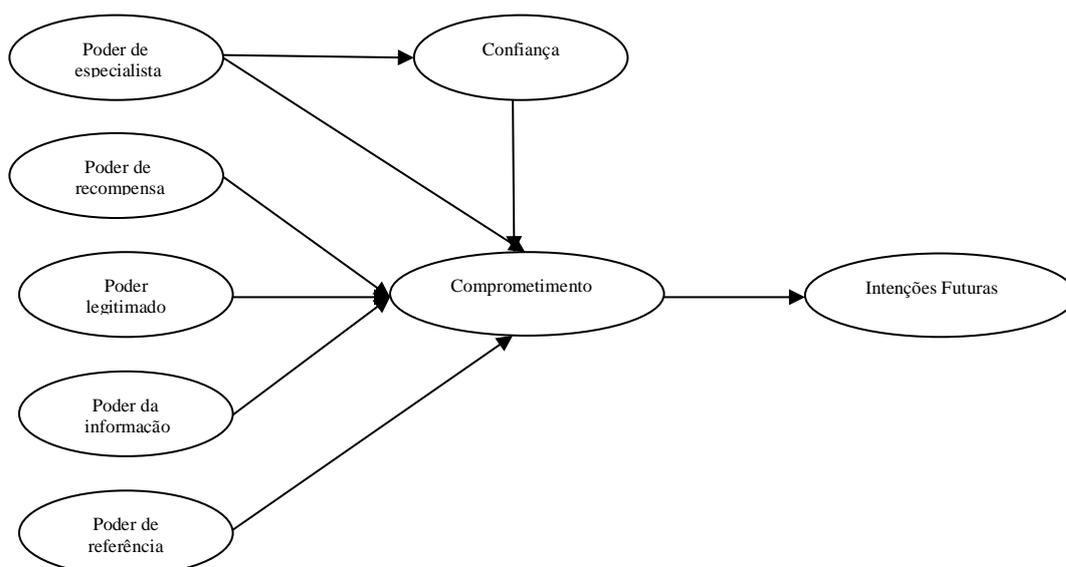
2.4.2 Modelo de Soetomo

Diferentemente de Morgan e Hunt (1994), Soetomo (2001) sugere que a variável poder possa influenciar de diferentes maneiras as demais variáveis do construto, não necessariamente de forma negativa, conforme exposto na figura 9.

Para o autor, as fontes de influência na confiança e no comprometimento são: poder de especialista, poder de recompensa, poder legítimo, poder da

informação e o poder de referência. Assim, no modelo proposto por Soetomo (2001), não há a inclusão da variável poder na sua forma coerciva, com base numa pesquisa realizada com produtores de leite e seus relacionamentos com a cooperativa em determinada região da Indonésia.

Figura 9 – Modelo de Soetomo



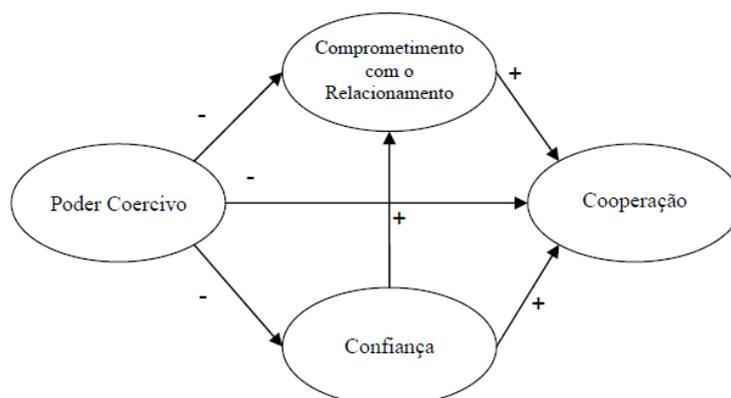
Fonte: Soetomo (2001, p. 53).

2.4.3 Modelo de Hermans

Hermans (2003) utilizou como parâmetro o modelo de Morgan e Hunt (1994) somente com as variáveis comprometimento, confiança, poder coercivo e cooperação, conforme exhibe a figura 10. A pesquisa foi feita com gerentes de canais de marketing associados ao Warehousing Education Research Council. Os pesquisados trabalhavam em empresas que eram clientes de fornecedores no canal de distribuição.

O autor utilizou uma subamostra, na qual os fornecedores tinham maior habilidade de forçar as empresas a aceitarem suas exigências, isto é, alto poder coercivo. Com isto, o autor concluiu que a utilização de alto nível de poder coercivo diminui a confiança e o comprometimento, porém não diminui a cooperação entre os integrantes da rede.

Figura 10 – Modelo de Hermans



Fonte: Hermans (2003, p. 47).

Anvari e Amin (2010) também afirmam o mesmo que Hermans (2003). Os autores realizaram uma pesquisa com 504 empresas de tapete na Índia, com o objetivo de estabelecer a relação entre comprometimento, envolvimento, satisfação, qualidade do serviço e conhecimento organizacional com a propensão de deixar o relacionamento. Surpreendentemente, o fator de maior importância na propensão de deixar o relacionamento foi a qualidade do serviço e o efeito mediador do comprometimento foi pequeno.

A demonstração dos constructos anteriormente expostos servirá como alicerce para o delineamento da pesquisa desta dissertação, na qual algumas variáveis precisam ser melhor compreendidas, principalmente quando utilizadas nas ações de ecoeficiência desenvolvidas pelos participantes das redes de empresas constituídas junto aos principais bancos da indústria bancária brasileira. Assim, optou-se pelo modelo de Hermans (2003) por ser o mais aderente ao problema de pesquisa focado neste estudo. Assim sendo, as principais variáveis a serem estudadas nesta pesquisa são: poder coercivo, comprometimento com o relacionamento, confiança e a cooperação.

2.5 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA BANCÁRIA BRASILEIRA

A indústria, segundo Porter (1990) é a unidade básica para se compreender a competição. O autor define indústria (incluindo produtos e serviços) como um grupo de competidores (empresas) que produzem produtos

ou serviços similares e que competem entre si. Estes competidores podem ser entendidos como empresas que formam uma determinada indústria que reúne as atividades humanas que utilizando o trabalho, transformam matéria-prima em outros produtos.

A indústria bancária Brasileira tem desde seu surgimento ocupado destacado posicionamento em termos econômicos, políticos e sociais. Segundo Pereira (2004) os bancos, enquanto intermediários do capital, ocupam lugar estratégico na estrutura capitalista de diversos países. Os bancos concentram uma grande capacidade discricionária sobre o fluxo de recursos financeiros nas principais operações econômicas, produzindo ou impedindo transformações no sistema econômico com reflexos condicionantes sobre o Estado e a sociedade como um todo.

A indústria bancária brasileira é formada por bancos múltiplos e comerciais, sendo que os produtos que esta indústria oferece são serviços que envolvem as mais variadas transações financeiras tais como: conta corrente, financiamentos, investimentos, empréstimos, aplicações, cartões de crédito, etc. Os bancos desta indústria operam oferecendo estes serviços tradicionalmente através de suas agências e caixas eletrônicos e mais recentemente através do uso da tecnologia da internet (MEIRELLES, 2004).

A FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) possui atualmente uma relação de 126 bancos associados (privados e públicos) que representam a indústria bancária brasileira conforme tabela 1. É uma indústria que em 2010 teve um total de R\$ 462 bilhões de faturamento o que representou mais de 21% do total do PIB do Brasil sendo, portanto uma das principais indústrias do país e um dos setores responsáveis pelo crescimento do PIB nacional nos últimos anos (FEBRABAN, 2011).

Tabela 1 - Bancos associados (Múltiplos: privados e públicos) do Brasil

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos	
126 Bancos Associados	
Código Banco	Nome do Banco
246	Banco ABC Brasil S.A.
25	Banco Alfa S.A.
641	Banco Alvorada S.A.
29	Banco Banerj S.A.
0	Banco Bankpar S.A.
740	Banco Barclays S.A.

107	Banco BBM S.A.
31	Banco Beg S.A.
739	Banco BGN S.A.
96	Banco BM&F de Serviços de Liquidação e Custódia S.A.
318	Banco BMG S.A.
752	Banco BNP Paribas Brasil S.A.
248	Banco Boavista Interatlântico S.A.
218	Banco Bonsucesso S.A.
65	Banco Bracce S.A.
36	Banco Bradesco BBI S.A.
204	Banco Bradesco Cartões S.A.
394	Banco Bradesco Financiamentos S.A.
237	Banco Bradesco S.A.
225	Banco Brascan S.A.
208	Banco BTG Pactual S.A.
44	Banco BVA S.A.
263	Banco Cacique S.A.
473	Banco Caixa Geral - Brasil S.A.
40	Banco Cargill S.A.
745	Banco Citibank S.A.
M08	Banco Citicard S.A.
M19	Banco CNH Capital S.A.
215	Banco Comercial e de Investimento Sudameris S.A.
756	Banco Cooperativo do Brasil S.A. - BANCOOB
748	Banco Cooperativo Sicredi S.A.
222	Banco Credit Agricole Brasil S.A.
505	Banco Credit Suisse (Brasil) S.A.
229	Banco Cruzeiro do Sul S.A.
	Banco CSF S.A.
3	Banco da Amazônia S.A.
083-3	Banco da China Brasil S.A.
707	Banco Daycoval S.A.
M06	Banco de Lage Landen Brasil S.A.
24	Banco de Pernambuco S.A. - BANDEPE
456	Banco de Tokyo-Mitsubishi UFJ Brasil S.A.
214	Banco Dibens S.A.
1	Banco do Brasil S.A.
47	Banco do Estado de Sergipe S.A.
37	Banco do Estado do Pará S.A.
41	Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A.
4	Banco do Nordeste do Brasil S.A.
265	Banco Fator S.A.
M03	Banco Fiat S.A.
224	Banco Fibra S.A.
626	Banco Ficsa S.A.
394	Banco Finasa BMC S.A.
M18	Banco Ford S.A.
233	Banco GE Capital S.A.
M07	Banco GMAC S.A.
612	Banco Guanabara S.A.
M22	Banco Honda S.A.
63	Banco Ibi S.A. Banco Múltiplo
M11	Banco IBM S.A.
604	Banco Industrial do Brasil S.A.
320	Banco Industrial e Comercial S.A.
653	Banco Indusval S.A.
341	Banco Itaú S.A.

Fonte: FEBRABAN (2011).

2.5.1 Os Três Principais Bancos Privados Atuantes no Brasil

A característica da indústria bancária brasileira (bancos múltiplos) é de que os maiores bancos, dentre os quais três privados e dois públicos, detêm em torno de 98% das agências e dos postos de atendimentos, conforme as tabelas 2 e 3. Os cinco maiores bancos múltiplos, que são por ordem (levando em conta os ativos), conforme a tabela 4 são: Itaú, Banco do Brasil, Bradesco,

Santander e Caixa Econômica Federal detêm quase 80% do mercado, sendo que o Santander saltou para a terceira posição após as aquisições realizadas nos últimos anos. Estes bancos são os que mais investem em projetos de sustentabilidade. (FEBRABAN, 2010).

Tabela 2 – Principais Bancos Múltiplos Privados do Brasil.

Principais Bancos Múltiplos Privados do Brasil		
Nome do Banco	Agências	Postos
Banco Bradesco S.A.	4444	17922
Itaú S.A.	3766	5082
Banco Santander (Brasil) S.A.	2463	4445
HSBC Bank Brasil S.A. - Banco Múltiplo	867	1470
Banco Mercantil do Brasil S.A.	164	3
Banco Citibank S.A.	126	69
Banco Safra S.A.	101	16
Banco Triângulo S.A.	47	1
Banco Industrial e Comercial S.A.	35	0
Banco Votorantim S.A.	34	0
Banco Daycoval S.A.	31	12
Banco Rural S.A.	26	2
Banco Sofisa S.A.	19	0
Banco Fibra S.A.	17	0
Banco BMG S.A.	16	1
Banco Rabobank International Brasil S.A.	15	0
Banif-Banco Internacional do Funchal (Brasil)S.A.	13	0
Banco Pine S.A.	10	0
Total de Agências e Total de Postos	12194	29023

Fonte: FEBRABAN (2011).

Tabela 3 – Principais Bancos Públicos do Brasil.

Principais Bancos Públicos no Brasil		
Nome do Banco	Agências	Postos
Banco do Brasil S.A.	5152	13227
Caixa Econômica Federal	2266	1697
Total de Agências e Total de Postos	7418	14924

Fonte: FEBRABAN (2011).

Tabela 4 – Os principais bancos do país

Bancos	Ativos	Clientes
ITAÚ	543.217.085	21.920.000
BANCO DO BRASIL	506.981.700	35.933.000
BRADESCO	370.972.174	23.128.000
SANTANDER	327.695.784	9.242.000
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	275.907.762	19.261.000
HSBC	103.901.184	3.111.000
VOTORANTIM	76.256.133	812.000
SAFRA	56.008.403	756.000
CITIBANK	44.418.729	854.000
BANRISUL	26.671.259	2.596.000

Fonte: FEBRABAN (2011).

ITAÚ S/A

O Itaú foi fundado em 1943 na cidade de São Paulo. É um banco com forte presença no varejo, marcada por uma ampla rede de atendimento. O banco possuía 2.931 agências, 783 PABs e 22.023 caixas eletrônicos. A fusão em 2008 com Unibanco elevaram estes números para 3.766 agências, 5.082

PABs e mais de 30.000 caixas eletrônicos. O banco também está presente com subsidiárias na Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai, Bahamas, Ilhas Cayman, Nova York, Portugal, Inglaterra, Espanha, Alemanha, França, China e Japão.

BRADESCO S/A

O Banco Bradesco foi fundado em 1943 no município de Marília, interior do estado de São Paulo e hoje estende-se por todo o país, tendo sua rede de atendimento composta por 4.444 agências, 1.368 PABs (posto de atendimento bancário), 1.608 PAAs (posto de atendimento avançado), 17.922 pontos de atendimento próprios e 35.007 pontos de atendimento em terceiros (sendo 12.323 pontos da rede Banco 24horas). Presente em todos os municípios brasileiros. O banco também está presente em outros países, como Argentina, Japão, Inglaterra, Luxemburgo e Estados Unidos, por meio de agências e subsidiárias.

SANTANDER BRASIL S/A

O Banco Santander foi fundado em 1857, tendo origem espanhola. É uma grande instituição financeira mundial, com presença em mais de 22 países, entre eles Reino Unido, Suíça, Rússia, Hungria, República Tcheca e Marrocos. Já no Brasil sua atuação deu-se a partir de 1982 e com a aquisição do Banco Real em 2009, o Santander passou a ocupar a terceira posição no ranking nacional de bancos privados com 2.463 agências, 4445 PABs e mais de 18.500 caixas eletrônicos.

2.5.2 Ações Sustentáveis Realizadas pelos Principais Bancos Privados Atuantes no Brasil

O Quadro 1 abaixo expõe as principais ações sustentáveis realizadas pelos três principais bancos privados atuantes no país.

Quadro 1 – Ações sustentáveis realizadas pelos principais bancos privados atuantes no Brasil

Três principais bancos privados atuantes no Brasil	Principais ações sustentáveis
Itaú - feito para você	<ul style="list-style-type: none"> - PIC Natureza lançado com o apoio da WWF-Brasil - Fundação Itaú Social

	<ul style="list-style-type: none"> - Prêmio Itaú UNICEF - TI Verde - Ecomudança - Educação Financeira - Redução de 17% nos consumos de água e papéis - Programa de coleta seletiva de plásticos e alumínio - Uso louças e metais projetados para reduzir o consumo de água - Programa de coleta seletiva de plásticos e alumínio - Cartuchos usados em impressoras e máquinas copiadoras são doados a entidades carentes - Ação como venda de aparas de papel
Bradesco - o banco do planeta	<ul style="list-style-type: none"> - Fundação Bradesco com 180.000 alunos atendidos - Fundação SOS Mata Atlântica - Primeira instituição brasileira a compensar a sua emissão de CO2 - Certificação ISO 14001 - Programa Gestão da Ecoeficiência - Reciclagem, inovações tecnológicas e economia no uso de recursos naturais e materiais. - Comitê Executivo de Eficiência - Treinamentos específicos, ética, finanças sustentáveis e língua brasileira de sinais (Libras). - Comunicação interna = mensagens eletrônicas, do informativo Sempre em Dia via Intranet, da revista interna Interação, de cartilhas temáticas e de programas da TV Bradesco, levando em conta sugestões dos funcionários.
Santander - o banco da sua vida	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto Escola Brasil - Projeto Universidades - Projeto Cultura Ecoeficiente - Patrocínio para recuperação do Rio Pinheiros - Universidade Solidária - Três pilares: reduzir, reutilizar e reciclar. - Distribuição de canecas para uso pessoal que substituem os copos plásticos descartáveis - Sistema de coleta seletiva nos prédios administrativos - O Banco doa 100% dos resíduos recicláveis às instituições beneficentes - Sobras orgânicas, oriundas de seu refeitório, são entregues a uma empresa privada que descarrega o material em um aterro sanitário no bairro do Jaguaré (São Paulo), que posteriormente o transforma em adubo orgânico. - Os prédios administrativos e 98% das agências têm coleta seletiva. - Lâmpadas, pilhas, baterias e cartuchos de impressoras passaram a ter destinação devidamente adequada. - O uso do papel certificado, de baixo impacto ambiental é incentivado. - Monitoramento das emissões de gases de efeito estufa e um plano de redução/compensação dessas

	emissões
--	----------

Fonte: Balanços Sociais dos Bancos Itaú (2011), Bradesco (2011) e Santander (2012).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo aborda os aspectos metodológicos que nortearam a pesquisa desta dissertação. Apresenta-se inicialmente o paradigma científico no qual este estudo se baseia. A seguir, tem-se a abordagem da investigação e a justificativa de sua escolha pelo autor. Logo após são expostos a população, a técnica de amostragem e a amostra, bem como o modo como os dados foram coletados e tabulados.

3.1. Natureza da Pesquisa

A pesquisa em pauta é classificada como exploratória, de caráter qualitativo. Para Gil (1999), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, ideias ou descobertas de intuições, visando à formulação de problemas mais explícitos ou à construção de hipóteses.

Ainda segundo Gil (1999), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e de fácil operação.

Para Cervo (2007), a pesquisa exploratória é normalmente o início do processo de pesquisa pela experiência, podendo auxiliar na formulação de hipóteses importantes para a continuidade da pesquisa, além de ter como objetivo principal a familiarização do pesquisador com o fenômeno em análise.

Hart (1998) comenta que, o objetivo ao se realizar uma pesquisa do tipo exploratória é satisfazer a curiosidade do pesquisador, disponibilizar uma maior compreensão do tema e do contexto, examinar a viabilidade do estudo, bem como identificar sua relevância.

Já Lakatos e Marconi (1993) consideram que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo

objetivo e a subjetividade do sujeito que não podem ser traduzidos em números. Assim, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Tal procedimento não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, uma vez que o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave para a descrição do fenômeno. O pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente, uma vez que o processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa exhibe as seguintes características básicas: a) ter o ambiente natural como origem direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) ser descritiva do fenômeno pesquisado; c) ter como preocupação essencial o sentido que as pessoas dão às coisas e à vida; d) utilizar o enfoque indutivo na investigação de seus dados e, por fim, e) preocupar-se com o processo e não unicamente com os efeitos e o produto.

Esta pesquisa envolve duas etapas, a saber: a primeira empregou uma pesquisa bibliográfica que busca conhecimentos nas fontes bibliográficas, compreendendo artigos científicos, publicações periódicas e informações disponíveis sobre os principais bancos privados atuantes no Brasil, com o objetivo de conhecer e caracterizar as estratégias e ações voltadas à sustentabilidade adotadas por essas instituições juntos às redes de empresas em que atuam. Segundo Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência, constituindo o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.

A segunda etapa da presente pesquisa envolveu entrevistas com roteiro semi-estruturado, as quais foram realizadas junto a executivos e gestores das áreas administrativas dos bancos pesquisados, bem como com os representantes de empresas parceiras que constituem a rede de empresas analisada.

3.2. Delimitação do Universo, Amostra e Sujeitos

O universo contemplado nesta pesquisa refere-se aos 126 bancos oficialmente atuantes no país de acordo com dados da FEBRABAN (2011). Dentre esse universo, optou-se por prospectar como amostra os três maiores bancos múltiplos privados atuantes no Brasil: Itaú, Bradesco, Santander.

O critério de seleção da amostra deveu-se à representatividade desses bancos no contexto nacional, uma vez que, juntos esses bancos detêm 55% dos ativos, 56% dos lucros, 65% dos funcionários e 62% das agências (FEBRABAN, 2010).

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, baseada em roteiro de pesquisa semi-estruturada (apêndices A e B), os sujeitos pesquisados na amostra de bancos selecionada foram executivos e gestores de áreas administrativas com poder de decisão nos bancos pesquisados. Já em relação às demais empresas envolvidas na rede de empresas dos respectivos bancos, buscou-se entrevistar os representantes com poder de decisão em empresas parceiras, tais como fornecedores, instituições de ensino e ONGs, dentre outros.

Foram entrevistados dois gestores de cada (bancos A, B e C) e os devidos representantes das empresas parceiras, conforme as seguintes caracterizações:

A) Gestores dos Bancos

- GBA 1 (Gestor 1 do Banco A)

Cargo: Supervisor de Sustentabilidade Sênior

Tempo no Cargo: 1 ano e 10 Meses.

Tempo de Atuação na Indústria Bancária: 4 anos

Tempo de Atuação no Banco: 4 anos

Tempo de Atuação em questões voltadas à sustentabilidade: 2 anos

- GBA 2 (Gestor 2 do Banco A)

Cargo: Analista de Sustentabilidade Pleno

Tempo no Cargo: 4 Meses.

Tempo de Atuação na Indústria Bancária: 5 anos

Tempo de Atuação no Banco: 5 anos

Tempo de Atuação em questões voltadas à sustentabilidade: 2 anos

- GBB 1 (Gestor 1 do Banco B)

Cargo: Sub - Gerente Executivo de Responsabilidade Socioambiental

Tempo no Cargo: 3 anos

Tempo de Atuação na Indústria Bancária: 22 anos

Tempo de Atuação no Banco: 14 anos

Tempo de Atuação em questões voltadas à sustentabilidade: 5 anos

- GBB 2 (Gestor 2 do Banco B)

Cargo: Gerente Executivo de Responsabilidade Socioambiental

Tempo no Cargo: 7 anos

Tempo de Atuação na Indústria Bancária: 18 anos

Tempo de Atuação no Banco: 15 anos

Tempo de Atuação em questões voltadas à sustentabilidade: 10 anos

- GBC 1 (Gestor 1 do Banco C)

Cargo: Gerente Projetos de Sustentável

Tempo de cargo: 1 ano e 2 meses

Tempo de atuação na indústria bancária: 16 anos

Tempo de atuação no banco: 16 anos

Tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade: 9 anos

- GBC 2 (Gestor 2 do Banco C)

Cargo: Analista de Desenvolvimento Sustentável Sênior.

Tempo de cargo: 4 anos e meio

Tempo de atuação na indústria bancária: 7 anos

Tempo de atuação no banco: 7 anos

Tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade: 12 anos

B) Parceiros da rede de empresas e organizações formada pelos bancos analisados

- PBA 1 (Parceiro 1 do Banco A)

Fornecedor

Cargo: Sócio - Gerente de Qualidade e Sustentabilidade

Tempo de cargo: 4 anos

Tempo de atuação na empresa: 7 anos e meio

Tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade: 4 anos

- PBA 2 (Parceiro 2 do Banco A)

Organização não governamental (ONG)

Cargo: Diretora de Comunicação

Tempo de cargo: 15 anos

Tempo de atuação na empresa: 15 anos

Tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade: 15 anos

- PBB 1 (Parceiro 1 do Banco B)

Fornecedor

Cargo: Gerente de Qualidade e Sustentabilidade

Tempo de cargo: 4 anos

Tempo de atuação na empresa: 7 anos e meio

Tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade: 4 anos

- PBB 2 (Parceiro 2 do Banco B)

Fornecedor

Cargo: Proprietário

Tempo de cargo: 8 anos

Tempo de atuação na empresa: 8 anos

Tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade: 3 anos e meio

- PBC 1 (Parceiro 1 do Banco C)

Fornecedor

Cargo: Gerente de Qualidade e Sustentabilidade

Tempo de cargo: 4 anos

Tempo de atuação na empresa: 7 anos e meio

Tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade: 4 anos

- PBC 2 (Parceiro 2 do Banco C)

Organização não governamental (ONG)

Cargo: Presidente

Tempo de cargo: 3 anos

Tempo de atuação na empresa: 3 anos

Tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade: 12 anos

3.2.1 - Breve Histórico das Empresas/Organizações Parceiras nas Redes de Empresas Constituídas pelos Bancos Itaú, Bradesco e Santander

As parcerias consistem num conjunto de informações interligadas por meio de relações específicas, estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre os elementos participantes. Os bancos analisados neste estudo não fogem a esta regra, conforme exposto nos itens a seguir, nos quais são mencionados alguns dos membros de sua rede de empresas

constituída para ações de sustentabilidade, bem como as atividades desenvolvidas pelo banco e pelas empresas e organizações parceiras de sua rede.

a) Banco Itaú

O Quadro abaixo expõe os principais parceiros componentes da rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Itaú.

empresas/organizações constituída pelo Banco Itaú.

Quadro 2 – Rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Itaú

Empresas / Organizações	Área de Atuação	Tempo no Mercado	Ações com o Banco	Principais Ações e Reconhecimentos
WWF Brasil	ONG	16 anos	PIC Natureza Clube Corporativo	Empresa defensora do clima Salve 1 milhão de Árvores Pegada Ecológica Dia da Mata Atlântica Prêmios Governança Premiada Defensores do Clima
Instituto Avisa Lá	ONG	26 anos	Fundação Itaú Social Educação Financeira	Projeto Formar em Rede Além dos números Prêmio Itaú UNICEF
Cidade Escola Aprendiz	ONG	15 Anos	Fundação Itaú Social	Bairro - Escola Pinheiros Bairro - Escola Centro Bairro - Escola Sul Professor Comunitário Prêmio UNICEF 2011
Instituto Ethos	ONG	20 Anos	Venda de aparas de papel Ecomudanças	Prêmio Polo de Organização de Conhecimento Prêmio Responsabilidade Social - UNICEF 1328 Associados Conexões Sustentáveis São Paulo Amazônia Corredor Ecológico do Vale do Paraíba

				Carvão Sustentável
BMK	Indústria Gráfica	30 Anos	TI Verde Venda de aparas de papel Ecomudanças	Primeira Gráfica de Segurança Carbon Free Selo Ambiente Livre de Tabaco Adoção de produtos de limpeza ecoeficiente Gestão de Resíduos Industriais e Coleta Seletiva (Fig 11)
Sustainability : Valor do Amanhã	Risco de Negócios	25 Anos	Programa de Coleta Seletiva Educação Financeira	Prêmio Itaú UNICEF Prêmio Itaú Finanças Sustentáveis
IBM	Tecnologia	124 Anos	TI Verde	Prêmio Itaú UNICEF Selo Verde Redução da emissão de CO2
Sciery	Redes Corporativas Fornecedor/Prestitação de Serviços	5 Anos	TI Verde Vendas de Aparas de Papel	Ambiente Educacional On Line Prêmio Itaú Finanças Sustentáveis
VIVO	Telecomunicações Fornecedor/Prestitação de Serviços	124 Anos	TI Verde	Conexão Sustentável Tecnologia Sustentável Atitude Sustentável
PROTEGE	Transportes Fornecedor/Prestitação de Serviços	42 Anos	Programa de Coleta Seletiva Educação Financeira	Projeto Crescer Protege Solidária Projeto Capacitar
Prefeituras Ex: Rio de Janeiro e Santos	Transporte Sustentável	2 Anos	Sistema SAMBA	Projeto de sustentabilidade das Prefeituras em parceria com o Itaú e o sistema de bicicletas SAMBA, e percorrer o calçadão à beira-mar ou em outras áreas estratégicas da cidade, que já contam com uma estação do programa. (Fig 12)
Grupo Pão de Açúcar	Cartão de Crédito Sustentável	1 ano	Parte da renda revestida a ações sustentáveis	Projeto de sustentabilidade para ações conjuntas das 02 instituições (Fig 13)

Projeto Apoema	ONG	3 anos	Educação Ambiental	Projeto Apoema - Educação Ambiental (Fig 14)
SENAC	Patrocínio de Livro sobre Sustentabilidade	1 ano	Educação Ambiental	Livro Sustentabilidade – a legitimação de um valor (Fig 15)

Fonte: elaborado pelo autor (2013).

A seguir são expostos alguns exemplos de ações de sustentabilidade da rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Itaú:

Figura 11 – Folders do Itaú Sustentabilidade confeccionado pela BMK



Fonte: Balanço Social do Banco Itaú (2011)

Trabalho em conjunto da BMK (fornecedor do Banco Itaú) nas confecções de folders promocionais e também nas parcerias de coletas seletivas realizadas.

Figura 12 – Projeto SAMBA - Rio de Janeiro



Fonte: Balanço Social do Banco Itaú (2011)

Projeto de sustentabilidade desenvolvido com a Prefeitura do Rio de Janeiro a partir de estrutura idêntica à utilizada na cidade de Paris (França), com o objetivo de gerar uma solução alternativa de meio de transporte para facilitar o deslocamento das pessoas nos grandes centros urbanos no Rio de Janeiro, diminuindo assim o engarrafamento e a poluição ambiental na cidade.

Figura 13 – Pão de Açúcar Platinum Sustentabilidade Visa



Fonte: Balanço Social do Banco Itaú (2011)

Projeto de sustentabilidade que visa a arrecadação de recursos para ações conjuntas das duas instituições, o banco Itaú e administradora de cartões Visa.

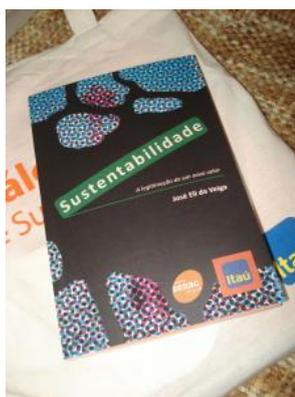
Figura 14 – Projeto Apoema - Educação Ambiental



Fonte: Balanço Social do Banco Itaú (2011)

O Projeto Apoema - Educação Ambiental é um conjunto de projetos, voltados à educação e à educação ambiental, principalmente para as crianças. O Banco Itaú distribuiu cerca de 8 mil livros em diversas escolas do país.

Figura 15 – Livro Sustentabilidade – a legitimação de um valor



Fonte: Balanço Social do Banco Itaú (2011)

Lançamento do livro *Sustentabilidade – a legitimação de um novo valor*, do economista José Eli da Veiga, por meio do canal 'Diálogos Itaú de Sustentabilidade'. O título foi publicado pela Editora SENAC São Paulo, com patrocínio do Banco Itaú.

b) Banco Bradesco

O Quadro a seguir expõe os principais parceiros componentes da rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Bradesco.

Quadro 3 – Rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Bradesco

Empresas / Organizações	Área de Atuação	Tempo no Mercado	Ações com o Banco	Principais Ações e Reconhecimentos
SOS Mata Atlântica	ONG	35 anos	Fundação Bradesco Fundação SOS Mata Atlântica	Costa Atlântica Floresta do Futuro Lagomar Plantando Cidadania Rede das Águas Viva a Mata
Projeto Semente	ONG	5 anos	Fundação Bradesco	Título de Utilidade pública pelo Estado de São Paulo Projeto Educação Ambiental
Fundação Abrinq	ONG	25 anos	Fundação Bradesco	Projeto Creche para todos Projeto Escola no Campo. Adote um sorriso Salvando Vidas de Crianças no Nordeste.
Educadores sem fronteiras	ONG	20 anos	Fundação Bradesco	Título UNICEF de Responsabilidade Social Projeto Matemática para todos Acompanhamento de Jovens e Adolescentes
BMK	Indústria Gráfica	30 Anos	Programa de Gestão Ecoeficiente Reciclagem e Inovação	Primeira Gráfica de Segurança Carbon Free Selo Ambiente Livre de Tabaco Adoção de produtos de limpeza ecoeficiente Gestão de Resíduos Industriais e Coleta Seletiva
Laboratório Aché	Laboratório farmacêutico	47 anos	Reciclagem	Prêmio Lupa de Ouro Prêmio Empresa Amiga da Indústria Prêmio Positivo de Responsabilidade Social Prêmio Ser Humano

IBM	Tecnologia	124 Anos	Inovação Tecnológica	Prêmio Itaú UNICEF Selo Verde na Redução da emissão de CO2
Futuro Promocional	Brindes Fornecedor/Prestitação de Serviços	12 Anos	Programa de Gestão Ecoeficiente	Produtos ecológicos Parque Gráfico totalmente Sustentável
Even	Empreendimentos Imobiliários Fornecedor/Prestitação de Serviços	26 anos	Programa de Gestão Ecoeficiente	Construção e Manutenção da Rede de agências Sustentáveis Materiais e tintas totalmente Sustentáveis Prêmio Alta Qualidade Ambiental Única construtora a figura no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&F/BOVESPA
Scazilli.fmv	Assuntos Jurídicos Fornecedor/Prestitação de Serviços	17 anos	Programa de Gestão Ecoeficiente	Reciclagem e economia no uso de recursos naturais e materiais Prêmio Finanças Sustentáveis.
Governo do Estado do Amazonas	Governo	1 ano	Patrocínio	Fundação Amazonas Sustentável (Fig 16)
Instituto Ethos	ONG	10 anos	Patrocínio Prata	Conferência Ethos (Fig 17)
Governo do Estado do Rio de Janeiro	Governo	2 anos	Patrocínio	Rio – Cidade Sustentável

Fonte: elaborado pelo autor (2013).

A seguir são expostos alguns exemplos de ações de sustentabilidade da rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Bradesco:

Figura 16 – Fundação Amazonas Sustentável



Fonte: Balanço Social do Banco Bradesco (2011)

Com uma parceira inédita junto ao governo do Estado do Amazonas, anunciada em novembro/2011, o Bradesco tornou-se um dos co-fundadores da recém-criada Fundação Amazonas Sustentável (FAS), presidida pelo Sr. Luiz Fernando Furlan, ex-ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. A organização efetuou um aporte inicial de R\$ 20 milhões e se comprometeu a repassar outros R\$ 50 milhões nos próximos cinco anos (R\$ 10 milhões por ano), como mantenedora da instituição. Os recursos serão oriundos da venda de novos produtos a serem lançados no mercado, voltados a esta iniciativa (cartões de crédito, títulos de capitalização, entre outros).

O principal desafio da FAS é preservar o conjunto de 31 unidades de conservação ambiental do Amazonas, que cobrem 17 milhões de hectares e onde vivem 8,5 mil famílias, com os rendimentos desses investimentos iniciais (por enquanto, R\$ 20 milhões do governo amazonense e R\$ 20 milhões do Bradesco).

Figura 17 – Conferência Ethos



Fonte: Balanço Social do Banco Bradesco (2011)

O Instituto Ethos de Empresas organizou a conferência anual que tem como tema “Protagonistas de uma Nova Economia Rumo a Rio+20”. O objetivo voltou-se à reflexão dos principais temas e questões que deveriam ser objeto de uma futura proposta de agenda de transição para uma nova economia, utilizando como base o documento “Plataforma por uma economia inclusiva, verde e responsável”.

Figura 18 – Rio – Cidade Sustentável



Fonte: Balanço Social do Banco Bradesco (2011)

O projeto Rio Cidade Sustentável nasceu da ideia do CEBDS de reunir suas empresas associadas para pensarem de maneira integrada uma forma de desenvolver em conjunto ações de sustentabilidade em áreas urbanas carentes do município do Rio de Janeiro, com foco nos problemas considerados prioritários pelos moradores. A iniciativa também buscou o envolvimento do poder público a fim de facilitar e potencializar as ações planejadas no escopo deste projeto, além de alinhar aos programas de governo já desenvolvidos nestas localidades.

.As empresas responsáveis pelas iniciativas do projeto são: Itaú, Bradesco; Phillips, Michelin, Votorantim, Dow Brasil; Goodyear, Souza Cruz, Vale, Even e Coca-Cola, com apoio do SEBRAE e da Caixa Econômica Federal.

c) Banco Santander

O Quadro a seguir expõe os principais parceiros componentes da rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Santander.

Quadro 4 – Rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Santander

Empresas/ Organizações	Área de Atuação	Tempo no Mercado	Ações com o Banco	Principais Ações e Reconhecimentos
Águas Claras do Rio Pinheiro	ONG	4 anos	Recuperação do Rio Pinheiros	Restauração da Flora e Fauna do Rio Pinheiros Restauração e revitalização do Rio Pinheiros
Akatu	ONG	18 anos	Consumo Consciente	Energias renováveis Prêmio Integrare Prêmio Itaú Finanças Sustentáveis (Fig 19)
Ecofuturo	ONG	13 anos	Projeto Escola Brasil Projeto Cultura Ecoeficiente	Dia Nacional da Leitura Prêmio de Educação para Sustentabilidade Reservas Ecofuturo
Projeto Escola Brasil	ONG	14 anos	Projeto Escola Brasil formada por funcionários do banco	Melhoria na qualidade do ensino nas escolas públicas do país
BMK	Indústria Gráfica	30 Anos	Programa de Gestão	Primeira Gráfica de Segurança Carbon Free

			Ecoeficiente Reciclagem e Inovação	Selo Ambiente Livre de Tabaco Adoção de produtos de limpeza ecoeficiente Gestão de Resíduos Industriais e Coleta Seletiva
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Universidade	60 anos	Universia Santander Universidades	Prêmio Santander Universidades
Unilavras	Universidade	46 anos	Universia Santander Universidades	Prêmio Santander Universidades
Suzano Papel e Celulose	Papeis e Formulários Fornecedor/Pre- stação de Serviços	85 anos	O uso do papel <i>certificado</i> , de baixo impacto ambiental.	Responsabilidade Sócia Ambiental
Sodexo	Alimentação Fornecedor/Pre- stação de Serviços	30 anos	Sobras Orgânicas Reciclagem	<u>The Better Tomorrow Plan</u> – O plano por um amanhã melhor.
Dell	Tecnologia Fornecedor/Pre- stação de Serviços	28 anos	Projeto Cultura Ecoeficiente	Utilização de Materiais Reciclados
Martifer	Energia Elétrica	1 ano	Patrocínio	4 parques eólicos

Fonte: elaborado pelo autor (2013).

A seguir são expostos alguns exemplos de ações de sustentabilidade da rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Santander:

Figura 19 – AKATU – Índice Sustentabilidade Empresarial



Fonte: Balanço Social do Banco Santander Brasil (2011)

O objetivo do ISE é apresentar ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e ambiental, além de atuar pela promoção de boas práticas corporativas do país.

Figura 20 – Parques eólicos do Nordeste



Fonte: Balanço Social Banco Santander Brasil (2011).

Outro exemplo de redes de empresas para ações de sustentabilidade formadas e capitaneadas pelos três principais bancos privados atuantes no Brasil é a do Programa de Cidades Sustentáveis conforme exemplificado na figura abaixo.

Figura 21 – Modelo de Redes Constituídas



Fonte: Balanços Sociais Projeto Cidades Sustentáveis (2011).

3.3. Instrumento de Coleta de Dados

A elaboração desta pesquisa foi composta de dados secundários presentes nos sites, balanço social, material impresso produzido pelos bancos, além da FEBRABAN. Foram utilizados também informações de fontes bibliográficas existentes, compreendendo livros de referência, publicações periódicas, anuários e artigos científicos. As informações obtidas por meio da revisão da literatura disponível embasaram o presente estudo e orientaram a elaboração do questionário utilizado na pesquisa.

Segundo Martins (2009), a pesquisa documental é parecida com a pesquisa bibliográfica. Porém, no lugar de levantamento de material editado (periódicos e livros, entre outros), a base documental, neste caso, envolve

materiais não editados, como cartas, memorandos, outros tipos de correspondências, avisos, agendas, propostas, relatórios, estudos e avaliações. A pesquisa documental é frequentemente utilizada em estudos orientados por estratégias participativas como pesquisas exploratórias, estudos de caso e pesquisa-ação.

Este estudo utilizou também como instrumento de coleta de dados um roteiro semi-estruturado de entrevista, sendo a técnica que melhor se adapta ao contexto metodológico da presente pesquisa. Para Lakatos e Marconi (2001), o roteiro de entrevista permite ao entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, especificar significados, com a garantia de estar sendo compreendido.

Na visão de Martins (2009), entrevista é uma técnica de pesquisa usada para coletar informações, dados e evidências, sendo que o que se pretende buscar maior compreensão e entendimento do significado que os entrevistados dão às questões ou situações que são formuladas pelo pesquisador, baseadas em suas suposições e que ainda não passaram por uma estruturação. Não obstante, é necessário que haja habilidade suficiente do pesquisador e costuma ser mais demorado e mais custoso se comparada, por exemplo, com o uso de um questionário. A entrevista pode ser definida como estruturada quando se define previamente um roteiro e este é aplicado a todos os entrevistados. No caso de entrevista não estruturada, o entrevistador conduz uma conversa livre para obtenção de opiniões, dados, informações e evidências, sem ter a preocupação de possuir um roteiro de perguntas já elaborado antes da entrevista. No caso da entrevista definida como semiestruturada, utiliza-se um roteiro pré-concebido, mas conjugam-se novas questões ou situações ao longo da realização da entrevista.

Na mesma linha de raciocínio Alberti, (2005, p. 172) define que o roteiro de entrevista baseia-se em “critérios qualitativos relacionados com o que se quer saber, é quando o entrevistador tem condições de reformular ou inserir questões ao perceber possíveis dificuldades de entendimento por parte dos entrevistados”.

O roteiro de entrevistas desta pesquisa foi elaborado à luz das quatro variáveis sumarizadas do modelo proposto por Hermans (2003), quais sejam: poder coercivo, comprometimento com o relacionamento, cooperação e confiança. Foram aplicados dois questionários semiestruturados contendo cinco macros questões, incluindo onze questões derivadas do tipo aberta. Um questionário foi dirigido aos executivos e gestores das áreas administrativas envolvidas com a questão de sustentabilidade nos três bancos privados pesquisados. Outro questionário voltou-se aos representantes de organizações parceiras que constituem a rede de empresas analisada em cada banco privado pesquisado.

Os instrumentos de pesquisa mencionados anteriormente estão dispostos nos apêndices A e B ao final do trabalho.

3.4. Análise dos Dados

A técnica de análise de dados que foi adotada nesta dissertação é a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser entendida como:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos) e continentes extremamente diversificados. O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos- é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência. Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois polos do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade. Absolve e cauciona o investigador por esta atração pelo escondido, o latente, o não aparente, o potencial de inédito (do não dito), retido por qualquer mensagem. Tarefa paciente de desocultação, responde a esta atitude de voyeur de que o analista não ousa confessar-se e justifica a sua preocupação, honesta, de rigor científico (BARDIN, 1977, p. 9).

O volume gerado pelo conteúdo das falas dos sujeitos respondentes correspondeu a 8h45m de gravações, configurando-se em 38 páginas de transcrição.

Após a transcrição das entrevistas foram realizados os processos de microanálise dos dados, identificação e validação das categorias e codificação, conforme metodologia proposta por Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006).

De acordo com Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), o código é uma abstração que remete o pesquisador quanto ao nível dos dados específicos para o nível do conceito. Os códigos oriundos da pesquisa de campo são abstratos, ou seja, sem conexão direta com os dados, devendo ser agrupados em torno de temas que se tornarão nas categorias em estudo.

A partir do procedimento para validação das categorias, se desenvolveu a verificação do nível de ocorrência dos códigos encontrados nas falas dos sujeitos respondentes da pesquisa de campo, sendo que alguns segmentos de dados puderam ser classificados em diferentes códigos simultaneamente.

Inicialmente, a partir do modelo proposto por Hermans (2003) e selecionado neste estudo, as principais variáveis a serem verificadas nas falas dos sujeitos respondentes da pesquisa de campo, são abaixo indicadas:

- I 1 - Poder coercivo
- I 2 - Comprometimento com o relacionamento
- I 3 - Cooperação
- I 4 – Confiança

3.5. Modelo Conceitual da Pesquisa

Os argumentos relacionados às ações de sustentabilidade desenvolvidas, bem como o modelo de Hermans (2003), que formaram a base para a definição do questionário semiestruturado aplicado aos bancos e às empresas/organizações parceiras que foram utilizados nas entrevistas e que

culminaram nos resultados esperados, foram denominados conforme apresentado a seguir:

a) Argumentos relacionados às ações de sustentabilidade:

AS01 – Principais ações executadas

AS02 – Principais resultados alcançados

AS03 – Fatores mais significantes

AS04 – Avaliação dos resultados

b) Variáveis relacionadas ao Modelo de Hermans (2003)

MH01 – Poder Coercivo

MH02 – Poder Coercivo x Comprometimento

MH03 – Poder Coercivo x Cooperação

MH04 – Poder Coercivo x Confiança

MH05 – Comprometimento x Cooperação

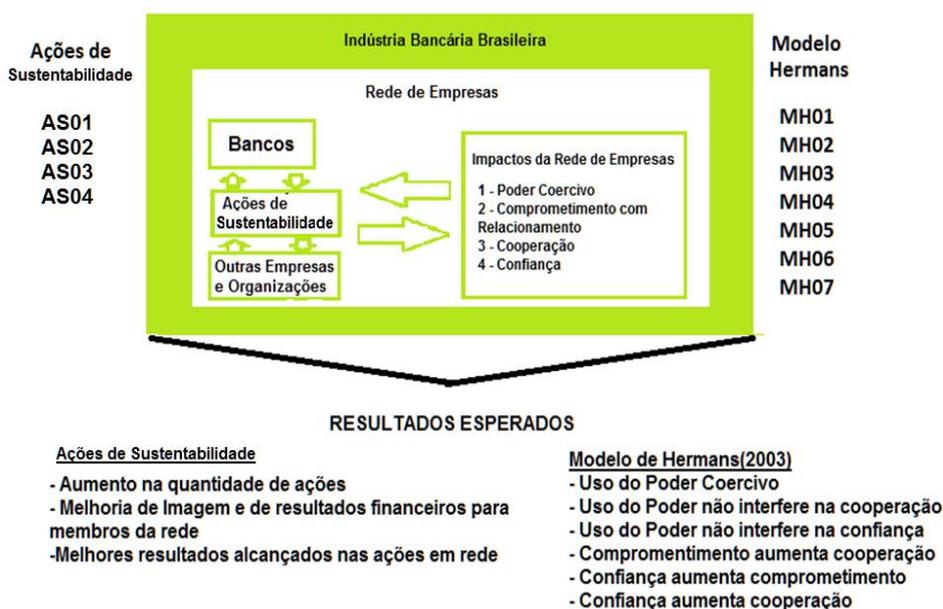
MH06 – Confiança x Comprometimento

MH07 – Confiança x Cooperação

3.6. Modelo Teórico-empírico de Pesquisa

O modelo teórico-empírico de pesquisa é apresentado a seguir para uma melhor compreensão do estudo:

Figura 22 – Modelo teórico-empírico de pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2013).

O modelo teórico-empírico proposto acima explicita a relação existente entre os bancos pesquisados e os seus parceiros nas redes de empresas e organizações em suas ações de sustentabilidade, bem como os fatores impactantes oriundos do levantamento do referencial teórico (modelo de Hermans, 2003) que foram foco desta pesquisa, demonstrando os argumentos/variáveis utilizadas *versus* os resultados alcançados.

Silveira *et al.* (2005) afirmam que o modelo teórico empírico explicita a forma como foi investigada a suposta existência de relacionamentos significativos entre as variáveis existentes em uma pesquisa científica.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises dos dados secundários e dos dados primários coletados na pesquisa de campo, culminando com a exposição dos principais resultados auferidos pela pesquisa. Os dados secundários foram extraídos dos relatórios de sustentabilidades dos bancos Itaú, Bradesco e Santander sendo que, conforme já definido previamente, o objetivo principal desta análise é relacionar os argumentos apresentados no capítulo 3.5 em relação às ações de sustentabilidade e às variáveis do Modelo de Hermans (2003).

Os dados primários foram analisados a partir do conteúdo das entrevistas realizadas com os executivos dos três maiores bancos privados atuantes no país, bem como dos gestores de três organizações pertencentes à rede de empresas constituídas pelos bancos pesquisados quanto às ações de sustentabilidade desenvolvidas.

4.1 Análise dos Dados Secundários

A análise de dados secundários foi realizada por meio de pesquisa documental junto aos bancos selecionados. Para tanto, foi realizado um levantamento junto aos balanços sociais dos bancos pesquisados quanto às suas ações de sustentabilidade, conforme exposto na sequência.

4.1.1 Banco Itaú

O banco Itaú tem investido continuamente em programas e iniciativas para reduzir o impacto de suas operações na utilização dos recursos naturais. Entre outros objetivos, essas medidas visam incrementar a eficiência dos processos internos do banco para diminuir o consumo de energia e água, o gasto de papel e as emissões de gases geradores do efeito estufa. Para alcançar tais metas, estão sendo desenvolvidas novas tecnologias para a utilização de máquinas e softwares, em uma evolução contínua dos

mecanismos e dos processos que o banco emprega em suas diferentes tarefas operacionais, conforme apresentado nas tabelas abaixo.

Tabela 5 – Consumo de Água

Consumo de água (m³/ano)	Prédios administrativos		Agências		Total	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Rede pública	710.381	713.148	1.281.160	1.202.732	1.991.541	1.915.881
Poço artesiano	89.803	98.290	0	0	89.803	98.290
Total de retirada*	800.184	811.439	1.281.160	1.202.732	2.081.344	2.014.171
Água de reúso	40.929	44.536	0	0	40.929	44.536
Total consumido = total descartado**	841.113	855.975	1.281.160	1.202.732	2.122.273	2.058.707

Fonte: Balanço Social do Banco Itaú (2011).

Em relação ao consumo de água, o Itaú não afeta significativamente fontes hídricas, pois seus prédios administrativos utilizam água apenas para atender às necessidades básicas dos funcionários, refrigeração e limpeza do ambiente.

Em 2010 o volume total de abastecimento de água utilizado por concessionárias foi de 710.381 m³/ano nos prédios administrativos e de 1.281.160 m³/ano nas agências. A água subterrânea retirada alcançou 89.803,45 m³/ano, sendo proveniente dos três poços artesianos do Centro Administrativo Raposo, que possui cadastro inicial de uso da água em que consta a concordância da Sabesp. Há também o poço artesiano do Centro Administrativo ITM, que possui licenças da Prefeitura Municipal e da Sabesp. Não houve retirada de água de superfície (rios, lagos e oceanos). Ao todo, consumiram-se 2.081.344,00 m³/ano de água, excluindo água de reuso.

Tabela 6 – Peso total de resíduo, por tipo e método de disposição

Total de resíduos (t)	2010	2011
Resíduos não perigosos	13.902	12.396,89
Resíduos perigosos	239,57	2.487,75
	15 unidades de tubos de TV	70.968 unidades de lâmpadas 4.901 cartuchos
Resíduos não especificados	-	6,7
Resíduos por destinação (t)	2010	2011
Resíduos não perigosos	-	12.396,89
Compostagem	216,2	351,44
Reciclagem	7.836,7	10.282,09
Aterro sanitário*	2.045	1.549,06
Aterro industrial	76	214,30
Incineração	80	-
Leilão	20.624 unidades	-
Resíduos perigosos	-	2.487,75
Reciclagem	235,81	70.968 unidades de lâmpadas 4.901 cartuchos 2.484,45
Aterro sanitário	0,55	0
Desativação eletrotérmica	0,83	0,7
Aterro industrial	2,4	2,6
Reutilização	15 unidades	-
Resíduos não especificados		6,7
Destinação não especificada		6,7

Fonte: Balanço Social do Banco Itaú (2011).

O Banco Itaú destina parte das baterias e do lixo eletrônico à empresa terceirizada que transforma placas eletrônicas em sais e óxidos metálicos. O restante do material que pode ser reciclado é enviado para indústrias de diversos segmentos como matéria-prima. As lâmpadas passam por processo em que o mercúrio é eliminado e os resíduos são levados à empresa UTR (Unidade de Tratamento de Resíduos), responsáveis pelo tratamento. Após esse processo o resíduo se torna comum e é enviado à aterro sanitário credenciado pela CETESB, em Caieiras (SP).

Outro ponto muito relevante nas ações efetuadas pelo Banco Itaú junto com os seus parceiros na rede de empresas e organizações constituída, volta-se ao TI Verde (tecnologia da informação verde) que em 2011, efetuou um dos maiores avanços alcançados nos programas do Itaú, com uma reforma em uma área de 880 m² do *data center* primário, que está localizado na avenida do Estado (região central da cidade de São Paulo).

Desde o início da implantação do programa de modernização, em 2008, o banco otimizou o uso da energia elétrica em torno de 43%, se comparado ao ambiente anterior, devido às práticas de eficiência energética em *facilities*, ocupação racional de espaços, atualização dos equipamentos de TI e à virtualização de servidores. O projeto, considerado crítico por influir nas operações centrais do banco, inclui melhorias relacionadas à ventilação, redução do uso de ar-condicionado, instalação de paredes com isolamento térmico e aprimoramento dos sistemas de cabeamento, com isto conquistando alguns números significativos, tais como:

- Investimentos em TI envolvendo empresas fornecedoras

- 2 Milhões por hora ou 560 por segundo - é a quantidade média de transações processadas pelo *data center* do banco ao mês, chegando a 1,5 bilhão.
- 80% no aumento na capacidade elétrica que a modernização proporcionou (de 3,6 MW para 6 MW).
- A utilização de 4.348 servidores no banco, totalmente de forma sustentável.

- Investimentos sociais e culturais junto aos seus parceiros na rede de empresas/organizações constituída

O Banco Itaú é um agente que trabalha e compartilha diversas ações juntos aos seus parceiros da rede de empresas/organizações constituída para melhorar e apoiar as mudanças mais relevantes para a sociedade e para meio ambiente.

Para o Itaú, a educação é o principal fator de desenvolvimento sustentável do Brasil. Por conta disso, grande parte de seu investimento vai para a educação de crianças e jovens junto às organizações não governamentais a partir de projetos da Fundação Itaú Social, do Itaú Cultural e do Espaço Itaú de Cinema.

Somente no primeiro trimestre de 2012, o Banco Itaú investiu R\$ 38,3 milhões em ações educacionais, culturais e esportivas. Destacam-se entre elas as de educação e cultura com R\$ 23,9 milhões com os seguintes projetos:

- **Projeto Educação Financeira:** no primeiro trimestre, foram premiados os destaques de 2011, escolas, professores, turmas e alunos de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Além disso, mais de 1.200 colaboradores voluntários do Itaú aderiram à participação do Estudar Vale a Pena.
- **Itaú Cultural:** mais de 27,9 mil pessoas visitaram o Itaú Cultural até meados de março de 2012. O site do instituto teve 2,3 milhões de acessos, dos quais 1,7 milhão deles acessaram as enciclopédias virtuais.

- Prêmios e Reconhecimentos

O banco Itaú com suas ações de sustentabilidade junto aos seus parceiros da rede de empresas e organizações constituída tem conseguido diversos prêmios e reconhecimentos. Com isto, melhorando ainda mais a sua imagem perante aos seus clientes e à sociedade. Destaque-se os seguintes prêmios:

- Prêmio 2011 FT/IFC Sustainable *Finance Awards* - Reconhecido como *Sustainable Bank of the Year* pelo jornal britânico Financial Times e pela *International Finance Corporation* (IFC), braço para o setor privado do Banco Mundial. O Itaú também está presente no *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI), desde sua criação em 1999.
- *New Economy Sustainable Finance Awards* - Organizado pela revista *New Economy*, vencedor em duas categorias: o grupo bancário mais sustentável do Brasil em 2011 e como o gestor de investimentos mais sustentável do Brasil em 2011;

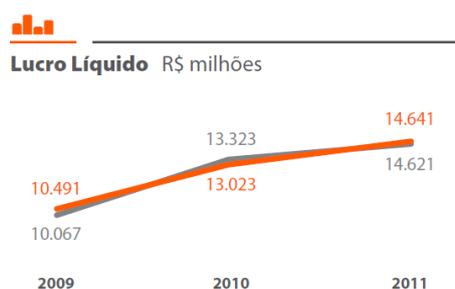
- *Best Trade Finance Bank in Brazil* - Pelo 4º ano consecutivo, recebemos o prêmio *Best Trade Finance Bank in Brazil* organizado pela *Global Finance*, que elege os bancos que oferecem melhores produtos e condições para financiamento no comércio exterior para produtos sustentáveis.
- *Deal of the Year Awards* - Reconhecida pela revista *Project Finance* como melhores negócios do ano na América Latina nas áreas de Óleo&Gás e de Parcerias Público-Privadas;
- Listado entre as 15 empresas de maior prestígio do Brasil no prêmio 'As Empresas de Maior Prestígio no Brasil', realizado anualmente pela revista *Época Negócios*, em parceria com o Grupo Troiano de Branding.

- Resultados Financeiros

O banco Itaú alcançou um lucro líquido recorrente acumulado no ano de 2011 à quantia de R\$ 14.621 milhões, representando um avanço de 12,4% em relação ao ano anterior.

Já quanto ao seu ativo total, que em 31 de dezembro de 2011 alcançou R\$ 851,3 bilhões, apresentou uma evolução de 13,3% em relação ao final do ano anterior. A figura a seguir expõe os resultados mencionados.

Figura 23 – Resultados Financeiro Banco Itaú



Fonte: Balanço Social do Bancos Itaú (2011).

4.1.2 Banco Bradesco

O Bradesco, conhecido como o banco do planeta, tem atuado de forma permanente com foco na sustentabilidade na gestão, nos negócios e nas práticas do dia a dia, principalmente nas ações de sustentabilidade desenvolvidas conjuntamente com as empresas e organizações de sua rede constituída. Com isso, tem buscado o crescimento de forma continuada e sustentável, com respeito aos públicos com os quais se relaciona, com as comunidades em que está presente e com o meio ambiente.

Para tanto, o banco desenvolveu uma Política Corporativa de Sustentabilidade, que norteia o posicionamento do Bradesco em relação ao desenvolvimento sustentável, estabelecendo uma de suas diretrizes para o direcionamento de esforços para que a sociedade possa compartilhar os benefícios da globalização, por meio de um mercado mais inclusivo e igualitário, onde a sustentabilidade ligada aos negócios, fortalecendo assim o conceito de que a sustentabilidade está atrelada aos negócios e ao retorno financeiro de longo prazo e traduzi-la de forma concreta e relevante aos *stakeholders*.

O Bradesco tem cada vez mais assumido um papel de destaque junto à rede de empresas e organizações constituída, notadamente por meio de diversas ações de sustentabilidade tais como:

- Princípios do Equador

Desde 2004, há a análise direta e o monitoramento objetivo das condições de trabalho e dos impactos de sua atuação na comunidade e no meio ambiente, notadamente em relação aos projetos que o banco financia, observando-se a legislação brasileira e os padrões e critérios da *International Finance Corporation (IFC)*, braço financeiro do Banco Mundial.

- Pacto Global

Signatário do Pacto Global desde 2005, o Bradesco é membro do Comitê Brasileiro do Pacto Global, grupo responsável pela disseminação dos princípios que regem a adoção de boas práticas no meio ambiente, em direitos humanos, nas relações de trabalho e em práticas anticorrupção. Em 2011, foi à única empresa brasileira a integrar o *Global Compact International Yearbook*, publicação anual do pacto, com um case sobre inclusão financeira.

- Coalizão Financeira para o Combate à Pornografia Infantil

O Bradesco integra a *Financial Coalition Against Child Pornography* (Coalizão Financeira para o Combate à Pornografia Infantil) desde 2008. Essa Coalizão mapeia o fluxo de recursos e rastreia todas as transações realizadas pela Internet potencialmente ligadas à pornografia infantil.

- Empresas pelo Clima

O Banco é membro desde 2009 da Plataforma Brasileira Empresas pelo Clima (EPC), do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVCes). Apoiava estratégias, políticas e sistemas de gestão das emissões de Gases de Efeito Estufa (GEEs), além do marco regulatório para a economia de baixo carbono no país.

- Protocolo Verde - Setor bancário

O Bradesco em conjunto com os seus parceiros, clientes e fornecedores é signatário desde 2009 neste protocolo de intenções entre o Ministério do Meio Ambiente e a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). O objetivo do protocolo é implantar uma agenda comum de sustentabilidade no setor bancário brasileiro.

- Tecnologia da Informação Verde

Seguindo o mesmo caminho que o Banco Itaú, o Bradesco instalou em 2008 um *data center* construído com base nos requisitos de "TI Verde". Considerado um dos mais eficientes do mundo, o Centro de Tecnologia da

Informação (CTI) possui um índice de eficiência energética para *data center*, conhecido como PUE - *Power Usage Effectiveness*, menor que 1,5, o que indica excelência no quesito.

O banco possui também um processo contínuo para modernização do parque tecnológico e utilização de equipamentos de maior eficiência energética em relação aos anteriores, além de exigir que fornecedores estejam de acordo com as diretrizes da EPA - Agência de Proteção Ambiental dos EUA e a RoHs - diretiva europeia que restringe a utilização de certas substâncias nocivas ao meio ambiente. Os equipamentos substituídos são encaminhados para empresas especializadas em reciclagem ou são reaproveitados nos Centros de Inclusão Digital da Fundação Bradesco.

O Bradesco se relaciona com diversos públicos estratégicos em sua rede de empresas e organizações constituída a partir das ações de sustentabilidade. Entre os agentes envolvidos, sete são considerados prioritários para o desempenho de suas ações: clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e investidores, governo e sociedade, ONGs e comunidades.

Exemplo desta diretriz volta-se ao público interno, pois os colaboradores são treinados para a aplicação dos requisitos da Norma de Responsabilidade Social SA8000, voltada à melhoria da qualidade do ambiente de trabalho.

Já para outro público relevante, a comunidade - há incentivo e o apoio a inúmeras iniciativas que vão de projetos próprios e de instituições parceiras até o trabalho voluntário dos colaboradores, com o objetivo de beneficiar pessoas das comunidades. Em 2011, o investimento comunitário efetivado pelo Banco Bradesco foi de R\$ 566,5 milhões.

Destacam-se as algumas ações de sustentabilidade junto aos parceiros da rede de empresas e organizações constituída, como a do Instituto Ethos (GT Direitos Humanos), a da Rede Nossa São Paulo (Programa Cidades Sustentáveis) a da Fundação Getúlio Vargas (Empresas pelo Clima). Há de se

ressaltar também as ações de investimentos socioambientais como a da Fundação Amazonas Sustentável, Fundação SOS Mata Atlântica e do Projeto Tamar.

O Bradesco está cada vez mais engajado nas ações de sustentabilidade e tem conseguido alguns resultados muito significativos, como a reciclagem de materiais, a redução do gasto com o consumo de água e, principalmente, a melhora nos resultados financeiros, chegando a atingir o montante de R\$28 milhões em 2011 de receita líquida, conforme demonstrado nas tabelas abaixo:

Tabela 7 – Materiais utilizados e reciclados

Material	2011
Toners/cartuchos de tinta novos (unidades)	2.699
Toners/cartuchos de tinta remanufaturados (unidades)	70.458
Papel A4 branco certificado (toneladas) – FSC	3.835,15
Plástico usado em cartões (toneladas)	225,80
Plástico em cartões de senha de segurança (toneladas)	87
Plásticos em cartões de segurados (toneladas)	33,56
Papéis reciclados (toneladas)	196
Persianas provenientes de material reciclado (m²)	3.299,41
Cartões de PET reciclado (toneladas)	1,28

Fonte: Balanço Social do Bradesco (2011)

Desde 2008 o Bradesco emite cartões com plástico PET reciclado e incentiva o uso de consultas por meio do celular e da internet, objetivando efeitos multiplicadores claros em relação à sustentabilidade e ao meio ambiente, como a economia de papel, por meio da redução da emissão de faturas e comunicações normalmente enviadas em papel. Novos padrões e formas de se utilizar o celular e a internet como meio de pagamento devem se consolidar em 2014.

Tabela 8 – Resíduos reciclados pelo Bradesco

Resíduo	2011	Método de disposição	Classificação do resíduo
Sucata proveniente dos carros sinistrados (toneladas)	2.340	Reciclagem	Não perigoso
Papel-carbono (kg)	7.800,00	Reciclagem	Não perigoso
Quantidade de lacres (kg)	14.208	Reciclagem	Não perigoso
Lâmpadas (unidades)	33.492	Reciclagem	Perigoso
Papel (kg)	2.154.163,73	Reciclagem	Não perigoso
Papelão (kg)	101.184,81	Reciclagem	Não perigoso
Plástico (kg)	26.054,13	Reciclagem	Não perigoso
Vidros (kg)	561,20	Reciclagem	Não perigoso
Madeira (m³)	32,97	Reciclagem	Não perigoso
Metais (kg)	2.115,36	Reciclagem	Não perigoso
Resíduos orgânicos (kg)	48.260,00	Compostagem	Não perigoso
Resíduos orgânicos (kg)	1.773.658,81	Aterro sanitário	Não perigoso
Resíduos tecnológicos da Organização (kg)	254.759	Reciclagem e reprocessamento	Perigoso
Cheque compensado e reciclado	1.604	Reciclagem	Não perigoso
Materiais pós-arquivo morto reciclados	570	Reciclagem	Não perigoso
Correspondências de produtos e serviços Bradesco retornados (toneladas)	53,08	Reciclagem	Não perigoso

Fonte: Balanço Social do Bradesco (2011)

Como parte do Programa Gestão da sustentabilidade o Bradesco tem campanhas de coleta de resíduos, nas quais o principal objetivo é incentivar o descarte adequado de materiais visando a reciclagem, além de evitar o descarte de elementos poluentes ao meio ambiente, que podem causar danos à saúde humana.

Tabela 9 – Redução do consumo de água

Fonte	Consumo
Captação pluvial (m³)	1.369
Captação de água subterrânea - poços (m³) – Alphaville	8.537
Captação de água subterrânea - poços (m³) – Cidade de Deus	103.379
Rede pública de abastecimento (m³)	1.508.355,44
m³ por funcionário	15

Fonte: Balanço Social do Bradesco (2011)

O Bradesco contribui com o Objetivo do Milênio por meio de orientações, reformas, captações de água, acompanhamento e ações preventivas a fim de evitar o desperdício de água e reduzir o consumo em suas instalações.

Tabela 10 – Resultados Financeiros do Bradesco 2010 e 2011

Base de Cálculo	2011 (R\$ mil)	2010 (R\$ mil)
Receita líquida (RL) ⁽¹⁾	28.128.237	26.855.746
Resultado operacional (RO)	14.629.498	14.771.241
Folha de pagamento bruta (FPB)	11.558.635	9.302.386

Indicadores Sociais Externos	R\$ mil	% sobre RO	% sobre RL	R\$ mil	% sobre RO	% sobre RL
Educação*	9.698	0,1	-	12.225	0,1	-
Cultura	130.104	0,9	0,5	108.973	0,7	0,4
Saúde e saneamento	5.005	-	-	2.733	-	-
Esporte	58.616	0,4	0,2	24.283	0,2	0,1
Combate à fome e segurança alimentar	262	-	-	100	-	-
Outros	37.316	0,2	0,1	53.473	0,4	0,2
Total das contribuições para a sociedade	241.001	1,8	0,8	201.787	1,4	0,7
Tributos (excluídos encargos sociais)	8.117.454	55,5	28,9	7.345.599	49,7	27,4
Total - Indicadores sociais externos	8.358.455	57,1	29,7	7.547.386	51,1	28,1

Indicadores Ambientais	R\$ mil	% sobre RO	% sobre RL	R\$ mil	% sobre RO	% sobre RL
Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	-	-	-	-	-	-
Investimentos em programas e/ou projetos externos	33.648	0,2	0,1	23.975	0,2	0,1
Total dos investimentos em meio ambiente	33.648	0,2	0,1	23.975	0,2	0,1

Fonte: Balanço Social do Bradesco (2011)

Entre os principais fatores que contribuíram para o lucro divulgado em 2011, está o forte crescimento nas ações sociais e ambientais no período, que auxiliaram o Bradesco a atingir o valor de R\$ 28.128.237,00, frente aos R\$ 26.855.746,00 divulgados em 2010.

- Prêmios e Reconhecimentos

Além do resultado financeiro, o Bradesco com suas ações de sustentabilidade junto aos seus parceiros da rede de empresas e organizações constituída tem conseguido diversos prêmios e reconhecimento, tais como:

- Destaque no *ranking* dos maiores bancos do mundo em valor de mercado, figurando na décima colocação da relação da Bloomberg;
- Maior grupo empresarial de capital privado do Brasil (Anuário 'Grandes Grupos' – *Valor Econômico*);
- Uma das melhores empresas para trabalhar, segundo as 'Maiores entre as melhores de 2011' (*Great Place to Work®*, em parceria com o jornal *O Estado de São Paulo*);

- Melhor empresa em gestão de pessoas, na categoria 'Mais de 10.000 funcionários' (*Valor Carreira – Valor Econômico*);
- Desde 2006, o Bradesco integra a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA).

4.1.3 Banco Santander

A sustentabilidade está inserida de forma sistêmica na estratégia do Santander, sendo que sua implementação junto aos seus parceiros da rede de empresas e organizações constituída, permite a criação de produtos, processos, ferramentas e abordagens de negócios que perenizam e promovem avanços do tema dentro e fora do banco.

Um exemplo claro disto é o Capital de Giro Sustentável, produto criado para estimular os gerentes de relacionamento do varejo a identificar oportunidades de negócios sustentáveis em pequenas e médias empresas, promovendo melhorias ambientais e sociais em suas operações.

A estratégia de gestão ambiental utilizada pelo banco permite aos seus parceiros em ações de sustentabilidade, trabalharem o uso dos recursos naturais de forma ampla e integrada, com base nas boas práticas do mercado, conforme demonstrado nas ações listadas a seguir:

- Sustentabilidade nas edificações

As práticas de construção sustentável foram aplicadas na área de construção civil, especialmente em agências inauguradas a partir de 2011. Foi desenvolvido o 'Guia de Boas Práticas na Construção Civil' para orientar as obras e reformas patrimoniais das instalações físicas do banco, que é compartilhado com os fornecedores e parceiros de modo a adotarem o mesmo modelo em suas atividades e operações.

O banco e os seus parceiros da rede de empresas e organizações constituída para ações ecoeficientes, minimiza os impactos ao meio ambiente, por meio do uso de madeira certificada FSC, de cimento CPIII e CPIV com conteúdo reciclado – que reduz o consumo de energia no processo de fabricação, de tintas e solventes à base de água e baixa emissão de compostos orgânicos voláteis (COV). O ar condicionado utilizado é feito com gases que têm menor impacto na camada de ozônio. Também há utilização de lâmpadas fluorescentes T5, mais eficientes e com menor conteúdo de mercúrio, brisas para sombreamento e redução de incidência solar e cobertura branca para diminuir a carga térmica nas lajes das agências.

- Transporte

O Banco criou o programa 'Carona Solidária' e estimula os funcionários e parceiros a buscarem ou oferecerem carona aos colegas de trabalho, diminuindo assim o número de carros circulando na região. Além disso, foram estabelecidos horários escalonados, de forma que os profissionais que trabalham na matriz Torre Santander, em São Paulo, escolhem a hora para iniciar suas atividades, evitando grandes concentrações de veículos e congestionamento no entorno do prédio administrativo. Há também bicicletário e ducha para os funcionários e demais parceiros que preferam utilizar a bicicleta como meio de transporte.

Há ainda um esforço para que fornecedores e os outros parceiros da rede de negócios executem o seu próprio controle de gases de efeito estufa, bem como estímulo para que estes dividam essa informação com o banco. Dessa forma, possibilita-se ter uma visão mais completa das emissões relacionadas a todas as operações.

- Consumo de insumo para operações

Papel

O Santander tem por regra somente comprar papel certificado FSC. Isso vale para papel A4 e papéis com gramaturas maiores. Em 2011, 260 toneladas de papel foram enviadas para a reciclagem.

Em 2012, o Santander implementou um processo que usa como padrão a impressão frente e verso por página em todo o banco. Assim, nos prédios administrativos as impressoras estão programadas para imprimir duas páginas por folha de papel, reduzindo ainda mais o consumo.

Outro aspecto importante é que o banco parou de enviar extratos de conta corrente para os funcionários, disponibilizando essas informações apenas por meio eletrônico – opção que também é oferecida aos clientes. A tabela a seguir expõe a evolução do consumo de papel no banco entre 2010 e 2011. Pode-se observar uma queda significativa no consumo de papel.

Tabela 11 – Consumo de Papel do Santander 2010 e 2011

Consumo de papel	2010	2011
Marketing	1.574	1.756
A4	2.289	2.430
Formulários	1.999	1.736
Gráficas	3.570	1.756
Extratos bancários	1.439	1.458
Faturas de cartões	497	649
Boletos de cobrança	464	260
Total	11.832	8.289
Consumo de papel por funcionário	0,173	0,140

Fonte: Balanço Social do Banco Santander Brasil (2011)

Energia

Em relação ao consumo de energia elétrica, o Banco Santander implementou ação em conjunto com seus parceiros da rede de negócios, buscando o monitoramento remoto em 450 agências de média tensão. Esta iniciativa permite avaliar consumos excessivos e corrigir os eventuais

desperdícios detectados. Isso gerou uma economia de 6,1% nas agências que adotaram o processo.

O banco também modernizou o ar condicionado de 106 agências, o que baixou o consumo em 11%. Graças a várias campanhas de conscientização, o banco conseguiu melhorias nos processos e na utilização de produtos/equipamentos modernos, o consumo total de energia diminuiu 0,04% entre 2010 e 2011.

É importante ressaltar que o Banco Santander está em fase de expansão e, apenas em 2011, inaugurou mais 154 agências – o que implica em um aumento no consumo total de energia. A tabela abaixo indica a evolução dos resultados das ações tomadas nos anos de 2009 a 2011.

Tabela 12 – Consumo de energia – por funcionário (Santander)

Consumo de energia – por funcionário			
	2009	2010	2011
Agências	21,5	22,0	21,6
Prédios administrativos	15,2	8,0	16,4
Consumo de energia			
	2009	2010	2011
Agências (concessionárias)	700.660	789.466	814.922
Prédios administrativos (concessionárias)	302.502	148.262	198.716

Fonte: Balanço Social do Banco Santander Brasil (2011)

Água

A Torre Santander localizada em São Paulo, é o maior prédio administrativo da organização e abriga atualmente mais de cinco mil funcionários. O edifício conta com um sistema de captação de água de chuva, que é tratada e utilizada na descarga de banheiros e irrigação de jardim. Além disso, a descarga a vácuo reduz o consumo de água em 20%. Torneiras com acionamento manual ou automático, também usadas nas agências, contam com areadores para diminuir o uso de água. Das 154 agências inauguradas em 2011, 57 têm o sistema de captação e reuso de água de chuva. Atualmente este recurso está presente em 142 agências. Com essas iniciativas, o consumo

de água nos prédios administrativos diminuiu 9,4% entre 2010 e 2011. A quantidade de água reciclada e reutilizada em 2011 foi estimada em 32.498 m3. A tabela abaixo expõe a evolução do consumo de água no Banco Santander no período 2009 a 2011.

Tabela 13 – Consumo de água (Santander)

Consumo de água	2009	2010		2011	
	M ³	M ³	% variação	M ³	% variação
Prédios Administrativos	234.056	207.051	-12%	187.564	-9%
Prédios Administrativos - p/funcionário	11,8	11,2	-5%	9,3	-17%
Agências	967.122	934.992	-3%	1.061.955	14%*
Agências - por funcionário	29,7	26	-12%	28	8%*

*Aumento do consumo devido à inauguração de agências em 2011.

Fonte: Balanço Social do Banco Santander Brasil (2011).

Resíduos

Os materiais recicláveis coletados nos prédios administrativos e nos parceiros da rede de empresas e organizações constituída para ações de sustentabilidade, como a Sodexo, são tratados pela empresa responsável pela coleta dos resíduos ou por uma cooperativa, que fica com todo o lucro da venda do material. Os materiais não recicláveis vão para um aterro sanitário, sendo que partes dos materiais orgânicos são tratados, na Torre Santander, em uma máquina de compostagem específica. O estabelecimento de metas e planos de ação para o aumento da coleta seletiva fez com que o percentual de materiais recicláveis nos prédios certificados aumentasse de 26,1% em 2010, para 38,8% em 2011, conforme exposto na tabela abaixo.

Tabela 14 – Resíduos – (Santander)

Resíduos	Peso (t)	Destinação
Papel	406	Reciclagem/ Aterro
Plástico	197	Reciclagem/ Aterro
Vidros	8	Reciclagem/ Aterro
Metais	7	Reciclagem/ Aterro
Resíduos orgânicos	1.527	Compostagem/ Aterros sanitários

Fonte: Balanço Social do Banco Santander Brasil (2011)

Investimento Social

A política de investimento social e cultural do Santander tem como prioridade consolidar a presença do banco no mercado por meio de ações ecoeficientes e iniciativas inclusivas, que envolvam a participação dos parceiros, tais como funcionários, estagiários, clientes, fornecedores, governo e sociedade.

Os investimentos sociais do Banco Santander têm como prioridade a melhoria da qualidade da educação no país, contribuindo para a transformação social por meio de programas perenes e mobilizadores. Para tanto, a atuação do Santander envolve a promoção da cidadania, do voluntariado e da defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes. Esse trabalho se dá por meio de ações estruturadas e permanentes efetuadas junto a sua rede de empresas constituídas, como o Projeto Escola Brasil (PEB) e o Amigo de Valor.

O Projeto Escola Brasil (PEB) contribui para a melhoria da escola pública de educação básica no país, por meio da participação voluntária de funcionários do Santander, que atuam em parceria com dirigentes e demais membros da comunidade escolar (alunos, pais, professores, funcionários, entre outros).

Em 2011, foi ampliada a oferta dos programas de formação continuada de educadores por meio do estabelecimento de parcerias com as Secretarias de Educação onde há escolas do PEB. As parcerias constituídas pelo banco estão oferecendo formação continuada em leitura e escrita e matemática a 39 técnicos de 15 Secretarias de Educação que, por sua vez, a aplicam para 494 coordenadores pedagógicos e 5.427 professores de 432 escolas. Essa formação tem impactado a educação de 124.778 alunos.

Atualmente, o Projeto Escola Brasil conta com a participação de 1.875 voluntários, organizados em 227 grupos, que atuam em parceria com 183 escolas públicas em todo o país.

Já o programa Amigo de Valor facilita o direcionamento de parte do imposto de renda devido por funcionários, estagiários, clientes e fornecedores do Santander e outras empresas do Grupo, aos Fundos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente. Em 2011, foram direcionados R\$ 9 milhões para todos os projetos sociais identificados como prioritários. Ao longo do ano, o projeto conta com a colaboração de cerca de três mil funcionários mobilizadores, que conseguiram engajar quase trinta mil funcionários e mais de 3,5 mil clientes.

Outro exemplo de investimento social e das parcerias de sucesso na rede de empresas e organizações constituída para as ações de sustentabilidade é o Prêmio Santander Universidade Solidária, que faz parte dos Prêmios Santander Universidades e investe em projetos de extensão universitária com o tema “Desenvolvimento sustentável com ênfase em geração de renda”, elaborados e executados com a participação de professores, estudantes e comunidade local.

Em sua sétima edição realizada em 2011, o Prêmio Santander Universidades premiou 20 projetos de alunos, professores, pesquisadores e instituições de Ensino Superior, que receberam R\$ 1 milhão em prêmios, entre eles, oito bolsas de estudo na Babson College (EUA), destinado a quatro alunos vencedores e quatro professores coordenadores. No total, foram inscritos 6.143 projetos de quase 400 universidades participantes.

O Banco Santander trabalha diretamente com o portal Universia, a Universia é a maior rede ibero-americana de colaboração universitária e foi desenvolvida para criar novas oportunidades e promover a cooperação entre universidades a partir de uma plataforma que reúne professores, estudantes e empresas. Atualmente, conta com 1.216 instituições de Ensino Superior inscritas e abrange 23 países da América Latina e da Península Ibérica, atingindo 14 milhões de estudantes e docentes. Além disso, a rede de empresas e organizações capitaneada pelo Banco Santander participa e apoia diversas iniciativas do portal Universia com abaixo:

- No eixo Emprego, o projeto Accenture contribuiu para o aumento da empregabilidade e o crescimento profissional dos alunos de graduação e pós-graduação de dezessete universidades parceiras do Universia;
- No eixo Conhecimento, foi lançado, em abril, o *Open Course Ware* (OCW) Unicamp, portal que nasceu com a finalidade de hospedar conteúdos educacionais em formato digital, originários de disciplinas de cursos de graduação e oferecidos à comunidade gratuitamente;
- No eixo Colaboração, foram desenvolvidos dois projetos: um que apoia o Santander a disseminar o tema “Como preparar os futuros profissionais para gerarem novos modelos de negócios em uma sociedade mais complexa e interdependente”; e outro voltado para a pesquisa aplicada, realizado a partir da parceria com a Serasa Experian, para ampliar a divulgação de temas de interesse no meio acadêmico;
- No eixo Futuro, patrocínio da *Campus Party 2011*, evento que reuniu cerca de 6,8 mil pessoas, entre jovens e universitários.

- Prêmios e Reconhecimentos

O Banco Santander com suas ações de sustentabilidade desenvolvida junto aos seus parceiros de rede de empresas e organizações constituída tem conseguido diversos prêmios e reconhecimentos, conforme exposto a seguir:

Newsweek Green Rankings

A publicação norte-americana *Newsweek* analisou 500 maiores companhias de capital aberto do planeta em seu *Green Ranking 2012: Global Companies*. A avaliação, feita com o apoio de duas consultorias especializadas (Sustainalytics e Trucost), se baseou em três aspectos principais: impacto

ambiental, gestão ambiental e transparência. O Santander alcançou o topo da lista, sendo eleito à empresa mais verde do mundo.

- Prêmio Época Empresa Verde

O 2º Prêmio Época Empresa Verde, realizado em setembro de 2012, analisou 120 instituições em quesitos como eficiência energética, uso consciente da água, destinação do lixo, incorporação de critérios ambientais em produtos e serviços e redução de emissões. Vinte empresas foram selecionadas por possuírem as melhores práticas ambientais do país. O Santander foi o vencedor da categoria instituição financeira sendo reconhecido como o banco mais verde do Brasil.

- Prêmio de Sustentabilidade da Câmara Espanhola de Comércio no Brasil

O 3º Prêmio de Sustentabilidade da Câmara Espanhola de Comércio no Brasil escolheu, em junho de 2012, as três empresas espanholas com atuação no país que desenvolveram os melhores projetos de ação social e de proteção ao meio ambiente. O Projeto Escola Brasil (PEB), do Santander, foi o ganhador no quesito 'Possibilidade de Disseminação ou Reaplicação'.

- Bloomberg Markets

A Revista Bloomberg Markets analisou, em abril de 2012, 48 instituições financeiras de dezenove países – todas com capitalização maior que US\$ 10 bilhões. As empresas foram analisadas por seus investimentos e financiamentos em energia limpa e pela redução do impacto ambiental de suas instalações. No ranking da revista, o Grupo Santander foi eleito, pela segunda vez consecutiva, o banco mais verde do mundo.

- Social Innovation Awards

O *Social Innovation Awards* é coordenado pela Rede Justmeans – plataforma global de negócios e práticas sustentáveis – e reconhece empresas que impulsionam a inovação, a responsabilidade socioambiental e a inserção da sustentabilidade nas estratégias de negócio. Na edição 2012, o Santander

Brasil foi o vencedor na categoria 'Recursos Humanos – Melhor estratégia de engajamento de funcionários com o Projeto Escola Brasil (PEB).

- As 100 Melhores Empresas em IDHO - Indicador de Desenvolvimento Humano Organizacional

O Prêmio IDHO, idealizado pela revista Gestão & RH desde 2007, avalia as principais práticas adotadas pelas empresas em relação à responsabilidade social e ambiental, gestão, ética e transparência nas ações. As categorias do prêmio são sustentabilidade, cidadania corporativa, governança corporativa, capital humano e transparência. Em 2011, o Santander ficou entre as 10 empresas com melhor IDHO e entre as 50 Melhores Empresas do ranking da categoria Cidadania Corporativa. Em 2007, o Banco Real (incorporado ao Santander em 2010) se destacou na categoria Capital Humano, que avalia clima organizacional e qualidade de vida dos funcionários.

- Green Best Práticas em Sustentabilidade

Prêmio sobre consumo e iniciativas sustentáveis que elege as melhores empresas, produtos e projetos relacionados à responsabilidade socioambiental do Brasil. Criado pela Greenvana, seu objetivo é ressaltar boas ações como exemplos para outras empresas e difundir o tema da sustentabilidade na sociedade. Os vencedores são escolhidos pelo público e por um júri especializado. Em sua primeira edição, em 2011, o Santander ficou entre os TOP 10 na categoria 'Campanhas Publicitárias', sendo premiado devido à criação do Espaço de Práticas em Sustentabilidade.

- Prêmio Segurador Brasil

Reconhece as instituições que mais se destacam no mercado de seguros do país, bem como as iniciativas em prol do consumidor e da sociedade. Todas as empresas que atuam direta ou indiretamente no mercado de Seguros, Previdência Privada e Capitalização podem participar da premiação, realizada desde 2003, pela Revista Segurador Brasil. Em 2011, o Santander ganhou na categoria 'Destaque/Líder de Vendas – Prestamista',

recebendo o prêmio pela atuação das áreas Santander Seguros, Santander Brasil Seguros, Santander Capitalização e Santander Corretora de Seguro.

- Prêmio Discovery de Criatividade e Inovação

A rede Discovery criou o prêmio com intenção de evidenciar o potencial criativo do mercado publicitário brasileiro. Ele reconhece os profissionais, as estratégias e os planos inovadores para campanhas de propagandas veiculadas nos canais da rede. Na primeira edição, em 2011, a campanha 'Educação Financeira Santander para Crianças', elaborada pela agência Talent, foi uma das premiadas.

- Prêmio ECO

Tem por objetivo reconhecer empresas comprometidas com os princípios e as práticas da cidadania empresarial e do desenvolvimento sustentável. Em 2010 o Santander foi uma das empresas vencedoras com o case 'Espaço de Práticas em Sustentabilidade', um jeito inovador de engajar *stakeholders* na sustentabilidade (Práticas) - categoria Processos.

- Guia Exame de Sustentabilidade

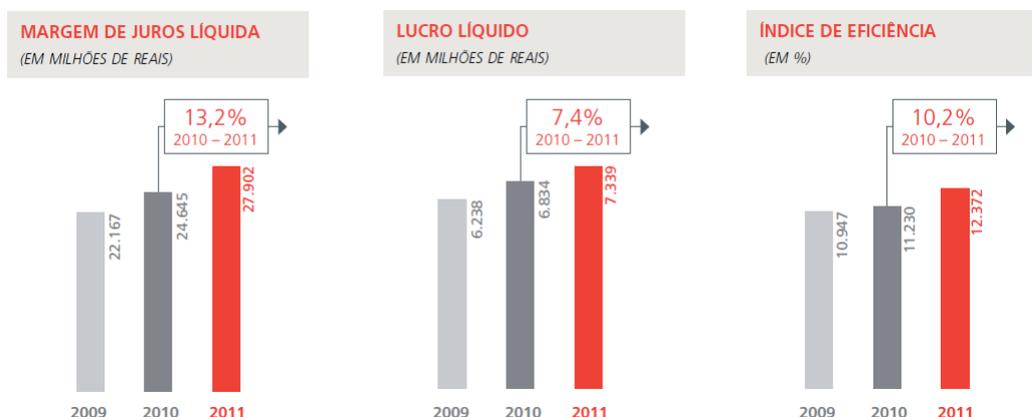
Organizado pela Revista Exame em parceria com o Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces), da Fundação Getúlio Vargas. O objetivo do anuário é fazer um levantamento de sustentabilidade corporativa no Brasil. É a maior e mais tradicional publicação brasileira sobre o tem. Em 2010 o Santander figurou na lista dos vinte vencedores, com destaque para o projeto 'Espaço de Práticas em Sustentabilidade'.

- Resultados Financeiros

O Banco Santander alcançou um lucro líquido recorrente acumulado no ano de 2011 de R\$ 7.339 milhões, 7,4% maior em relação ao ano anterior. Já o índice de eficiência em 31 de dezembro de 2011 apresentou um aumento de 10,2%, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 24 – Resultados Financeiros do Banco Santander 2011

SANTANDER | PRINCIPAIS INDICADORES



Fonte: Balanço Social do Banco Santander Brasil (2011)

4.2 Análise dos Dados Primários

Neste tópico são apresentados os resultados e a análise dos dados primários oriundos das entrevistas realizadas junto aos sujeitos dos bancos, empresas e organizações analisadas na rede constituída para ações de sustentabilidade dos bancos pesquisados, com o objetivo de se obter relação com os indicadores apontados no modelo teórico da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas entre setembro e novembro de 2012. Primeiramente foram entrevistados dois executivos de cada um dos bancos alvos desta pesquisa, denominados como: GBA 1 (Gestor 1 do Banco A), GBA 2 (Gestor 2 do Banco A), GBB 1 (Gestor 1 do Banco B), GBB 2 (Gestor 2 do Banco B), GBC 1 (Gestor 1 do Banco C) e GBC 2 (Gestor 2 do Banco C).

Na sequência foram entrevistados gestores de empresas parceiras selecionadas, sendo dois parceiros de rede de cada banco alvo desta pesquisa, doravante denominados da seguinte forma: PBA 1 (Parceiro 1 do Banco A), PBA 2 (Parceiro 2 do Banco A), PBB 1 (Parceiro 1 do Banco B), PBB 2 (Parceiro 2 do Banco B), PBC 1 (Parceiro 1 do Banco C) e PBC 2 (Parceiro 2 do Banco C). As entrevistas foram gravadas com a concordância dos sujeitos entrevistados e posteriormente transcritas logo após seu término.

A tabela 15 expõe a relação entre as questões dos roteiros de entrevistas (vide apêndices 1 e 2) e os fatores estabelecidos no modelo teórico-empírico da pesquisa.

Tabela 15 – Relação entre as questões e os argumentos do modelo da pesquisa

Bancos - Questões do Roteiro (Apêndice 1)	Parceiros de Rede - Questões do Roteiro (Apêndice 2)	Argumentos/Variáveis do Modelo da Pesquisa (figura 12) Relacionados às questões	Capítulos da dissertação
1,1.1,2,2.1, 2.2, 2,3	1,1.1,2,2.1, 2.2, 2,3	AS01, AS02, AS03, AS04	4.2.1
4,4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4,7	4,4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4,7	MH01, MH02, MH03, MH04, MH05, MH06, MH07,MH08	4.2.2

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme definido no capítulo 3 (Metodologia da Pesquisa), os argumentos AS01 a AS04 estão relacionados às ações de sustentabilidade: AS01 – Principais ações executadas, AS02 – Principais resultados alcançados, AS03 – Fatores mais significantes, AS04 – Avaliação dos Resultados. As variáveis MH01 a MH08 estão relacionados ao Modelo de Hermans (2003): MH01 – Poder Coercivo, MH02 – Poder Coercivo x Comprometimento, MH03 – Poder Coercivo x Cooperação, MH04 – Poder Coercivo x Confiança, MH05 – Comprometimento x Cooperação, MH06 – Confiança x Comprometimento, MH07 – Confiança x Cooperação e, por fim, MH08 – Avaliação dos Relacionamento.

Uma vez que as entrevistas foram semi-estruturadas, os roteiros empregados serviram como base à coleta dos depoimentos dos sujeitos entrevistados. Há de se registrar que todos responderam a todas as questões previstas no instrumento de pesquisa. Na fase de transcrição das entrevistas ficou definido que as categorias para a análise de conteúdo seriam os próprios argumentos apresentados na tabela 15, que indica os fatores previamente estabelecidos no modelo teórico-empírico da pesquisa.

Dessa forma, verifica-se na sequência a aplicabilidade dos fatores ao contexto do estudo por meio da análise qualitativa dos depoimentos dos sujeitos entrevistados. Assim, cada fator passa agora a ser analisado separadamente, tendo-se como base os depoimentos coletados nas entrevistas realizadas.

4.2.1 Análise dos dados primários oriundos das entrevistas - Argumentos relacionados às ações de sustentabilidade (AS01, AS02, AS03 e AS04)

Os argumentos Ações Sustentáveis (AS) estão diretamente relacionados à missão de cada banco analisado e à proposta de sustentabilidade que envolve cada rede de empresa constituída em torno do banco pesquisado. Abaixo será demonstrado cada um dos argumentos separadamente na visão dos três bancos (Bancos A, B e C).

4.2.1.1 Argumento AS01 - Principais ações executadas

O Banco A atua em diversas frentes sustentáveis, principalmente em apoios diretos e indiretos a projetos educacionais, normalmente viabilizados por instituições do terceiro setor e instituições de ensino, entre outros. Estas ações têm crescido muito no decorrer do tempo e também devido ao aumento das parcerias envolvidas, conforme afirma os gestores GBA 1:

Olha o banco tem desenvolvido bastantes ações ecoeficientes, posso citar algumas como: a Educação Financeira, o TI Verde, posso falar também da Fundação Social que tem desenvolvido diversos projetos em como o Projeto Formação da Rede junto ao Instituto Avisa Lá, o Projeto Cidade Escola Aprendiz e o Programa de Cidades Sustentáveis em parceria com o Instituto Ethos, com a Suzano Celulose e o Instituto Akatu, por exemplo, Nossas ações só têm aumentado nestes últimos anos (GBA 1).

Na mesma linha de raciocínio, o sujeito GBA 2 corrobora a argumentação de aumento das ações sustentáveis realizadas pelo banco:

Tem a Fundação Social, que desenvolve diversos projetos envolvendo várias organizações não governamentais, tem o programa de coleta seletiva, a redução de água e papéis nos prédios administrativos e agências. Ah, não posso esquecer da Educação Financeira, que é um projeto muito importante para a organização. Basicamente é isto, nossas ações têm se multiplicado nestes últimos tempos, outra ação também muito importante é o apoio a ONG WWF (GBA 2).

O parceiro PBA 1 da rede de empresas constituídas pelo banco para ações sustentáveis relata os projetos que estão sendo desenvolvidos graças às ações conjuntas da rede:

As principais ações que atuamos são as que promovem a integração entre escolas, famílias e comunidades. Estamos criando um sistema de corresponsabilidade em torno da educação de crianças e jovens. O conjunto destas ações constitui o Bairro-Escola com tecnologia social e a participação do Banco e do Governo tem sido fundamental para alcançarmos a quantidade de crianças e adolescentes que temos atingido (PBA 1).

O Banco B trabalha em diversas ações voltadas à sustentabilidade, como na sua própria matriz, que é um polo gerador políticas socioambientais para a instituição, onde há a participação direta de seus 11 mil funcionários e de seus parceiros nas ações de conscientização. Os projetos vão desde reciclagem até a educação de crianças, jovens e adolescentes, conforme relata o GBB 1:

Olha, nós temos muitas ações que estamos atuando neste momento. Posso citar a Fundação, que é como um carro chefe para nós, onde temos centenas de ações para crianças, adolescentes e até a formação adulta. Tem a Gestão de sustentabilidade que é um projeto estratégico para nossa instituição. Nós somos também a primeira empresa a compensar a emissão de gás carbônico num trabalho em conjunto a Fundação SOS Mata Atlântica (GB 1).

Na visão do gestor 2 do Banco B (GBB 2), a Gestão de Sustentabilidade e a Fundação são projetos muito relevantes para a instituição, além das ações com as organizações não governamentais conforme abaixo:

Posso citar o Programa Gestão de Sustentabilidade e o Comitê Executivo de Sustentabilidade. Posso citar também que somos a primeira instituição brasileira a compensar a emissão de CO₂, além termos de diversos programas juntos a Instituições não governamentais como o Projeto Semente, a Fundação Abrinq e claro temos a Fundação do banco, com mais de 150.000 crianças atendidas (GBB 2).

Para o parceiro de ações sustentáveis do Banco B, a sua participação direta está em compartilhar os projetos do banco principalmente na criação de produtos sustentáveis, conforme relata a seguir:

Nós trabalhamos em diversas ações em conjunto aqui no banco. Nós fabricamos e produzimos todos os tipos de brindes ecológicos, como bolsas, cadernos e chaveiros. Temos também kits ecológicos com bucal para plantio, para escritório e até para banho, que são oferecidos nas ações que o banco atua, principalmente em organizações não governamentais e em escolas (PBB 1).

O Banco C trabalha ativamente na proteção, preservação e erradicação de práticas danosas ao meio ambiente. O Banco tem como princípio assumir a responsabilidade por eventuais impactos ambientais, desenvolvendo assim diversos projetos sustentáveis, conforme descrito abaixo:

Temos muitas ações em andamento. Posso destacar o consumo consciente, a coleta seletiva, o papa pilhas, o projeto Escola Brasil, que é oriundo de um banco adquirido anteriormente. Ah, e sem esquecer, temos a primeira agência do banco totalmente sustentável em Cotia-SP (GBC 1).

Já para o Gestor 2 do Banco C (GBC 2), o enfoque nas ações realizadas pelo banco está nos projetos com universidades e com as organizações não governamentais:

Temos o Projeto Escola Brasil, Projeto Universidades que é de suma importância para nossa instituição, Projeto Cultura Ecoeficiente, o uso de papel totalmente reciclado até nos talões de cheques e, principalmente, os nossos três pilares, que são reduzir, reutilizar e reciclar; onde doamos 100% dos resíduos a instituições beneficentes. E também as nossas ações em parceria com as organizações não governamentais, como a Água Clara do Rio Pinheiro, a Ecofuturo e a Akatu (GBC 2).

Os parceiros da rede de empresas constituída pelo Banco C também estão mais integrados às ações sustentáveis, conforme demonstram as falas dos parceiros dos três bancos:

Nossas principais ações são apoiar iniciativas e mobilizar o poder público, as empresas e os moradores da cidade de São Paulo para a recuperação do Rio Pinheiros e sua bacia hidrográfica, promovendo a sustentabilidade socioambiental, a melhoria da qualidade de vida, o exercício da cidadania e a convivência saudável com o Rio Pinheiros (PBC 1).

Temos as coletas seletivas que são direcionadas às cooperativas credenciadas pela Prefeitura de São Paulo. Temos a utilização de papel totalmente reciclado para confecção dos formulários dos bancos, como boleto aglutinado, envelope de plástico oxi-biodegradável e a certificação FSC do conselho de manejo florestal, onde atendemos os bancos Santander, Itaú e Bradesco (trechos das falas dos sujeitos PBA 2, PBB 2 e PBC 2)

4.2.1.2 Argumento AS02 - Principais resultados alcançados

O Banco A tem conseguindo resultados com as ações que tem realizado com os seus parceiros da rede de empresas constituída, conforme afirma o gestor 1 do Banco A:

Nossos resultados têm sido os melhores possíveis, principalmente quando falamos na atuação junto aos nossos clientes. Tivemos também grandes resultados na redução de custos de energia elétrica, que chegamos a ter uma economia de 43% (GBA 1).

O Gestor 2 do Banco A de uma forma direta, também descreve como ótimos os resultados conquistados pelo banco em suas ações junto aos seus parceiros:

Os resultados são ótimos, são os melhores possíveis. Sem dúvida são os melhores resultados, conseguimos muitos reconhecimentos e prêmios, fomos considerados com o banco mais sustentável do mundo. Sem contar os resultados financeiros, pois tivemos mais uma vez um grande lucro, cerca de 12% a mais do que o ano passado (GBA 2).

Os parceiros de rede de empresa do Banco A também têm alcançado grandes resultados. Resultados estes muito significativos como apresentado pelo abaixo pelo Parceiro do Banco A 1 (PBA 1):

Estamos conseguindo muitas coisas boas, como a criação de oportunidades de aprendizagem para os estudantes, a criação de melhores condições de vida para crianças, há diminuição dos índices de violência nas escolas e comunidades e fortalecimento das estratégias para o desenvolvimento sustentável (PBA 1).

O Banco B vem seguindo a mesma linha de conquista de bons resultados nas ações de sustentabilidade que têm sido realizadas juntas às empresas e organizações parceiras da rede de empresas constituída, conforme os depoimentos dos GBB 1 e GBB 2:

Olha, os resultados são excelentes, mas eu digo que nos aproxima ainda mais dos nossos clientes, o reconhecimento que estamos tendo não tem preço e algo que não imaginávamos (GBB 1).

Como eu disse, só na Fundação do banco são mais de 150.000 crianças atendidas pelo nosso programa, além de estarmos atuando junto á sociedade e em prol do meio ambiente só estes resultados já são muito significativos (GBB 2).

A atuação do Banco B junto aos parceiros nas ações ecoeficientes, como por exemplo a de aquisição de produtos promocionais, gera frutos a todos os envolvidos, como informa o parceiro (PBB 1):

“Nossos produtos têm cada vez mais aceitação no mercado. Passamos a ganhar dinheiro com a nossa qualidade e com a visibilidade que estamos tendo por trabalhar com uma empresa com o Banco B (PBB 1).

O Banco C, não diferente dos seus concorrentes, tem conseguido resultados em suas ações sustentáveis, agindo de forma conjunta com os seus parceiros da rede de empresas constituída, conforme afirmam o GBC 1 e GBC 2:

Olha, fica até difícil de mensurar, são os melhores [resultados] possíveis. Estamos tendo redução de custo significativa como de redução da conta de água, a de energia, tanto nas agências como nos prédios administrativos. Estamos totalmente integrados com as nossas ideias sustentáveis e o principal: estamos fazendo a nossa parte tanto para o meio ambiente, com para a sociedade (GBC 1).

Nossos resultados são os melhores, estamos tendo um retorno financeiro considerável com tanta economia que estamos fazendo, nossa empresa é comprometida com a responsabilidade social e com a conduta ética (GBC 2).

Já o parceiro do Banco C (PBC 1) relata que as ações de sustentabilidade também alcançado resultados significativos. Porém, com outro foco, conforme relatado abaixo:

Nossos maiores resultados são as facilitações das relações entre a sociedade e o Estado, através da nossa mediação dos conflitos existentes, a facilitação de ações de terceiros com a criação de novas parcerias que contribuam com a nossa causa e, principalmente, estimular a parceria entre diversos segmentos da Administração Pública, privada e da sociedade. Com isto vamos conseguindo conquistar os nossos objetivos, que são a conscientização da população e a recuperação do Rio Pinheiros (PBC 1).

4.2.1.3 Argumentos AS03 - Fatores mais significantes e AS04 - Avaliação dos Resultados

O Banco A tem trabalhado para garantir a efetividade das ações executadas junto às empresas parceiras da rede de empresas constituída, pois tais ações têm gerado resultados significativos, tanto de ordem financeira, como de imagem, conforme afirmam abaixo os gestores GBA 1 e GBA 2:

Os melhores resultados possíveis, principalmente para a nossa imagem junto aos nossos clientes e aos nossos parceiros. E também não podemos descartar os resultados financeiros, pois tivemos redução de custos muito significativa (GBA 1).

Olha, os dois com certeza. Tivemos retornos bastante significativos, tivemos uma bela redução de custo, como energia, redução do consumo de água. Nossas agências também reduziram suas contas, além é claro, do retorno

financeiro, estas ações são extremamente benéficas para nossa imagem juntos aos nossos clientes. Isto passa uma outra cara para o negócio, nossos clientes e a sociedade nos enxergam de uma forma mais favorável (GBA 2).

Os parceiros do Banco A atuantes em sua rede de empresas constituída para ações de sustentabilidade têm alcançado resultados importantes, tanto financeiros como de imagem, conforme explica abaixo o sujeito PBA 2:

Nossos resultados têm sido os melhores. Estamos produzindo como nunca para atender os nossos clientes, os projetos que estamos integrados nos dão uma visibilidade maravilhosa e nossa empresa é sempre muito comprometida com a responsabilidade social e com a conduta ética (PBA 2).

Já o parceiro 1 do Banco A tem outra visão dos resultados alcançados. Para ele, os resultados são muito bons, porém não estão ligados nem à imagem e muito menos aos resultados financeiros, conforme afirma abaixo:

Este não é o nosso intuito, termos resultados financeiros ou de imagem. Para nós o que interessa são os resultados que estamos alcançando, como a criação de oportunidades de aprendizagem para os estudantes, a criação de melhores condições de vida para crianças, há diminuição dos índices de violência nas escolas e comunidades e fortalecimento de estratégias para o desenvolvimento sustentável - estes sim são os nossos melhores resultados (PBA 1).

O Banco B direciona prioritariamente suas ações sociais focadas ao desenvolvimento humano da juventude, tanto no campo da educação formal, quanto na qualificação profissional e educação socioambiental. Porém, também está focado nos resultados administrativos. E para que isto aconteça, o banco é um gerador de ideias que normalmente são idealizadas por determinadas áreas e também por funcionários, conforme descreve abaixo o GBB 1:

A maioria das ideias e das ações nasce na própria sede e depois os projetos são reproduzidos para o Brasil. No ano passado, depois de verificar a eficácia das ações, o banco implantou um projeto de sustentabilidade nas agências. Como resultado, o banco reduziu o consumo de energia elétrica em 4,19%, o consumo de água em 30,72%, além da adoção de produtos promocionais totalmente sustentáveis (GBB 1).

A visão do Gestor 2 do Banco B volta-se à melhora contínua da imagem do banco e aos retornos financeiros consideráveis que o banco tem alcançado, conforme relatado a seguir:

Os dois têm sido muito bons, mas o reconhecimento de nossas ações associados a nossa marca nos deixa muito felizes. Sabíamos que poderíamos ter um reconhecimento das nossas ações, mas não com tanta intensidade como vem acontecendo, sem falar no retorno financeiro, tivemos mais uma vez lucro em todas as nossas ações (GBB 2).

Para o parceiro 1 do Banco B, tanto a imagem como o retorno financeiro têm sido satisfatórios. Porém, o que mais tem agradado são os novos clientes que a empresa vem conquistando, conforme afirma o PBB 1:

Olha, os dois são muito bons, nossa imagem nunca esteve tão em evidência como agora. E posso te afirmar: começamos a ganhar dinheiro com qualidade e com visibilidade. Vários novos clientes apareceram querendo trabalhar conosco, estes são um dos grandes frutos das nossas ações ecoeficientes que realizamos em conjunto ao Bradesco (PBB 1).

Para o Banco C, os resultados têm sido muito bons, pois a imagem do banco melhora a cada ação realizada e o retorno financeiro também tem agradado muito à gestão do banco, como demonstram os GBC 1 e GBC 2:

Os dois sem dúvidas. Como disse, estamos tendo uma grande redução de custo e melhoria de imagem. Eu nem preciso falar, o banco hoje é visto com um parceiro do meio ambiente, uma instituição totalmente sustentável, o que nos agrada muito (GBC 1).

Ambos os dois sem dúvida, mas ainda acredito que o de imagem é significativo. Estamos sempre no olho do furacão, estão sempre valorizando cada ação que realizamos (GBC 2).

Já para o parceiro 1 do Banco C, o retorno financeiro não é o que importa. O que importa é manter e divulgar cada nova ação, com isto a imagem da organização vai se fortalecendo, conforme o depoimento abaixo:

Financeiro não, pois não temos esta preocupação, nossos parceiros nos ajudam a manter toda esta estrutura. Porém, a

divulgação das nossas ações e da nossa imagem colabora muito para os resultados que estamos atingindo, isto sim é significativo para nós (PBC 1).

4.2.2 Análise dos dados primários oriundos das entrevistas – Variáveis MH01, MH02, MH03, MH04, MH05, MH06, MH07 e MH08.

As variáveis do Modelo de Hermans (2003), denominadas MH, estão diretamente ligadas ao relacionamento desenvolvido nas redes de empresas e organizações voltadas às ações sustentáveis. Esta pesquisa utilizou como parâmetro somente as variáveis poder coercivo, comprometimento com relacionamento, confiança e cooperação. Abaixo será demonstrado cada uma das variáveis separadamente na visão dos três bancos pesquisados (Bancos A, B e C).

4.2.2.1 Variável: MH01 – Poder Coercivo

Na variável Poder Coercivo, Hermans (2003) utilizou uma subamostra, na qual os fornecedores tinham maior habilidade de forçar as empresas a aceitarem suas exigências, isto é, alto poder coercivo, que na sua visão diminuía a confiança e o comprometimento, porém não diminuía a cooperação entre os integrantes da rede. Já para bancos pesquisados e seus parceiros na rede de empresas constituída, a visão é um pouco diferente. Para os parceiros da rede de negócios dos Bancos A, B e C, o poder coercivo é bem claro, uma vez que os bancos forçam as empresas e organizações a aceitarem o seu método de trabalho. Porém, para os gestores dos bancos analisados, há um claro poder, mas não considerado coercivo, conforme descrito abaixo:

Banco A:

Eu enxergo como um líder nas ações, traçando objetivos e monitorando para que tudo fique da melhor forma, que os resultados sejam os melhores para todo mundo (GBA 1).

Acho palavra 'poder' muito forte. Acho que, como disse anteriormente, há uma liderança e objetivos a serem desenvolvidos, onde temos interesses mútuos. Tanto da minha parte, quando da parte das outras pessoas envolvidas nas ações (GBA 2).

Banco B:

Olha eu entendo... Eu enxergo como um braço forte da relação, onde traçamos objetivos e buscamos os resultados. E bem simples e bem claro para todos os envolvidos nas ações (GBB 1).

Coercivo não sei se seria a palavra mais correta, mas não há como negar que há sim um comando de nossa parte. Estamos sempre à frente de todas as ações, não porque não confiamos nos nossos parceiros, mais sim porque achamos que é o ideal para os nossos objetivos (GBB 2).

Banco C:

Não. Poder, claro não. Há sim um direcionamento, para deixar claro as nossas necessidades e os nossos objetivos, só isto (GBC 1).

Poder coercivo não, mas há um poder sim. É lógico que sempre procuramos trabalhar as nossas ideias e esperamos uma cooperação dos nossos parceiros, acho isto muito normal num trabalho com grupo de empresas (GBC 2).

Já para os parceiros das redes de empresas e organizações constituídas para ações sustentáveis, há sim um poder coercivo que é muito claro e natural, conforme relatam abaixo os gestores das organizações parceiras entrevistadas:

Parceiro do Banco A:

Sempre há, não tem como se relacionar com empresas grandes como o banco e eles não impõem suas vontades e suas exigências. Neste tipo de parceria, isto é muito normal (PBA 1).

Parceiro do Banco B:

Há com certeza, precisamos estar sempre atento às exigências que o banco faz, isto já faz parte do nosso trabalho (PBB 1).

Parceiros do Banco C:

Há, claro que há. Nós tivemos que nos adaptar para ter este apoio. O banco é muito rígido neste assunto, tem que ser tudo muito claro, as regras são bem definidas, quem não se adapta a este formato, não consegue trabalhar com o banco (PBC 1).

Sim, de certa forma há sim, pois os bancos impõem as suas vontades e suas ideias e nós fornecedores precisamos nos

adequar para fecharmos todas as ações e alcançarmos os melhores resultados (PBC 2).

4.2.2.2. Variável: MH02 – Poder Coercivo x Comprometimento com Relacionamento

Durante as entrevistas realizadas com os gestores dos bancos enfocados nesta pesquisa, ficou claro que o uso do poder coercivo não interfere nas outras variáveis, tais como o comprometimento com relacionamento nos bancos pesquisados, conforme relatos abaixo, quando os sujeitos foram questionados se o uso do poder aumenta o comprometimento:

Banco A:

Sim, claro que o nosso estilo de liderança - que é bem aberta, aumenta sim o comprometimento dos nossos parceiros. Eles participam diretamente do planejamento e da execução de todas as nossas ações (GBA 1).

Sim aumenta sim, sem dúvida. Nossos parceiros são muito comprometidos com tudo que realizamos. Nós sempre somos muito criteriosos nas nossas escolhas e o principal ingrediente para tudo dar certo é o comprometimento de ambas as partes (GBA 2).

Banco B:

Aumenta, aumenta sim, porque nosso estilo de liderança é bem participativo e com isto o comprometimento fica mais garantido. Somos sempre muito abertos ao diálogo e isto sempre facilita as coisas (GBB 1).

Sim, não vejo isto com um problema, pois nossa participação sempre é no intuito de alinharmos nossas tarefas e os parceiros são sempre muito comprometidos com cada ação que praticamos (GBB 2).

Banco C:

Claro que aumenta o comprometimento. Nossos parceiros normalmente fazem questão de se enquadrar à todas as nas nossas ações. Nossas parcerias são sempre harmoniosas e procuramos as mesmas coisas: resultados. E isto que mais importa, a quem ou a qual projeto vamos ajudar (GBC 1).

Aumenta com certeza o comprometimento nas nossas relações. Nossos parceiros, como diz o nome, são nossos

parceiros e a relação é ótima, baseada em muito trabalho, companheirismo e com isto estamos conseguindo ter ótimos resultados (GBC 2).

Para os parceiros da rede de empresas e organizações constituída para ações sustentáveis, a visão não é muito diferente da dos bancos. Para eles, o uso do poder não interfere na boa relação existente na rede e com isto há sempre um bom comprometimento, conforme descrito abaixo:

Parceiro do Banco A:

Claro que sim... O comprometimento tem que existir em todas as parcerias uma vez que vamos trabalhar para alcançarmos resultados. Não consigo imaginar isto ser o comprometimento ambas as partes não existir (PBA 1).

Parceiro do Banco B:

Sim, claro. Somos sempre muito exigentes com os nossos produtos e com nossos serviços, com isto precisamos estar muito comprometidos com o banco em todos os projetos que participamos (PBB 1).

Parceiros do Banco C:

Claro que sim, é uma exigência do banco. Temos que estar totalmente comprometidos com as ações que o banco promove e com o relacionamento dos seus dirigentes (PBC 1).

Claro, há a necessidade de estarmos sempre comprometidos com os nossos parceiros. Como seria a realização dos nossos projetos de não tivéssemos totalmente focados e comprometidos? É mais do que uma vontade, é uma necessidade para todo mundo (PBC 2).

4.2.2.3 Variável: MH03 – Poder Coercivo x Cooperação

Seguindo a mesma linha de raciocínio, os gestores dos Bancos A, B e C corroboram as opiniões quando o assunto é cooperação. Para eles, a existência do poder por parte do banco em nada interfere na cooperação da rede de empresas e organizações constituída para ações de sustentabilidade, conforme apontado nos depoimentos a seguir:

Banco A:

Como falei anteriormente, há sim um aumento do comprometimento e também da cooperação, nossos parceiros participam de todo o processo, nossas ações são muito importantes e cooperação é extremamente importante neste processo (GBA 1).

Claro que aumenta sim. Eu vejo com um elo, um elo de quem trabalha junto, trabalho em parceria, só sim conquistaremos os melhores resultados (GBA 2).

Banco B:

Com certeza, se aumenta o comprometimento, conseqüentemente aumenta a cooperação. Acho isto muito natural em relacionamentos entre parceiros que têm os mesmos objetivos (GBB 1).

Cooperação é um fator fundamental para o sucesso, sem isto não teríamos o êxito que estamos tendo. Nossos parceiros normalmente entram de corpo e alma nas nossas ações, cooperando e nos auxiliando em todas as fases de nossas ações (GBB 2).

Banco C:

Certamente, como eu disse antes, nossos parceiros são muito envolvidos em nossos projetos e o engajamento é total sempre participando da melhor forma possível (GBC 1).

Claro, sem cooperação, não há trabalho, não há parceria. Precisamos estar sempre bem alinhados em todas as fases dos nossos projetos (GBC 2).

Para os parceiros da rede de empresas e organizações constituída para ações o desenvolvimento da sustentabilidade, a visão não é diferente da dos gestores dos bancos envolvidos nesta pesquisa. Para eles há sim o aumento da cooperação, conforme explicitado abaixo:

Parceiro do Banco A:

Claro que sim, o comprometimento e a cooperação são fatores preponderantes para alcançarmos nossos objetivos. Nós e o banco trabalhamos de uma forma muito correta, onde há uma grande cooperação (PBA 1).

Parceiro do Banco B:

Claro, a nossa relação com o banco é muito clara a direta, há uma cooperação mútua, buscamos as mesmas coisas, os mesmos resultados, não tem como não trabalharmos de outra forma (PBB 1).

Parceiros do Banco C:

Sim, estamos trabalhando em conjunto para atingirmos nossos objetivos e esta cooperação é bem clara de ambas as partes (PBC 1).

Com certeza, como eles cobram muito de nós. Eles também participam muito, nos auxiliam, nos orientam e são sempre muito atentos a tudo, com isto a cooperação não pode deixar de existir (PBC 2).

4.2.2.4 Variável: MH04 – Poder Coercivo x Confiança

A variável confiança também não é afetada em relação à utilização **do** poder coercivo pelos bancos nas ações de sustentabilidade realizadas pelos agentes da rede de empresas e organizações constituída, conforme constatado nos relatos abaixo dos gestores dos bancos pesquisados quando indagados se o uso do poder coercivo pode aumentar a confiança:

Banco A:

Sim, a confiança é uma coisa imprescindível para nós, é o resultado dos nossos relacionamentos e não pode faltar em momento algum, pois sem confiança não há ação e nem projeto que dure (GBA 1).

Sim, sim, claro que sim. Sem confiança não há trabalho, não há projeto, não há nada, confiança é *sine qua non* no nosso negócio. Como podemos trabalhar com quem não confiamos? (GBA 2).

Banco B:

Aumenta a confiança. A confiança é uma coisa totalmente essencial nos nossos relacionamentos, pois sem isto não tem relacionamento, não tem trabalho, não tem nenhum tipo de ação (GBB 1).

Claro, temos total confiança nas nossas parcerias, somos muito criteriosos na escolha de cada parceiro. É um processo muito rigoroso até fechamos cada parceria (GBC 2).

Banco C:

Claro, como já frisei, só trabalhamos com quem confiamos. A confiança e o comprometimento são fundamentais para as nossas ações e os nossos projetos (GBC 1).

Parceria sem confiança, não é parceria. Sempre deixamos bem claro a necessidade de estarmos em sintonia para que as nossas ações sejam sempre as melhores possíveis (GBC 2).

Não muito diferente dos relatos dos gestores dos bancos pesquisados, os gestores dos parceiros de rede de empresas e organizações constituídas para ações de sustentabilidade relatam que a confiança também aumenta quando há poder coercivo:

Parceiro do Banco A:

Claro que sim, a confiança é fundamental para que possamos alcançar nossos objetivos. Nós trabalhamos de forma clara e sempre muito objetiva e para isto a confiança é tudo (PBA 1).

Parceiro do Banco B:

Acredito que sim, da mesma forma que temos confiança no banco, tenho a certeza que eles têm em nós. Nossa relação é muito boa, não vejo o por que de não haver confiança (PBB 1).

Parceiros do Banco C:

Sem confiança, não há cooperação e muito menos comprometimento. A confiança é um dos principais fatores das nossas parcerias (PBC 1).

Claro, nosso trabalho e nossas ações são em cima das nossas competências e da confiança que temos no nosso trabalho e nos nossos parceiros (PBC 2).

4.2.2.5 Variável: MH05 – Comprometimento x Cooperação

O comprometimento entre os parceiros da rede de empresas e organizações constituída em torno de cada banco tende a aumentar a

cooperação nas ações de sustentabilidade, conforme os depoimentos dos gestores dos bancos pesquisados:

Banco A:

Aumenta sim. Passa uma imagem diferente, acho que as pessoas criam credibilidade como uma coisa natural, não é uma coisa que você impõe, ela simplesmente acontece (GBA 1).

Sim, com certeza aumenta. Quanto mais comprometidos todos estão, maior com certeza será cooperação. Simples: quanto mais eu acredito, mais eu coopero (GBA 2).

Banco B:

Não há dúvidas, comprometimento e cooperação estão juntos, se eu estou comprometido, muito provavelmente estarei cooperando. Em nossas ações comprometimento e cooperação são fundamentais (GBB 1).

Claro sim, quanto mais alinhado forem os nossos objetivos, maior será a cooperação entre todos (GBB 2).

Banco C:

Sim, quanto mais comprometidos eles estão conosco, maior é a visibilidade de todo mundo e aumenta a nossa cooperação para novas ações (GBC 1).

Nossas ações sempre nos obrigam a termos um comprometimento mútuo, a cooperação entre as partes é fundamental para dar tudo certo (GBC 2).

As variáveis comprometimento do relacionamento e cooperação, na visão dos parceiros de rede de empresas e organizações, se complementam. Para os gestores das empresas parceiras, quanto mais comprometido se está nos projetos, maior será a cooperação de todos para o sucesso, conforme relatos destacados abaixo:

Parceiro do Banco A:

Claro, o trabalho é sempre feito em conjunto. Parceria é isto, um ajudando o outro em busca do resultado final (PBA 1).

Parceiro do Banco B:

Com certeza a cooperação é a melhor possível, todos trabalhando de forma harmoniosa, focados em objetivo único que é obter os melhores resultados para ações ecoeficientes (PBB 1).

Parceiros do Banco C:

Sem dúvida nenhuma quanto mais comprometido, maior com certeza será cooperação de todos nos projetos (PBC 1).

Sim, claro a cooperação é sempre total em nossas ações. Estamos sempre imbuídos de fazer o melhor e da melhor forma para termos os melhores resultados (PBC 2).

4.2.2.6 Variáveis MH06 - Confiança x Comprometimento e MH07 - Confiança x Cooperação

Mais dois itens que a visão dos gestores dos bancos pesquisados e a dos gestores das empresas e organizações parceiras são bem parecidas. Ambos concordam que a variável confiança é um dos principais fatores de sucesso para as ações de sustentabilidade, bem como motivadora das variáveis comprometimento e cooperação, conforme indicam as falas dos sujeitos entrevistados:

Banco A:

Quando você sabe com quem trabalha, e trabalha com quem confia, as coisas ficam muito mais fáceis de acontecerem, principalmente comprometimento e maior cooperação, você não acha? (GBA 1).

Sim, para nós confiança é tudo nestas relações, sempre trabalhamos com empresas muito confiáveis e com isto o comprometimento e cooperação é total com nossos projetos (GBA 2).

Banco B:

Sim, como já lhe disse, sem confiança não há relacionamento e nossas ações são baseadas em objetivos sólidos que requerem muito trabalho e envolvimento de todos (GBB 1).

Como eu já frisei, confiança é a base das nossas parcerias, só trabalhamos com quem confiamos e com quem está totalmente comprometido com as nossas ações (GBB 1).

E trabalhamos com parceiros devidamente selecionados, não vejo com não haver cooperação mútua nas nossas atividades, temos os mesmos objetivos (GBB 2).

Banco C:

Claro, confiança é muito importante, não consigo imaginar bons resultados se não confiamos uns nos outros e a cooperação precisa estar sempre presente (GBC 1).

Sim, claro. Como eu já disse, a confiança gera um comprometimento mútuo entre nós e quanto mais trabalhamos juntos, é melhor para todo mundo. É uma relação de ganha-ganha, todos ganhamos trabalhando com os mesmos objetivos (GBC 2).

Parceiro do Banco A:

Não há parceria quando não se confia em um parceiro, muito menos comprometimento. A confiança alimenta todas as nossas ações e a cooperação fica evidente nestas ações (PBA 1).

Parceiro do Banco B:

Com confiança, o comprometimento é sempre maior. Trabalhamos em conjunto para buscarmos os melhores resultados e para isto o comprometimento e cooperação têm que ser total (PBB 1).

Parceiros do Banco C:

Com certeza, a confiança é a base de tudo, e se temos base o comprometimento é total (PBC 1).

Como eles cobram muito de nós, eles também participam muito, nos auxiliam, nos orientam e são sempre muito atentos a tudo. Com isto estamos sempre tendo uma cooperação mútua e cada vez mais comprometidos em todas as ações que atuamos (PBC 2).

4.2.2.7 Variável: MH08 – Avaliação do Relacionamento

Na última variável elencada no modelo teórico praticado nesta pesquisa, mais uma vez a posição dos gestores dos bancos pesquisados está muito próxima a dos gestores das empresas e organizações parceiras atuantes na rede constituída em cada banco para o desenvolvimento de ações de

sustentabilidade. Os resultados das avaliações gerais são muito positivos, conforme os relatos que seguem, tanto dos gestores dos bancos, quanto dos parceiros entrevistados:

Banco A:

Muito bons, com parceiros confiáveis e comprometidos com os nossos ideais e espero que nossos resultados sejam ainda melhores nas futuras ações. Eu acho que nós deixamos clara a nossa credibilidade, agora é só sucesso (GBA 1).

Excelente, as nossas parcerias têm muito critério de escolha e acho que isto que traz resultados tão significativos (GBA 2).

Banco B:

Eu acho que nossas parcerias e nossos projetos estão cada vez mais integrados e acredito que seja um grande momento na avaliação que eu faço, que são maravilhosos, temos resultados são muitos positivos (GBB 1).

O melhor possível, não é um trabalho fácil, mais são prazerosas as nossas parcerias. Acredito que ainda iremos melhorar muito o nível de nossas ações, uma vez que estamos cada vez mais integrados e com objetivos cada vez mais próximos (GBB 2).

Banco C:

A participação dos nossos parceiros é fundamental, sem eles a nossa dificuldade seria muito grande e os resultados com certeza não seriam os mesmos. Resumindo, as nossas parcerias são boas para todos, pode ter certeza (GBC 1).

Muito proveitoso, como lhe falei, temos diversas ações em andamento e nossas parcerias são os elos com os nossos clientes e com a sociedade e o meio ambiente (GBC 2).

Parceiro do Banco A:

Nossa avaliação que é bom para todo mundo. Para nós, que conseguimos realizar nossos ideais, para o banco, que tem ótimos retornos para sua imagem e, principalmente, para a sociedade, que colhe os frutos dos nossos trabalhos (PBA 1).

Parceiro do Banco B:

É muito bom, para nós todos conseguimos colocar nosso produtos no mercado e ao mesmo tempo ter um ótimo retorno com isto (PBB 1).

Parceiros do Banco C:

A melhor possível, o banco é o mantenedor mais importante que temos, onde buscamos promover a sustentabilidade e a melhoria da qualidade de vida da sociedade (PBC 1).

A minha avaliação é que estamos no caminho certo e que nós e os bancos estamos cada vez mais unidos em prol de ações sustentáveis (PBC 2).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados verificados na pesquisa de campo, destaca-se a reafirmação do papel cada vez mais importante desempenhado pelos bancos no desenvolvimento da economia contemporânea. Suas receitas (em torno de US\$ 3 trilhões em 2010), representam atualmente cerca de 5% de todo o PIB mundial, e até 2020 devem atingir a marca de US\$ 6,8 trilhões, o que representará cerca de 6% do PIB mundial, ou seja, mais que duplicará no período de 2010 a 2020.

Além disso, os bancos vêm se beneficiando de um modelo econômico que propicia a rentabilidade crescente de suas atividades, representando uma contribuição cada vez mais significativa no PIB de países desenvolvidos e em desenvolvimento. Não obstante, a indústria bancária brasileira tem importância destacada nesse contexto mundial, por representar atualmente cerca de 10% de toda a receita bancária mundial, com projeção de elevação para 15% até o ano de 2020.

Com isto os empreendimentos bancários têm tido um grande crescimento, ocupando uma posição central nos processos de transformação econômica, seja por meio das atividades de financiamento, seja pela implantação de programas de gestão que visam uma maior relação das atividades bancárias à questão ambiental.

Apesar de todos estes benefícios econômicos, é importante ressaltar que somente nas últimas décadas começaram a serem debatidas mais amplamente as questões voltadas à sustentabilidade em diferentes campos do conhecimento, uma vez que a sociedade foi impulsionada a buscar soluções diante dos efeitos nocivos causados pelo avanço da devastação ao meio ambiente.

Las Casas (2005), no Guia de Eco-eficiência para serviços bancários relatado no referencial teórico, apontava a ausência de iniciativas para contenção do consumo e a degradação de recursos naturais. Porém em

contraponto ao argumento de Las Casas (2005), observou-se durante os levantamentos efetuados por esta pesquisa, que aparentemente houve um avanço por parte dos bancos analisados, à medida que se verificou que as empresas analisadas estão desenvolvendo maior responsabilidade nas questões ligadas aos impactos ambientais, extensivamente à rede de organizações empresas formada em função dos bancos. Conforme tratado nesta pesquisa, esta relação deve ser discutida a partir da seguinte perspectiva proposta nesta pesquisa: a formação das redes de empresas e organizações constituídas a partir da indústria bancária brasileira, tem contribuído para o desenvolvimento de ações voltadas à sustentabilidade e também ao relacionamento entre seus participantes, conforme apregoa o modelo de Hermans (2003).

Para o alcance dos objetivos desta pesquisa foi elaborado um modelo teórico-empírico que explicita a relação existente entre os bancos pesquisados e os seus parceiros nas redes de empresas e organizações constituídas para ações de sustentabilidade, bem como as variáveis constantes no modelo proposto por Hermans (2003), a saber: a) Argumentos relacionados às ações de sustentabilidade: AS01 – Principais ações executadas, AS02 – Principais resultados alcançados, AS03 – Fatores mais significantes e AS04 – Avaliação dos resultados e AS05 – Participação dos parceiros; b) Variáveis relacionadas ao Modelo de Hermans (2003): MH01 – Poder Coercivo, MH02 – Poder Coercivo x Comprometimento, MH03 – Poder Coercivo x Cooperação, MH04 – Poder Coercivo x Confiança, MH05 – Comprometimento x Cooperação, MH06 – Confiança x Comprometimento, MH07 – Confiança x Cooperação e MH08 – Avaliação do Relacionamento.

Dos mais de 160 bancos existentes no Brasil, apenas os três principais bancos privados atuantes no país foram considerados nesta pesquisa, dada sua representatividade - Banco Itaú, Banco Bradesco e Banco Santander, com as suas devidas ações de sustentabilidade desenvolvidas. A seguir são expostas as principais conclusões verificadas para cada banco analisado na pesquisa de campo.

Banco Itaú

O Banco Itaú, que foi premiado como o banco mais sustentável do mundo, atua igualmente em ações voltadas ao meio ambiente e à educação, tais como os projetos sociais da Fundação Itaú Social e o prêmio Itaú UNICEF, que em sua articulação com escolas públicas e outras políticas, visa à educação integral de crianças e adolescentes.

O banco capitaneia diversas ações ecoeficientes ligadas ao meio ambiente, como por exemplo: venda de aparas de papel chamada de Ecomudanças, o Dia da Mata Atlântica, Conexões Sustentáveis São Paulo a Amazônia pelo corredor ecológico do Vale do Paraíba, o carvão sustentável e o TI Verde entre outras, com a participação de diversos parceiros atuantes como o Instituto Ethos, a Protege, a Vivo, Grupo Pão de Açúcar, SENAC e a organização não governamental WWF-Brasil.

O Itaú está totalmente ligado à WWF-Brasil, onde encarrega-se de gerenciar as doações para os projetos de reflorestamento e ainda trabalha uma participação interna que obteve uma redução de 17% nos consumos de água, 43% no consumo de energia e 38% de papéis através de campanhas de conscientização dos funcionários do seu Centro Empresarial e com isso, conseguiu obter reduções nas suas tarifas.

O Itaú e seus parceiros são responsáveis pela retirada e descarte de lâmpadas, baterias, resíduos químicos e lixo ambulatorial, mantendo um programa de coleta seletiva de plásticos e alumínio em algumas de suas áreas administrativas e na sua rede de agências. Exemplos destas ações como vendas de aparas de papel, o banco arrecada uma receita de cerca de R\$ 12,5 mil/mês que é doada a instituições de caridade.

Já os projetos voltados à educação, o Banco Itaú através da Fundação Itaú Social, Itaú Cultural e do Espaço Itaú de Cinema e alguns de seus parceiros, as organizações não governamentais Cidade Escola Aprendiz,

Instituto Avisa Lá e Sustainability Valor do Amanhã, têm conseguido avançar em suas ações. No primeiro trimestre de 2012, o banco investiu R\$ 38,3 milhões em ações educacionais, culturais e esportivas. Destacam-se entre elas as de educação e cultura com R\$ 23,9 milhões com os seguintes projetos: Projeto Educação Financeira, que foi premiado como destaque de 2011, e o Itaú Cultural, com mais de 27,9 mil pessoas que visitaram o Itaú Cultural até meados de março de 2012. O site do instituto teve 2,3 milhões de acessos, dos quais 1,7 milhão deles acessaram as enciclopédias virtuais.

Com todos os investimentos nas ações sustentáveis, o Banco Itaú ainda alcançou um lucro líquido recorrente acumulado no ano de 2011 de R\$ 14.621 milhões, 12,4% maior em relação ao ano anterior. Já o ativo total que em 31 de dezembro de 2011 alcançou R\$ 851,3 bilhões, teve uma evolução de 13,3% em relação ao final do ano anterior.

Bradesco

O Bradesco, conhecido como o banco do planeta, vem direcionando as suas atenções tanto para o meio ambiente como para educação. Exemplo disto é a Fundação Bradesco, que nasceu com o objetivo de proporcionar educação e profissionalização de crianças, jovens e adultos com atendimento de quase 180.000 alunos. Não possui fins lucrativos, mas tem um orçamento alto que deve ser justificado com resultados claros, inseridos num plano de metas bem estabelecido.

Para o meio ambiente, o banco mantém uma participação ativa em que se destacam algumas ações de sustentabilidade junto aos parceiros da rede de empresas e organizações constituída, como a do Instituto Ethos (GT Direitos Humanos), a da Rede Nossa São Paulo (Programa Cidades Sustentáveis) e a Fundação Getúlio Vargas (Empresas pelo Clima). Destacam-se também as ações de investimentos socioambientais como a da Fundação Amazonas Sustentável, Fundação SOS Mata Atlântica, Projeto Tamar e projetos

desenvolvidos junto aos governos dos estados de Rio de Janeiro e do Amazonas.

O Bradesco tem cada vez mais assumindo um papel de destaque junto à rede de empresas e organizações constituídas em diversas ações de sustentabilidade, notadamente quanto aos Princípios do Equador, Pacto Global, Empresas pelo Clima, Protocolo Verde - setor bancário e TI Verde. Já no âmbito da gestão interna, a instituição obteve a certificação ISO 14001 nas suas áreas administrativas, criou também uma nova governança para o tema, atrelada ao Comitê Executivo de Eficiência, a fim de obter melhores resultados.

O banco também tem trabalhado muito para a comunidade. Há incentivo e o apoio às inúmeras iniciativas que vão desde projetos próprios e de instituições parceiras até o trabalho voluntário dos colaboradores com o objetivo de beneficiar pessoas das comunidades. Em 2011, o investimento comunitário foi de R\$ 566,5 milhões.

Banco Santander

O Banco Santander foi eleito em 2012 como a empresa mais verde na categoria instituições financeiras. O banco investe em educação, principalmente o Projeto Escola Brasil (oriundo do Banco Real) em parceria com a organização não governamental Ecofuturo, conta com a participação de 1.875 voluntários, organizados em 227 grupos que atuam em parceria com 183 escolas públicas em todo o país. As parcerias constituídas pelo banco estão oferecendo formação continuada em leitura, escrita e matemática a 39 técnicos de 15 Secretarias de Educação que, por sua vez, a aplicam para 494 coordenadores pedagógicos e 5.427 professores de 432 escolas. Essa formação tem impactado a educação de 124.778 alunos.

Outro projeto que incentiva funcionários da instituição a desenvolver trabalhos voluntários de suma importância é o Projeto Universidades, que gera oportunidade para o ingresso ao ensino superior e a intercâmbios que conta

com 1.216 instituições de ensino superior e abrange 23 países da América Latina e da Península Ibérica, atingindo 14 milhões de estudantes e docentes.

Uma das prioridades do Santander é o desenvolvimento da cultura ecoeficiente, que está sustentada por três pilares: reduzir, reutilizar e reciclar. O objetivo é desenvolver na comunidade interna do banco uma filosofia de trabalho voltada para o incentivo ao envolvimento de todos. Os materiais recicláveis coletados nos prédios administrativos e nos parceiros da rede de empresas constituídas para ações de sustentabilidade são tratados pela empresa responsável pela coleta dos resíduos ou por uma cooperativa, que fica com todo o lucro da venda do material; enquanto as sobras orgânicas, oriundas de seu refeitório, são entregues a uma empresa privada que descarrega o material em um aterro sanitário no bairro do Jaguaré (São Paulo), que posteriormente o transforma em adubo orgânico.

Os prédios administrativos e 98% das agências do Santander têm coleta seletiva. Foram traçadas metas para reduzir o consumo de água que diminuiu 9,4% entre 2010 e 2011, e também de energia elétrica, que observou uma economia de 6,1% nas agências. O banco também modernizou o ar condicionado de 106 agências, o que baixou o consumo em 11%. Graças a várias campanhas de conscientização, o banco conseguiu melhorias nos processos e na utilização de produtos/equipamentos modernos, o consumo total de energia diminuiu 0,04% entre 2010 e 2011, lembrando que o banco abriu mais 154 novas agências neste período.

A geração de resíduos como copos plásticos, papel e lixo também teve redução de 0,173 por funcionário. Já lâmpadas, pilhas e baterias e cartuchos de impressoras passaram a ter destinação adequada. O uso do papel certificado de baixo impacto ambiental é incentivado e há o monitoramento das emissões de gases de efeito estufa, além de um plano de redução/compensação dessas emissões.

O Banco Santander alcançou um lucro líquido recorrente acumulado no ano de 2011 à quantia de R\$ 7.339 milhões, 7,4% maior em relação ao ano anterior.

Quanto aos fatores observados no modelo teórico de Hermans (2003), que revela as hipóteses de que o poder coercivo influencia de forma negativa a confiança e o comprometimento, concluindo-se que se o poder coercivo é forte, não ocorre uma associação significativa entre confiança e cooperação. O autor constata também, que o poder coercivo não conduz à cooperação, isto é, parece não existir uma variável que explique a cooperação entre as empresas atuantes em rede. Hermans (2003) usa esse argumento para afirmar que o modelo comprometimento-confiança não pode ser generalizado.

A presente pesquisa também utilizou como parâmetros as variáveis poder coercivo, comprometimento com relacionamento, confiança e cooperação porventura existentes nos relacionamentos observados entre os bancos e as empresas e organizações participantes da respectiva rede constituída em prol de ações de sustentabilidade. Em contraponto ao exposto por Hermans (2003) em seu estudo, os principais resultados e conclusões verificadas a partir das falas dos gestores dos bancos e das empresas e organizações entrevistadas estão dispostos a seguir.

Poder Coercivo

Foi possível concluir que há utilização de alto nível de poder coercivo exercido pelos bancos junto aos seus parceiros. Porém, o poder coercivo exercido pelo banco junto aos seus parceiros é considerado pelos gestores dos bancos como orientações ou diretrizes estipulados pelo braço forte da relação, ou seja, o banco. Já para os parceiros analisados, este poder coercivo é evidente, porém bem recebido, uma vez que não se verificaram rejeições das empresas e organizações analisadas na rede de empresas constituída em volta de cada banco pesquisado.

Poder Coercivo x Comprometimento / Poder Coercivo x Cooperação / Poder Coercivo x Confiança

Na visão dos gestores dos bancos, bem como para os gestores das empresas e organizações parceiras, a utilização do poder coercivo não diminuiu o comprometimento e nem a confiança existente entre os envolvidos na rede. Conseqüentemente, também não se verificou influência na cooperação desenvolvida entre os integrantes da rede, conforme relatado nas falas dos gestores entrevistados.

Comprometimento x Cooperação / Comprometimento x Confiança / Confiança x Cooperação

Nestas variáveis também há um consenso entre os gestores dos bancos e os gestores das empresas e organizações parceiras analisadas. Pôde-se verificar que o comprometimento no relacionamento aumenta sensivelmente a cooperação e a confiança entre os agentes envolvidos, sendo a confiança a principal variável para os gestores entrevistados, que afirmaram que quanto mais se confia no seu parceiro, melhor é a cooperação entre todos os envolvidos na rede estabelecida.

Avaliação do Relacionamento

Para todos os gestores entrevistados (bancos ou empresas e organizações), a avaliação do relacionamento é a melhor possível. Tanto é que tal resultado constitui-se um elemento facilitador do sucesso das ações de ecoeficiência realizadas pelas redes de empresas e parceiros constituídas em torno dos bancos analisados na pesquisa de campo.

Tal sucesso gera retornos, tanto para os bancos, quanto para as empresas e organizações atuantes na rede constituída, sendo ainda propulsor de melhoria da imagem do banco, bem como de retornos financeiros

quantificáveis em alguns casos, fazendo assim com que a rede como um todo se fortaleça a cada ação realizada.

Apesar de a pesquisa não possuir dados mais atualizados para este estudo, o confronto entre os dados apresentados com a pesquisa de campo realizada e os dados disponibilizados pelas pesquisas realizadas pela FEBRABAN e nos sites das instituições, geram limitações em virtude de esta pesquisa ter caráter exploratório de natureza qualitativa, empregando como método de pesquisa o levantamento de informações a partir de uma amostra não probabilística intencional por conveniência e acessibilidade. Assim, os resultados a serem apurados não poderão ser estendidos a todos os bancos atuantes no Brasil, nem relativamente às respectivas redes de empresas.

Outro limitador diz respeito ao processo de coleta de dados da pesquisa de campo. Eventualmente poder-se-á encontrar algumas barreiras em função da confidencialidade das informações a serem prestadas, principalmente caso os gestores dos bancos e demais empresas e organizações analisadas julguem que tais informações possam ser consideradas estratégicas à organização em estudo.

Também verificou-se como dificuldade que caracteriza muito claramente os problemas de gestão ambiental em instituições bancárias, a relação entre lucro e a própria problemática da questão ambiental em si. Com isto cabe no presente trabalho a proposta de estudos futuros com novas investigações, sendo que as considerações aqui constituem-se em contribuições iniciais que poderão fomentar o despertar da importância de se estudar as atividades de serviços e os respectivos impactos ambientais oriundos das atividades do segmento financeiro na economia de uma sociedade.

Assim sendo, estudos futuros deverão levantar novas questões proporcionando uma vasta investigação em diferentes variáveis, tais como objetivos, atividades corretivas, preventivas e educativas voltadas à gestão ambiental de grandes corporações e suas respectivas ações de sustentabilidade.

Embora sejam evidentes as limitações inseridas na presente pesquisa, fica clara a contribuição de se estudar o setor de serviços e, mais especificamente, o setor financeiro, destacando-se para tanto a indústria bancária brasileira como um grande campo de estudo para os pesquisadores e profissionais ligados à área de gestão ambiental.

A contribuição acadêmica da presente pesquisa contribui para o avanço do tema que, embora seja objeto de pesquisas já existentes principalmente em relação à empresas industriais, não se verificam estudos específicos voltados à empresas prestadoras de serviços, notadamente quanto ao relacionamento entre bancos e empresas e organizações parceiras voltadas à ações de sustentabilidade. Assim sendo, a construção de um referencial teórico amplo e a aplicação dos conceitos de gestão ambiental na prática podem indicar caminhos a serem seguidos pelos demais pesquisadores, bem como contribuir na construção e desenvolvimento do pensamento científico acerca do tema.

Para os bancos e parceiros envolvidos em sua rede de negócios, os resultados podem auxiliar numa visão mais amplificada, que possa indicar a existência do relacionamento como elemento balizador na tomada de decisões por parte dos dirigentes das empresas e organizações pesquisadas. Para os governos e municípios, o resultado da pesquisa pode indicar e auxiliar na formação de políticas públicas que englobem o tema, bem como políticas privadas de atuação que possam partir dos bancos e parceiros a partir dos resultados apresentados pelo presente trabalho.

REFERÊNCIAS

AALL, C.; HUSABO, I. A. Is eco-efficiency a sufficient strategy for achieving a sustainable development? The Norwegian Case. **Sustainability**, 2010.

ALBERTI, V. **História oral**: a experiência do CPDOC. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000, Florianópolis, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. p. 1-15.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Redes de organizações/empresas virtuais na economia global. In: ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1997, Porto Alegre, **Anais...** Rio de Janeiro: ABREPRO, 1997.

ANSOFF, H. I. **The new corporate strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

ANTUNES, P. de B. **Direito ambiental**. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2002.

ANVARI, R.; AMIN, S. M. Commitment, Involvement and Satisfaction in Relationship Marketing. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**. Canterbury, v. 1, n. 11, p. 51-70, 2010.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASHLEY, P. A.; CARDOSO, J. G. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 2-16.

ARAUJO, L. A. D. de.; JORGE NETO, P. de M. Risco e competição bancária no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**. v. 61, n. 2, p. 175-200, 2007.

BANCO DO PLANETA. **Finanças sustentáveis**. Disponível em: <www.bancodoplaneta.com.br/financassustentaveis>. Acesso em 20 set. 2012.

BANSAL, P.; ROTH, K. Why companies go green: a model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 717-736, 2000.

BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTO, M (Orgs). **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo, Atlas, 2007, p 15 - 24.

_____. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGMAN, M. **Análise da percepção ambiental da população ribeirinha do Rio Santo Cristo e de estudantes e professores de duas escolas públicas, município de Giruá**. 104 f. Dissertação (Mestrado em Ecologia) - Instituto de Biociências, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/10950>>. Acesso em: 10 out. 2012.

BERRY, M. A.; RONDINELLI, D. A. Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 2, 1998.

BRADER – Banco Brasileiro de Descontos. **Finanças sociais 2011**. São Paulo: Brader, 2011. Disponível em: <www.brader.com.br/financas.asp>. Acesso em: 20 set. 2012

BRANCO, S. M., Aspectos institucionais e legais do controle da poluição. In: PORTO, R. L. L. **Hidrologia ambiental**. São Paulo: Associação Brasileira de Recursos Hídricos/Edusp, 2000. p. 349-373.

BRANDÃO, I. L. **Itaú 50 anos**. São Paulo: DBA, 1995.

BUFONI, A. L.; MUNIZ, N. P.; FERREIRA, A. C. S. O processo de certificação socioambiental das empresas: o estudo de caso do certificado 'empresa cidadã'. **Revista de Administração Contemporânea**. v.13, p. 19-38, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000500003>>. Acesso em: 18 nov. 2012.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. XXVIII, 2004, Curitiba, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, p. 16-31.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. P. Revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 1, n. 3, p. 7-30, 1997. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551997000300002>>. Acesso em: 18 nov. 2012.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility. **Business and Society**, Chicago, vol. 38, pp 268-295, 1999.

CARROLL, G. R. Organizational approaches to strategy: an introduction and overview. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 08-10, 1987.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo, Atlas, 1999.

CAVES, R. E. Industrial organization, corporate strategy and structure. **Journal of Economic Literature**, v. 18, n. 1, p. 64-92, 1980.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; SILVA, J. R. G. Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. **Revista de Administração Pública**. v. 40, n. 5, p. 763-787, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000500002>>. Acesso em: 25 nov. 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. v. 15, n. 1, p.1-13, 2009. Disponível em: <<http://doi:10.1002/csr.132>>. Acesso em: 15 out. 2012.

DELFIN NETO, A. Economista produz crise, mas não sabe resolvê-la. **O Estado de São Paulo**: São Paulo; 02 de janeiro de 2009.

DEMAJOROVIC, J. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental**: perspectivas para educação corporativa. São Paulo: Senac, 2003.

DESCANO, L. **Guia de eco-eficiência para los serviços bancários**. New York: UNEP, 2001.

DeSIMONE, L. D.; POPOFF, F. **Eco-efficiency**: The business link sustainable development. Cambridge: MIT Press, 2000.

DIAZ, C. A. P.; PIRES, S. R. I. Produção mais limpa: integrando meio ambiente e produtividade. **Revista de Administração CREUPI**, v. 5, n. 9, jan./dez. 2005. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/reaufsm/article/viewArticle/2130>>. Acesso em: 10 set. 2012.

DONAIRE, D. **Interiorização da variável ecológica na organização das empresas industriais**. 209 f. Tese (Livre Docência em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 1992.

ELIAS, S. J. B.; MAGALHÃES, L. C. Contribuição da produção enxuta para a obtenção da produção mais limpa. In: ENEGEP - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO XXIII, 2003, Ouro Preto, **Anais...** ABEPRO, Rio de Janeiro, 2003. p. 1-15.

ESCOUTO, F. M. B. **Educação ambiental, meio ambiente e turismo**, 2001. Disponível em: <http://www.iecs.edu.br/pesquisa/arquivos/educa%C3%A7%C3%A3o_ambiental_meio_ambiente_turismo.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2012.

ETHOS. **Práticas empresariais de responsabilidade social**. São Paulo: Ethos, 2006.

FARIAS FILHO, J.R; CASTANHA, A.L.B.; PORTO, C.B. **Arquiteturas em redes**: Um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. XXXIII, 2009. São Paulo, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. p. 15-30.

FARINA, M C. **O relacionamento entre as farmácias e drogarias e seu distribuidor**: uma modelagem à luz da teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento. 203 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

FEBRABAN - Federação Brasileira das Associações dos Bancos. **O setor bancário em números**. São Paulo. 2010 e 2011. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/acervo1.asp?id_texto=214&id_pag=85&>. Acesso em: 20 maio 2012.

FERREIRA, A. B. H. **Novo aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FROES, C; MELO NETO, F. P. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro – da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

FUSCO, J. P. A. Unidades estratégicas de negócios: uma ferramenta para gestão competitiva de empresas. **Gestão e Produção**. v. 4, n. 1, p. 36-51, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v4n1/a02v4n1.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2012.

GALDINO, C. A. B. et al. Passivo ambiental: revisão teórica de custos na indústria do petróleo. **Gestão e Produção**. v. 14, n. 1, p. 54-63. 2004, Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v14n1/v14n1a06.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2012.

GARTNER, I. R. **Sistema de apoio a avaliação de projetos industriais para bancos e agências brasileiras de financiamento do desenvolvimento**. 201 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman 2000.

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

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F. Consumo sustentável: muito além do consumo verde. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. XXXI, 2007. Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 16-31

GRANDORI, A.; SODA, G.: Inter firm networks: antecedents, mechanism and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANT, M. R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Spring, v. 33 n. 3, p.114-135, 1991.

GUIMARÃES, P. C. Estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão ambiental. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 5 p. 72-82, 1995.

HANNA, V.; WALSH, K. Cooperation among small manufacturing firms. **International Small Business Journal**. Cheshire, v. 26, n. 3, p. 299-321, 2008.

HART, C. **Doing a literature review: releasing the social science research imagination**. New York: Sage, 1998.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management**, v. 20, n. 4, p. 98-101, 1995.

HERMANS, C. M.; **Direct and indirect effects of coercive power in the commitment trust theory of relationship marketing**. 224 f. Tese (Doutorado em Filosofia em Administração) - New Mexico State University. New Mexico, 2003.

HERTWICH, E.D. Life cycle approaches to sustainable consumption: a critical review. **Environmental Scientific Technology**, v. 39, p. 838, 2009. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S0025-326X\(00\)00204-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0025-326X(00)00204-6)>. Acesso em: 22 out. 2012.

HEXSEL, A. E.; DE TONI, D. Salton: a retomada da vantagem competitiva nos anos noventa. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 7, n. 3, p. 57-75, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000300004>>. Acesso em: 11 set. 2012.

ITAÚ – Banco Itaú. **Balanco social 2011**. São Paulo: Itaú, 2011. Disponível em: <www.itaú.com.br/balancosocial.asp>. Acesso em: 23 set. 2012.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

KANG, Y. C. **Before-profit social responsibility**: turing the economic paradigm upside down. In: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF BUSINESS AND SOCIETY, 1995. **Proceedings...** Vienna, ABS, 1995.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Blue ocean strategy book**. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant leadership excellence. 2007. Disponível em: <<http://www.strategyacademy.ir/files/lib/BlueOceanStrategy.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2012.

KOLARZ-CZAPLICKA, K. KOROL-BURCHART, D. e KRAWCZYK, P. Eco-efficiency analysis methodology on the example of the chosen polyolefins production, **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**, v. 43, n. 1, p. 469-475, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

LARANGEIRA, S. M. G. Reestruturação em bancos e telecomunicações no Brasil:excluídos e beneficiados. In: **Cinterfor** - Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional Trabajo, Género y Ciudadanía en los Países del Cono Sur. Montevideo: 1998. Disponível em:

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/gen_sur/pdf/larangeiras.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2012.

LEHNI, M. **Eco-efficiency**: creating more value, with less impact. Genebra: WBCSD, 2000.

LUNDIN, M. Explaining cooperation: how resource interdependence, goal congruence, and trust affect joint actions in policy implementation. **Journal of Public Administration Responsibility Theory**, v. 17, n. 4, p. 651-672. 2007.

LUZ, S. O. C.; SELLITTO, M. A.; GOMES, L. P. Medição de desempenho ambiental baseada em método multicriterial de apoio à decisão: estudo de caso na indústria automotiva. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 13, n. 3, p. 557-570, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2006000300016>>. Acesso em: 01 dez. 2012.

MACADA, A. C. G.; BECKER, J. L.; LUNARDI, G. L. Efetividade de conversão dos investimentos em TI na eficiência dos bancos brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 9, n. 1, p. 9-33, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000100002>>. Acesso em: 01 dez. 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.14, p. 33-49, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000600003>>. Acesso em: 03 dez. 2012.

MAIMON, D. Ecoestratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 119-130, 1994. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901994000400013.pdf>. Acesso em: 01 set. 2012.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MEIRELLES, F. S. Avaliação, evolução e tendências dos gastos e investimentos em tecnologia de informação dos principais bancos nacionais. In: SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações, VII, São Paulo, 2004, **Anais...** São Paulo: 2004. p 31-46.

MELO NETO, F. P. FROES C. **Gestão da responsabilidade social corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

METZNER, R. J.; FISCHER, F. M.; NOGUEIRA, D. P. Comparação da percepção de fadiga e de capacidade para o trabalho entre trabalhadores têxteis de empresas que se encontram em diferentes estágios de responsabilidade social empresarial no estado de São Paulo, Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 17, n. 4, p. 46-55, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902008000400006>> Acesso em: 18 out. 2012.

MICHELSEN, O.; DAHLSTRUD, A. Eco-efficiency in extended supply chains: a case study of furniture production, **Journal of Environmental Management**, v. 79, p. 290-297, 2009.

MINELLA, A. C. Maiores bancos privados no Brasil: um perfil econômico e sociopolítico. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 18, dez. 2007, p. 100-125. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222007000200006>>. Acesso em: 16 nov. 2012.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Strategies deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, Jul.-Sep. 1985.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, Fall 1987.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 2000

MIRANDA, R. A.; AMARAL, H. F. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 4, p. 1069-1094, 2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n4/a08v45n4.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2012.

MIRATA, M.; EMTAIRAH, T. Industrial symbiosis networks and the contribution to environmental innovation: the case of the Landskrona industrial symbiosis programme. **Journal of Cleaner Production**, p. 993-1002, 2005.

MOITA, R. M. S.; GUERRA, A. E. B. Estratégia de interiorização das cadeias de fast-food. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 85-99, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902012000100007>>. Acesso em: 19 set. 2012.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 58, p. 20-38, 1994. Disponível em: <http://en.insper.edu.br/sites/default/files/2011_wpe247.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2012.

OLIVEIRA, G. C.; CARVALHO, C. E. O componente 'custo de oportunidade' do spread bancário no Brasil: uma abordagem pós-keynesiana. **Economia e**

Sociedade, v. 16, n. 3, p. 371-404, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo/ecos/v16n3/04.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2012.

PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos**: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM/IBAPP, 2007.

PEREIRA, T. C. G. **Histórias de bancos e banqueiros: uma breve análise sócio-política do sistema bancário**. Curitiba: CEFET-PR, 2004.

PIRES, S. R. I.; AGOSTINHO, O. L. Estratégias competitivas e prioridades competitivas da manufatura: um estudo exploratório, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 23-32, 1994. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65131994000100002>>. Acesso em: 30 set. 2012.

PORTER, M. **Competitive strategy**. London: The Free Press, 1980

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, 2001.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

PORTILHO, F. Limites e possibilidades do consumo sustentável. In: SERRÃO, Mônica. (Org.). **Educação, ambiente e sociedade**: temas e práticas em debate. Serra: CST, 2004, v.1, p. 73-96.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

QUINN, J. B. **Strategies for change**: logical incrementalism. New York: Irwin Inc, 1980.

R. CO, A. BOOTH, B. LOUIS, Eco-efficiency and SMEs. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, p. 542-550, 1994.

RACHID, A. **Relações entre grandes e pequenas empresas de auto-peças**: um estudo sobre a difusão de práticas de organização da produção. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) - Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2000.

ROMAN, A. Responsabilidade social das empresas: um pouco de história e algumas reflexões - A preocupação das empresas com a responsabilidade social deve ser discutida à luz dos movimentos do capitalismo contemporâneo. **Revista FAE Business**, Curitiba, n. 9, p. 36-38, set. 2004.

SALVATO, C. The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

SANTANDER – Banco Santander Brasil. **Balanco social 2012**. São Paulo: Santander, 2012. Disponível em: <www.santander.com.br/balancosocial.asp>. Acesso em: 01 out. 2012

SANTANDER UNIVERSIDADES – **Santander universidades**. Disponível em: <www.santanderuniversidades.com.br>. Acesso em: 01 out. 2012.

SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre stakeholders e dimensões sociopolíticas de ações empresariais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 435-458, 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/07.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2012.

SCHROEDER, J. T.; SCHROEDER, I. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 3, n. 1, p. 9-16, 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/raeel/v3n1/v3n1a01.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2012.

SILVEIRA, A. M.; LANZANA, A. P.; BARROS, L. A.; FAMA, R. Efeito los acionistas controladores no valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 33-52, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000100002>>. Acesso em: 30 set. 2012.

SOARES, G. M. P. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 21-45, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a07.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2012.

SOETOMO, H. **Power-trust-commitment in relationship marketing**. Tese (Doutorado em Administração) - Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship of New Southeastern University. Florida. 2001

SOUZA, M. T. S. Rumo à prática empresarial sustentável. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 4, n. 33, p. 40-52, 1993. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol33-num4-1993/rumo-pratica-empresarial-sustentavel>>. Acesso em: 01 out. 2012.

TACHZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa. estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.

THANT, K.; CHARMONDUSIT, A. Eco-efficiency assessment of pulp and paper industry in Myanmar, **Clean Technologies and Environmental Policy**, v. 12, p. 427-439, 2010. Disponível em: <<http://doi: 10.1007/s10098-009-0232-5>>. Acesso em: 03 out. 2012.

TIOSSI, F. M. **Padronização em serviços bancários.** 98 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba, 2007.

VANCE, J. O. The anatomy of a corporate strategy. **California Management Review**, v. 13, n. 1, p. 5-12, Fall 1970.

VASCONCELOS, F. C. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, 2001. São Paulo, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000, p. 1-15.

VENTURINI et al. Conceito de redes. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 68. n. 9, p. 34-98, 2009.

VIRJAN, D. The rethinking of the economic activity based on principles of eco-efficiency, **Theoretical and Applied Economics**, v. XVIII, n. 7 (560), p. 143-154, 2011.

WEATHERFORD, J. M. **A história do dinheiro:** do arenito ao cyberspace. 3 ed. São Paulo: Negócio, 2000.

WING, R. L. **The art of strategy:** The leanding modern translation of Sun Tzu`s classic. New York: Doubleday, 1988

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Eco-efficient leadership for improved economic and environmental performance.** 1996.

_____. **Eco-efficiency.** New York: WBCSD, 2002.

WRIGTH, M.; FILATOTCHEV, I.; HOSKISSON, R. E.; PENG, M. W. Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 1, p. 33, 2005.

ZAGUETO, V. Inserção de variáveis ambientais no processo de crédito dos bancos que atuam no Brasil. 143 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9120.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2012.

APÊNDICES

Apêndice A

QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO - ROTEIRO DE ENTREVISTA

(Bancos)

Prezado (a) Senhor (a):

Esta é uma pesquisa de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Ao responder a pesquisa sobre ações de sustentabilidade de bancos atuantes em rede de empresas, você ajudará na identificação e melhor compreensão das principais práticas e iniciativas que estão sendo adotadas pela indústria bancária do Brasil e seus parceiros nas redes de empresas constituídas.

Cabe ressaltar o caráter sigiloso das informações aqui prestadas, ou seja, as informações não serão divulgadas de forma individualizada não sendo possível identificar as empresas ou os indivíduos que dela participaram.

Para maiores informações, entre em contato direto por meio do endereço: cacteixeira@hotmail.com.

Antecipadamente agradeço suas contribuições.

Carlos Alberto Chagas Teixeira
Mestrando e pesquisador responsável
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

O aplicador deverá ler os conceitos abaixo aos respondentes da pesquisa, visando facilitar as respostas às questões do instrumento de pesquisa.

Redes de empresas: as redes consistem um conjunto de informações interligadas por meio de relações específicas, estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre os elementos participantes, buscando assim prescrever como uma organização deve ser para se tornar competitiva.

Sustentabilidade: baseia-se na ideia do trabalho em conjunto das empresas na redução de materiais e energia por unidade de produto ou serviço, aumenta a competitividade da empresa e ao mesmo tempo reduz as pressões sobre o meio ambiente, seja como fonte de recursos, seja como depósito de resíduos. Ou seja, a sustentabilidade pode ser vista como uma ferramenta de gestão que representa uma forma para solucionar problemas cada vez mais latentes no cotidiano corporativo, ou seja, os problemas que afetam o meio ambiente.

Perfil do respondente:

Nome do Entrevistado:

Cargo:

Tempo de cargo:

Banco:

Tempo de atuação na indústria bancária:

Tempo de atuação no banco:

Tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade:

01) Considerando-se o conceito de Sustentabilidade ...

1.1 - Quais as principais ações executadas pela sua instituição voltadas à ecoeficiência?

02) – Continuando, baseando-se nas estratégias formalizadas por sua instituição.

2.1 - Quais os principais resultados destas ações?

2.2 - Os resultados são mais significativos em termos financeiros ou em termos de melhoria de imagem da empresa?

2.3 - Os resultados são os esperados pela empresa?

03) – Vamos falar no que envolve estas ações de “Sustentabilidade e Ecoeficiência”, na sua visão. Você acha fundamental a participação dos seus “parceiros” (ex: fornecedores, instituições) da rede de empresas nestas ações?

3.1 – O que você vê como fundamental na participação dos seus parceiros de rede de empresas em ações voltadas à ecoeficiência?

04) – Vamos falar em agora nas questões poder, comprometimento com o relacionamento, cooperação e confiança. Como o Banco é a maior instituição nestas parcerias existentes na rede de empresas estabelecida, como você enxerga esta força do banco em relação às ações de ecoeficiência aplicadas junto aos demais parceiros da rede?

4.1 – Há um poder coercivo (I1) do banco para que seus parceiros de rede de empresas ajam como o banco espera em termos das ações de sustentabilidade a serem desenvolvidas? Explique como isso acontece em sua opinião.

4.2 - O eventual uso de poder coercivo (I1) por parte do banco ao impor sua estratégica sustentada por ações de sustentabilidade, pode gerar um aumento no comprometimento do relacionamento (I2) dos parceiros da rede de empresas para com o banco? Explique como isso acontece em sua opinião.

4.3 - O eventual uso de poder coercivo (I1) por parte do banco ao impor sua estratégica sustentada por ações de sustentabilidade, pode gerar um aumento na cooperação (I3) dos parceiros da rede de empresas para com o banco? Explique como isso acontece em sua opinião.

4.4 - O eventual uso de poder coercivo (I1) por parte do banco ao impor sua estratégica sustentada por ações de sustentabilidade, pode gerar um aumento na confiança (I4) dos parceiros da rede de empresas para com o banco? Explique como isso acontece em sua opinião.

4.5 – O comprometimento (I2) existente entre os parceiros de rede de empresas e o Banco nas ações de sustentabilidade contribui para aumentar a cooperação (I3) das parcerias existentes? Explique como isso acontece em sua opinião.

4.6 - A confiança (I4) existente entre os parceiros de rede de empresas e o Banco nas ações de sustentabilidade, aumenta o comprometimento (I2) das parcerias existentes? Explique como isso acontece em sua opinião.

4.7 - A confiança (I4) existente entre os parceiros de rede de empresas e o Banco nas ações de ecoeficiência aumenta a cooperação (I3) entre as parcerias existentes? Explique como isso acontece em sua opinião.

05) Qual a avaliação geral que você faz dos relacionamentos entre o Banco e seus parceiros de rede de empresas nas ações voltadas à sustentabilidade?

Apêndice B

QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO - ROTEIRO DE ENTREVISTA

(Empresas e organizações parceiras da rede)

Prezado (a) Senhor (a):

Esta é uma pesquisa de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Ao responder a pesquisa sobre ações de sustentabilidade em Rede de Empresas, você ajudará na identificação e melhor compreensão das principais práticas e iniciativas que estão sendo adotadas pela indústria bancária brasileira e seus parceiros na rede de empresas constituída.

Cabe ressaltar o caráter sigiloso das informações aqui prestadas, ou seja, as informações não serão divulgadas de forma individualizada, não sendo possível identificar as empresas ou os indivíduos que dela participaram.

Para maiores informações, entre em contato direto por meio do endereço: cacteixeira@hotmail.com.

Antecipadamente agradeço suas contribuições.

Carlos Alberto Chagas Teixeira
Mestrando e pesquisador responsável
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

O aplicador deverá ler os conceitos abaixo aos respondentes da pesquisa, visando facilitar as respostas às questões do instrumento de pesquisa.

Redes de empresas: as redes consistem um conjunto de informações interligadas por meio de relações específicas, estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre os elementos participantes, buscando assim prescrever como uma organização deve ser para se tornar competitiva.

Sustentabilidade: baseia-se na ideia do trabalho em conjunto das empresas na redução de materiais e energia por unidade de produto ou serviço, aumenta a competitividade da empresa e ao mesmo tempo reduz as pressões sobre o meio ambiente, seja como fonte de recursos, seja como depósito de resíduos. Ou seja, a sustentabilidade pode ser vista como uma ferramenta de gestão que representa uma forma para solucionar problemas cada vez mais latentes no cotidiano corporativo, ou seja, os problemas que afetam o meio ambiente.

Perfil do respondente:

Nome do Entrevistado:

Cargo:

Tempo de cargo:

Organização/empresa:

Tempo de atuação na empresa:

Tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade:

01) Considerando-se o conceito de Sustentabilidade ...

1.1 - Quais as principais ações executadas pela sua empresa voltadas à sustentabilidade promovida pelo Banco A, B ou C?

02) – Continuando, baseando-se nas estratégias formalizadas por sua empresa,

2.1 - Quais os principais resultados destas ações?

2.2 - Os resultados são mais significativos em termos financeiros ou em termos de melhoria de imagem de sua empresa em associação com a imagem do Banco A, B ou C?

2.3 - Os resultados são os esperados pela empresa?

03) – Vamos falar no que envolve estas ações de “Sustentabilidade e Ecoeficiência”, na sua visão. Você acha fundamental a participação da sua empresa junto ao banco A, B ou C nestas ações?

3.1 – O que você vê como fundamental na participação do Banco na rede de empresas em ações voltadas à ecoeficiência?

04) – Vamos falar agora nas questões poder, comprometimento com o relacionamento, cooperação e confiança. Como o Banco A, B ou C é a maior instituição nestas parcerias existentes na rede de empresas estabelecida, como você enxerga esta força do banco A, B ou C em relação às ações de ecoeficiência aplicadas junto aos demais parceiros da rede?

4.1 – Há um poder coercivo (I1) do banco para que seus parceiros de rede de empresas ajam como o banco espera em termos das ações de sustentabilidade a serem desenvolvidas? Explique como isso acontece em sua opinião.

4.2 - O uso de poder coercivo (I1) por parte do banco ao impor sua estratégia sustentada por ações de sustentabilidade, pode gerar um aumento no comprometimento no relacionamento (I2) entre sua organização, o banco e as demais organizações participantes da rede de empresas? Explique como isso acontece em sua opinião.

4.3 - O uso de poder coercivo (I1) por parte do banco ao impor sua estratégia sustentada por ações de sustentabilidade, pode gerar aumento de cooperação (I3) entre você e o Banco na rede de empresas? Explique como isso acontece em sua opinião.

4.4 - O uso de poder coercivo (I1) por parte do banco ao impor sua estratégia sustentada por ações de sustentabilidade, pode gerar aumento de confiança (I4) entre você e o Banco na rede de empresas? Explique como isso acontece em sua opinião.

4.5 – O comprometimento (I2) existente entre a sua organização e o Banco na rede de empresas nas ações de sustentabilidade, aumenta a cooperação (I3) existente entre você e o Banco? Explique como isso acontece em sua opinião.

4.6 - A confiança (I4) existente entre a sua organização e o Banco na rede de empresas nas ações voltadas à sustentabilidade, aumenta o comprometimento

(I2) existente entre você e o Banco? Explique como isso acontece em sua opinião.

4.7 - A confiança (I4) existente entre a sua organização e o Banco na rede de empresas nas ações voltadas à sustentabilidade, aumenta a cooperação (I3) das parcerias existentes? Explique como isso acontece em sua opinião.

05) Qual a avaliação geral que você faz do relacionamento entre a sua organização o Banco na rede de empresas nas ações voltadas à sustentabilidade?