

ESTRATÉGIA E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: UMA ANÁLISE DE CONTEÚDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NACIONAIS E ESTRANGEIRAS INSTALADAS NO BRASIL

Etienne Cardoso Abdalaⁱ
Miriam Tiemi Takimuraⁱⁱ

RESUMO

O papel das organizações em face das questões ambientais e sociais tem despertado interesse e levado a sociedade a exercer pressão a fim de que as empresas assumam uma parcela da responsabilidade. Desse modo, o presente estudo tem como finalidade analisar se o desenvolvimento de programas, produtos e projetos socioambientais apresentados pelas organizações pesquisadas estão inseridos, de alguma maneira, nas estratégias adotadas por essas mesmas organizações. Para isso, foram escolhidas como objeto de estudo de análise as instituições financeiras brasileiras que têm o objetivo claro de gerar retornos financeiros e que adotaram recentemente um discurso ambiental e socialmente correto. Dentre os aspectos metodológicos adotados, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, contendo levantamento de dados da literatura e de produção científica nacional e internacional com relação à evolução da estratégia, ao tema responsabilidade socioambiental e a conjunção dessas duas áreas. A pesquisa tem caráter qualitativo e utilizou a técnica de análise de conteúdo na qual algumas categorias foram analisadas para interpretação dos dados obtidos no âmbito organizacional. Constatou-se que, de maneira geral, as práticas de gestão ambiental e social ainda não são consistentes nas organizações estudadas, independente da origem nacional ou estrangeira da instituição. Ao comparar as corporações brasileiras e a internacional, percebe-se que estas apresentam basicamente os mesmos produtos, programas e atividades relacionadas à sustentabilidade, não revelando nenhum componente inovador ou de diferenciação. As ações desenvolvidas pelas instituições financeiras, de modo geral, não parecem estar incorporadas como parte da estratégia, e sim como resultado de um rearranjo das informações em resposta a pressão dos *stakeholders*.

Palavras-chave: Estratégias. Responsabilidade Socioambiental. Instituições Financeiras.

ⁱ Universidade Federal de Uberlândia (UFU); Doutoranda em Administração pela FGV/SP; Docente no curso de Graduação Administração de Empresas (UFU); etienneabdala@hotmail.com; Av. João Naves de Ávila, 2160; Campus Santa Mônica, CEP: 38408-100; Uberlândia – MG.

ⁱⁱ Universidade Federal de Uberlândia (UFU); Mestrado em Administração pela UFU; Coordenadora do Curso de Graduação em Administração (UFU); Docente no curso de Graduação (UFA); takimura@fagen.ufu.br; Av. João Naves de Ávila, 2160; Campus Santa Mônica; CEP: 38408-100; Uberlândia – MG.

1 INTRODUÇÃO

Temas como sustentabilidade, responsabilidade socioambiental, desenvolvimento sustentável, gestão ambiental, igualdade social já se tornaram comuns. Elas aparecem constantemente nas publicações atuais e na mídia televisiva. Periódicos, como jornais e revistas, dedicam espaço para o assunto e mostram ações realizadas por empresas e a necessidade de crescente preocupação por parte de administradores, funcionários, fornecedores, clientes e da sociedade em geral.

Nesse contexto, o papel das empresas é questionado quanto a sua parcela de responsabilidade e sua participação no aumento da degradação ambiental e seu aumento das diferenças sociais. Antes, para as empresas, cabia a função de serem rentáveis e pagadoras de salários e impostos; aos governos, cabia cuidar do bem-estar social. Os tempos mudaram, e a sociedade, também: no século XXI, ela é muito mais exigente com relação ao empenho e ao engajamento das organizações nas questões sociais e ambientais. Uma empresa pode levar o desenvolvimento a uma área, gerando empregos diretos, aumentando receitas e ampliando os empregos indiretos. Mas também poderá incrementar o nível de poluição, desigualdade social, dentre outros fatores negativos.

Os consumidores desse novo cenário desejam manter relações com empresas que tenham boa imagem, ajam com ética e que atuem de forma ecologicamente correta. Como resposta, as empresas buscam repensar suas estratégias para atender a esses anseios e tentar minimizar os riscos ambientais e sociais decorrentes de sua atuação, sem deixar de lado a busca pelo retorno financeiro.

Essa linha de raciocínio, apresenta-se, portanto, um paradoxo: enquanto a atuação responsável, no que diz respeito à sociedade e à preservação ambiental, sugere investimento financeiro e possível redução de lucro às instituições, uma parcela do mercado dessas organizações exige um comprometimento no mesmo sentido. Teoricamente, existem alternativas razoáveis que indicam um posicionamento da organização perante esse dilema, mesmo que, em alguns momentos, o discurso e a prática não se coadunem de forma a tornar perceptível esse posicionamento.

De modo a explicar melhor essas concepções, Egri e Pinfield (1999) definem, em seus trabalhos, três vertentes sobre a questão socioambiental nas organizações: o paradigma social dominante, o ambientalismo radical e o ambientalismo renovado. O paradigma social

dominante não representa uma perspectiva ambientalista, mas sim a visão tradicional do mundo capitalista. No outro ponto extremo, há o ambientalismo radical que representa a visão daqueles que argumentam contra os sociais dominantes na defesa máxima da preservação do ambiente. E, entre esses dois lados contrários, está o ambientalismo renovado que aborda uma perspectiva sistêmica, considerando as leis de conservação e entropia dos sistemas para o alcance da sustentabilidade ambiental.

Neste artigo, serão analisadas atuações das instituições bancárias de maior representação no cenário nacional com o objetivo de verificar se o material divulgado através do site da empresa em relação aos aspectos socioambientais participa da estratégia global da organização, na intenção de verificar se a formulação estratégica compreende as questões relacionadas à sociedade e ao meio-ambiente. Nesse sentido, este estudo tem o intuito de majorar os trabalhos derivados na área de gestão ambiental e social juntamente com estratégia empresarial, buscando ainda estabelecer uma comparação entre a atuação da instituição financeira estrangeira com as demais instituições financeiras brasileiras pesquisadas.

A seguir descrevem-se a evolução dos conceitos de estratégia organizacional, a questão ambiental, a questão social e a fusão para a questão socioambiental e, ainda, a inserção da responsabilidade social na formulação estratégica. Posteriormente, são descritas as informações coletadas através da Internet e a análise dos dados. Por último, as considerações finais e propostas para futuros trabalhos.

2 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O termo *estratégia organizacional* é utilizado largamente pelas empresas e pela mídia, e vem sendo empregado de maneira multidimensional, sob várias perspectivas, em várias situações e momentos da história. O termo é original das artes militares e vem sendo utilizado desde a Grécia Antiga. Sob o enfoque empresarial, o termo teve maior uso no século XX e sua aplicação no contexto da competição corporativa é ainda mais recente (GHEMAWAT, 2002).

A abordagem realizada por Whittington (2002) delimita em quatro blocos o assunto, cada qual com concepções diferentes sobre o que é estratégia e como praticá-la: abordagem clássica, perspectiva evolucionista, abordagem processual e perspectiva sistêmica. A abordagem clássica é decorrente de um período de crescimento da indústria, de confiança na

economia e na tecnologia americana. Os principais influenciadores desse período foram Alfred Sloan, Alfred D. Chandler e Igor Ansoff.

A abordagem clássica ainda exerce domínio significativo sobre a delimitação da estratégia empresarial, pois prega a racionalidade do trabalho, sendo o objetivo máximo a lucratividade. Defende o fato de que somente através do planejamento e do posicionamento das empresas é possível conquistá-lo. No entanto, os valores que permeiam essa análise racional foram declinando ao longo do tempo e constatou-se que os mercados competitivos não eram perfeitos (abordagem evolucionista), surgindo, então, o enfoque nos processos organizacionais (WHITTINGTON, 2002).

A contribuição dos estudiosos em ciências econômicas foi fundamental para a disseminação das práticas clássicas sobre a formulação estratégica, incluindo, assim, o desenvolvimento das análises das forças competitivas do mercado. Dentro dessa concepção, pode-se citar Michael Porter como um dos que obtiveram mais destaque nesse aspecto. Segundo seus preceitos, a análise das cinco forças possibilita que a empresa alcance uma posição no setor, para que tenha condições de administrar os efeitos das forças competitivas em benefício próprio ou neutralizá-los, conseguindo, assim, retornos acima da média. Da mesma maneira que ganhou simpatizantes, Porter conquistou também várias críticas. Acktouf (2002) aponta limitações ideológicas, metodológicas e epistemológicas nos trabalhos realizados, podendo citar o posicionamento por liderança em custo e o posicionamento pela diferenciação como indicação de redução massiva de mão-de-obra.

Em decorrência da crise do petróleo, a abordagem processual ganhou seu lugar. Os princípios fundamentais se baseiam nos limites cognitivos à ação racional e à micropolítica das organizações. A estratégia, portanto, não consiste em apenas escolher mercados e, então, policiar o desempenho, mas cultivar competências internas. Os autores mais importantes dessa abordagem são Mintzberg e Pettigrew (WHITTINGTON, 2002)

No fim do século 20 e início do século 21, surge a perspectiva sistêmica devido à diversificação do mercado, à abertura para novas relações comerciais entre os países e ao rompimento do bloco comunista. Os principais autores são Granovetler e Whitley, segundo Whittington (2002). A partir daquele momento, verificou-se a impossibilidade de adoção de modelos, já que as empresas diferem de acordo com os sistemas sociais e econômicos em que estão inseridas. Assim, Whittington (2002) e Ghemawat (2002) fazem uma perspectiva

histórica, com as contribuições práticas de diversos autores e sua aplicabilidade no assunto estratégia.

A dependência que a ação de elaboração de estratégias organizacionais possui com relação à avaliação ambiental é ainda muito divulgada no meio acadêmico. Para Faria e Sauerbronn (2008), a ênfase dada pela área de estudos organizacionais fundamentou ainda mais o conceito de que o princípio máximo da estratégia é a adequação da empresa ao ambiente que a circunda, sustentando a idéia de que as forças do mercado poderiam ser controladas por meio dos instrumentos constituintes do processo de planejamento, ao qual a estratégia está intimamente relacionada.

Os *stakeholders* (grupos de interesse formados por empregados, fornecedores, investidores, parceiros, clientes e comunidade) influem e definem a estratégia a ser adotada pela empresa. Mesmo no caso de uma empresa de atuação internacional, como as multinacionais, o mercado, os sistemas culturais e o Estado distintos levam a empresa adotar estratégias distintas. Conforme Ashley *et al.* (2003), para se trabalhar com a metodologia de estratégia orientada para *stakeholders* é necessário, primeiramente, identificar as principais instituições envolvidas com a organização, definindo o objetivo e a visão que cada uma das partes tem a respeito da responsabilidade social nos negócios. Os autores que descrevem esse modelo informam que as orientações estratégicas de cada grupo podem ser combinadas entre si, e o posicionamento da empresa depende das características culturais de cada segmento que exerce poder sobre a gestão da empresa.

Ao se considerar todas as abordagens e estudos realizados dentro da perspectiva estratégica das organizações, conclui-se que a determinação da estratégia depende do conhecimento da empresa por inteiro, de seus recursos financeiros, tecnológicos, humanos dentre outros, e de saber como a organização se relaciona com o seu ambiente. As mudanças do mercado e a participação dos diversos *stakeholders* sempre influenciaram o modo de atuação das organizações. Atualmente as questões sócio-ambientais ganharam relevância e devem ser consideradas ao se pensar em responsabilidade socioambiental.

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: A QUESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL

3.1 Evolução histórica da gestão ambiental

A questão ambiental não é tema de estudos recentes, mas anteriormente era vista como um tema tratado apenas por ambientalistas externos e organizações não governamentais (ONGs) que traçavam panoramas pessimistas quanto à continuidade de vida no planeta Terra. Esses grupos não aceitavam a sociedade de consumo e seus hábitos e realizavam manifestações e piquetes nas empresas e indústrias que ofereciam esses produtos considerados ambientalmente não-corretos. As organizações empresariais, com seu poderio de fabricação e distribuição de produtos, eram consideradas as vilãs, pois poderiam ser a ferramenta de mudança para a melhoria social e ambiental do planeta.

A partir das décadas de 1970 e 1980, mudanças ocorreram nesse cenário, e a preocupação ambiental tornou-se mundial. Em 1972, realizou-se a Conferência de Estocolmo (Suécia), da qual se originou o Relatório de Limites do Crescimento, que continha dados estruturais e tendências do sistema econômico mundial e concluía que os limites seriam alcançados em cem anos, caso se mantivessem os mesmos níveis de aumento populacional, industrialização, produção de alimentos, poluição e consumo de recursos. As conclusões desse relatório eram pessimistas quanto ao futuro da humanidade — o resultado mais provável seria o declínio incontável tanto da população mundial quanto da capacidade industrial (BARBIERI, 1997).

A grande contribuição do relatório de Limites de Crescimento foi mostrar aos países participantes da conferência e demais sociedades que os recursos naturais eram extinguíveis. E que, em nossa civilização, não se cria valor econômico sem haver, como contrapartida, degradação do ambiente (CADERNO DIGIT@L DE INFORMAÇÃO SOBRE ENERGIA, AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 2007). A partir daí, a questão ambiental é tema de vários encontros realizados pela ONU (Organização das Nações Unidas), de onde surgiram a Agenda 21, o Protocolo de Quioto e outras resoluções mundiais.

Ainda na década de 1970, a gestão pública iniciou sua atuação de maneira incisiva quanto ao aspecto organizacional, impondo uma legislação às empresas que praticavam ações consideradas ambientalmente incorretas. Restrições e multas foram impostas, o que obrigatoriamente forçou a adoção de ações estratégicas de defesa, respondendo as regulamentações ambientais.

Já na década de 1980, os grupos ambientalistas cresceram em poder e influência devido ao número de organizações criadas e participantes de cada uma delas, adotando o

papel de influenciador no direcionamento das estratégias ambientais corporativas. Em face das pressões sociais desses grupos, os gestores desenvolveram práticas ambientais como parte da responsabilidade social das empresas. Nesses dois períodos, portanto, as mudanças de práticas ambientais foram uma resposta das empresas tanto em sanções legais (penalidades civil, administrativas e criminosas) quanto sociais (protestos, redução na reputação e na imagem da empresa) (SOUZA, 2002).

A partir da década de noventa, as ações das organizações se tornaram mais proativas e passaram a ser utilizadas como estratégia competitiva, vinculando-se a boa performance ambiental principalmente à melhoria na reputação das empresas. Nesse período, destacam-se o lançamento das normas internacionais da série 14000, utilizadas como referência para a implantação de sistemas de gestão ambiental que se difundiram rapidamente pelo Brasil, inicialmente entre as grandes empresas, posteriormente entre os fornecedores dessas empresas. Ocorreu também naquele período, no Brasil, em 1992, a segunda conferência da ONU para o Meio Ambiente no Rio de Janeiro, cujo relatório final foi denominado Agenda 21, com formulações de novas políticas de desenvolvimento sustentável (SOUZA, 2002).

3.2 Os aspectos sociais

No passado, as organizações utilizavam as terminologias “ações sociais” e “ações filantrópicas” para designar a participação das empresas no engajamento social. O termo responsabilidade social aparece no livro “*Social Responsibility of the Businessman*” de Howard R. Bowen (1953), nos Estados Unidos. Correia e Medeiros (2003) destacam que Bowen define responsabilidade social como: “as obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”. Portanto, o conceito é amplo e não oferece os limites necessários para delimitar quais orientações, decisões e linhas de ações podem favorecer a sociedade.

Apesar de diversos autores e pesquisadores da área concordarem em alguns aspectos, existem várias definições para o termo responsabilidade social. Para Ashley *et al.* (2003), responsabilidade social pode ser compreendida como o comprometimento que as organizações devem ter em relação à sociedade, por meio do desenvolvimento de ações e comportamentos que produzam resultados positivos a certa comunidade. Para isso, é

necessário que as instituições ajam de maneira proativa e coerente com seu papel na sociedade e na prestação de contas a ela, assumindo, assim, compromissos morais que vão além das exigências impostas pela lei.

Segundo Nascimento (2007), na década de 1950, quando as pessoas necessitavam de auxílio, era comum recorrerem aos donos de empresas que faziam doações e ajudavam os indivíduos e as organizações carentes, indo além das suas responsabilidades legais — e às vezes suprindo lacunas deixadas pelo Estado. Essas doações aconteciam por motivação religiosa, cultural ou humanitária e tornaram-se conhecidas como ações de filantropia.

Na década de 1970, entrou em vigor a Lei 77.769/77, na França, que determinava que as empresas deveriam publicar o Balanço Social, orientado pelas ações de trabalho. Esse tema repercutiu no Brasil por meio da Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas ainda no mesmo ano de 1977, porém somente em 1984 houve a primeira publicação de uma empresa brasileira (NASCIMENTO, 2007).

De acordo com Nascimento (2007), os acidentes ambientais que aconteceram nas décadas anteriores repercutiram na área social, levando ao surgimento, na década de 1990, das normas SA 8000 e AA 1000. A norma SA 8000 é um sistema de auditoria similar a ISO 9000, mas com requisitos baseados nas diretrizes internacionais de direitos humanos e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Com ela, avalia-se a responsabilidade social das organizações tanto fabricantes quanto fornecedores — análise que abrange trabalho infantil, trabalho forçado, discriminação remuneração, horário de trabalho, dentre outros. A norma AA 1000, lançada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Account Ability* (ISEA) de Londres, é um padrão internacional de gestão da responsabilidade corporativa. Surgem também ações na área econômica que valorizam boas práticas sociais e ambientais, como foi o lançamento do índice de sustentabilidade Dow Jones (*DISI – Dow Jones Sustainability Index*).

No final dos anos noventa, é criado no Brasil o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Trata-se de uma organização não-governamental criada por empresas de diferentes setores e porte, que fortaleceu a discussão sobre ética nos negócios. Surge também o selo Balanço Social IBASE/Betinho, que confere padrão de excelência na prestação de contas da empresa para a sociedade.

3.3 A fusão dos elementos sócio-ambientais

A partir do início da nova década, os termos social e ambiental aparecem juntos nos balanços social e nas normas ambientais ou sociais. O termo sustentabilidade surge com mais frequência, mesmo sendo originário da década 1980, quando aparece no documento sobre Estratégias Mundiais de Conservação, produzido pela União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN) e pelo WWF (*World Wide Fund of Nature*, traduzido no Brasil como Fundo Mundial da Natureza), a pedido da ONU.

Ações sociais, filantropia, investimento social, controle da poluição, recursos naturais ilimitados eram termos comuns utilizados no passado pelas organizações. Atualmente os termos empregados são ações e produtos ambientalmente corretos, responsabilidade social empresarial, responsabilidade ambiental, responsabilidade sócioambiental, cidadania empresarial, sustentabilidade, etc. A diversidade de termos acompanha a multiplicidade do papel das organizações perante a sociedade.

As questões ambientais e as questões sociais eram tratadas de maneira independente, cada qual com suas especificações, legislações e normalizações. No final da década de 1990 e início do século 21, essas questões começaram a se fundir após o aparecimento do termo desenvolvimento sustentável, que aliou o desempenho econômico das empresas com as responsabilidades ambientais e sociais de sua atuação. Grupos de interesse, *stakeholders*, pressionam as organizações a adotarem posicionamento correto, isto é, além de geradora de empregos e lucros, deve também se preocupar com as questões ambientais e sociais, já que todas essas questões estão inter-relacionadas.

Segundo Moretti (2005), a criação de fundos de investimento ditos socialmente responsáveis e de índices de sustentabilidade das ações empresariais reforça ainda mais a relevância que o tema possui. Após um primeiro movimento, na década de 90, promovido pelas conferências e atividades que tratavam da responsabilidade social e ambiental das organizações, a ênfase sobre o tema se tornou cada vez mais significativa, ressaltando a responsabilidade social corporativa como item fundamental das agendas das empresas, já que consegue associar o *triple bottom line*, ou seja, o desenvolvimento social, preservação ambiental e lucro nos negócios.

Tachizawa e Pozo (2007) comentam que existe um aumento da consciência da sociedade com relação ao meio ambiente e as necessidades sociais e que a comunidade a

repassa às organizações, induzindo um novo posicionamento das empresas. Complementa que “a empresa sustentável passa a ser sinônimo de bons negócios e no futuro será a única forma de empreender negócios de forma duradoura e lucrativa”.

O IPEA (2006), em sua Pesquisa Ação Social das Empresas, julho 2006, aponta um crescimento significativo de empresas privadas brasileiras, que realizam ações sociais em benefício das comunidades — são aproximadamente 600 mil empresas que atuam voluntariamente. Cabe às grandes empresas o maior percentual de taxa de participação, 94%, em algum tipo de atividade em benefício da comunidade, apesar de ter tido um crescimento de apenas 6 % entre 2000 e 2004. Já as micro empresas (até 10 empregados) tiveram um crescimento de 12%; nas de médio porte (101 a 500 empregados), a taxa de crescimento foi de 19% no mesmo período, sinalizando o aumento da preocupação com as ações comunitárias.

Uma pesquisa desenvolvida por Tachizawa e Pozo (2007), com as 1.150 maiores empresas brasileiras, analisou as atividades econômicas, relacionando-as com seus efeitos socioambientais. A maioria das empresas industriais (75,8%) atua na proteção ambiental; já as empresas comerciais têm participação de 43,1%; as empresas de serviços têm uma participação menor 11,9%. Ações sociais e comunitárias — como cultura, segurança, inclusão social, portadores de necessidades especiais, criança e adolescentes, terceira idade e proteção de animais — têm maior atuação dos setores de serviço e comercial (44,3% e 49,8%, respectivamente).

As instituições financeiras — como bancos, corretoras de valores e seguradoras — adotam práticas socioambientais para diminuir os impactos de seus produtos, processos e instalações. A busca pelo desenvolvimento social, além disso, é mais frequente (TACHIZAWA; POZO, 2007). Soares (2004) destaca que a responsabilidade social corporativa é um movimento que concebe a retomada das questões éticas tanto no aspecto interno quanto em relação aos externos como os *stakeholders*. Entretanto, é preciso ressaltar que nem sempre o discurso se traduz na prática das organizações e, por isso, torna-se interessante investigar as razões por trás da benevolência do capital sobre o social. Sob esta ótica, a gestão social corporativa deve ser uma relação ganha-ganha, na qual todos são beneficiados: tanto a organização quanto membros externos (incluindo-se a sociedade como um todo).

4 ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA COM RELAÇÃO A RSC (RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA)

Para efeito de análise sobre a adequação estratégia e a gestão sócio-responsável das organizações, é viável a reflexão sobre um ponto importante. Se existem diferenças entre o que as organizações argumentam e suas efetivas ações, há que se considerar a possibilidade de não inserção das questões sociais e ambientais na elaboração de estratégias, já que elas norteiam o desenvolvimento e a sobrevivência das empresas. De acordo com Certo e Peter (2005), só recentemente o meio empresarial compreende a importância de se considerarem aspectos socio-ambientais, de forma a aceitar a responsabilidade social corporativa como parte integrante da elaboração da estratégia global de uma empresa.

Sabe-se que muitas empresas utilizam uma visão ecológica como um discurso que muitas vezes não se aplica na prática e, portanto, estabelece-se apenas como uma possível “estratégia” que acaba por não ser implementada. Para Borger (2001), a responsabilidade social corporativa deve ser incluída no planejamento e integrada à estratégia genérica das empresas, pois, se a organização não possui uma direção estratégica, ela não é capaz de agir de maneira proativa. Além disso, faz-se necessário inserir no processo a avaliação quanto ao relacionamento com os *stakeholders* e suas conseqüências, o que leva ao desenvolvimento de um abordagem estratégica orientada para *stakeholders*.

De fato, cada um dos variados tipos de *stakeholders* terá sua própria visão sobre o que consideram ser responsabilidade social, a quem cabe desenvolver ações para o gerenciamento das questões sócio-ambientais, sempre de acordo com os interesses de cada um. Buysse e Verbeke (2003) afirmam que se as estratégias “ecológicas” corporativas podem ser interpretadas como uma tentativa de também alcançar as expectativas dos *stakeholders*, então a identificação dos mais relevantes para a organização torna-se um passo vital para a formação das estratégias corporativas.

Segundo Maimon (1994), existem três linhas de ação que a empresa pode seguir para lidar com as pressões ambientais: (i) adaptação à regulamentação ou à exigência do mercado sem modificar a estrutura do produto ou da produção, (ii) adaptação à regulamentação, evitando-se poluir o meio-ambiente através da seleção de novas matérias-primas e do desenvolvimento de novos processos e (iii) antecipação de futuros problemas ambientais,

integrando-se a gestão ambiental ao planejamento estratégico (comportamento proativo). A presença e frequência dessas linhas de ação na organização serão indicadores para a elaboração da adequação estratégica e a responsabilidade corporativa.

Como as questões estratégicas estão intimamente relacionadas às variações e à volatilidade do mercado, é necessário analisar com atenção o comportamento dos consumidores quanto às questões socioambientais. Bloom *et al.* (2006) destacam a necessidade de iniciativas organizacionais de investimento de capital, recursos e publicidade em obras beneficentes de modo que essas ações criem uma associação entre o engajamento em uma causa social e a marca da empresa na mente dos consumidores. Entretanto, muitos gerentes ainda precisam ser convencidos de que esse tipo de ação mercadológica confere alto retorno sobre o investimento, já que o desenvolvimento de ações que contribuem para a sociedade nem sempre é considerado um diferencial por parte dos clientes.

Ao considerar esses aspectos, Fréry (2006) afirma que o importante, para avaliar se uma estratégia é capaz de trazer sustentabilidade à empresa a longo prazo, é definir o tipo de valor que se espera e o modo como se pretende dividi-lo com as outras entidades que participam da dinâmica da organização. Para isso, determina três dimensões da estratégia: de valor, de imitação e de perímetro. Ao focalizar as estratégias corporativas na criação de valor a organização se volta para fatores-chave para a gestão ética, como a teoria da agência e a responsabilidade social corporativa.

As responsabilidades corporativas quanto à sociedade e ao ambiente são, no século XXI, fatos inerentes às organizações, e mesmo que ainda não estejam institucionalizadas (no sentido de estarem formalizadas e completamente legitimadas), caminham para que esse processo aconteça.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

Atualmente as questões sociais e ambientais vêm ganhando mais espaço nas empresas, mesmo aquelas que não têm como finalidade este foco. Seja pela ação de cumprir as regulamentações ambientais e sociais, que se tornam cada vez mais rigorosas, seja pela de antecipar as leis. Até algum tempo atrás, as empresas e a sociedade em geral acreditavam que recursos naturais eram ilimitados e que os resíduos decorrentes de suas ações seriam absorvidos pela natureza. Os problemas sociais cabiam somente às instituições públicas, que

proveriam cuidado e melhoria. Alguns realizavam doações aos mais carentes, o que pode ser caracterizado na literatura como filantropia.

Existem empresas que adotam as questões sociais e ambientais como parte das metas de desenvolvimento sustentável, mudando a visão empresarial, os objetivos, as estratégias de investimento e de *marketing*, tudo voltado para o aprimoramento de seu produto e serviço, adaptando-o à nova realidade do mercado global. Procuram aliar aos objetivos financeiros programas de incentivo social e ambiental.

Desse modo, o presente estudo tem como finalidade analisar se o material divulgado através do site da empresa em relação aos aspectos socioambientais faz parte da estratégia global da organização. Para tal, escolheram-se as instituições financeiras que têm o objetivo claro de gerar retornos financeiros e que adotaram um discurso ambiental e socialmente correto. Quanto aos aspectos metodológicos, é caracterizado como uma pesquisa descritiva, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2005), permite descobrir em que situações, eventos, atitudes ou opiniões estão acontecendo determinado fato em uma população ou entre subgrupos dessa população.

Segundo Wajenberg e Lemme (2008), o cenário nacional compõe-se de 134 instituições bancárias, incluindo-se, nesse conjunto, instituições e conglomerados financeiros, baseando-se em listagem apresentada pelo Banco Central em março de 2007. Considerando-se as intenções de abordagem da relação entre estratégia, responsabilidade social e retorno financeiro, foram analisados os maiores bancos classificados pelo patrimônio líquido divulgados na revista Exame Melhores e Maiores, edição especial, julho 2008 (dados referentes ao ano de 2007), apresentados no Quadro 1 a seguir:

	Banco/Sede	Patrimônio líquido ajustado (em US\$ milhões)	Controle acionário	Depósitos (em US\$ milhões)	Número empregados
1	Bradesco , Osasco/SP	18.074,6	Brasileiro	80.901,7	65.050
2	Banco do Brasil , Brasília/DF	13.725,8	Estatal	108.240,4	81.855
3	Itaú , São Paulo/SP	8.678,8	Brasileiro	95.047,8	46.282
4	Unibanco , São Paulo/SP	6.857,1	Brasileiro	37.773,9	Não informado
5	Real , São Paulo/SP	6.682,7	Brasil-holandês	58.655,6	31.124

6	Caixa , Brasília/DF	5.901,7	Estatal	80.007,6	74.949
7	Santander , São Paulo/SP	4.950,1	Espanhol	24.238,6	22.843

Quadro 1: Maiores bancos por patrimônio

Fonte: Adaptado Revista Exame Melhores e Maiores, edição especial, julho 2008.

Quanto à técnica utilizada, é a análise de conteúdo. A partir do referencial teórico, destacam-se categorias a serem analisadas, tendo-se como objetivo verificar se as dimensões ambientais e sociais das empresas fazem parte da estratégia global, já que as dimensões econômicas são óbvias. Segundo Martins (2007), por meio da análise de conteúdo é possível focar na fonte da mensagem e caracterizar o texto analisado como forma de expressão de uma comunidade, apresentando-se, assim, traços de argumentos que permitem estabelecer valores, atitudes, preceitos, opiniões de modo a compará-los entre as instituições pesquisadas.

Opta-se pela análise de sítios da internet como fonte de coleta de dados, já que todas as instituições possuem esse canal de comunicação e ele é bem aproveitado tanto para realizar transações comerciais, apresentação de produtos e serviços quanto para divulgação da empresa em geral. Por se tratar de um meio de comunicação acessível a todos os bancos e que requer, aproximadamente, o mesmo investimento, acreditamos que a análise não irá privilegiar nenhum deles e que o processo de verificação seja igualitário a todos. Portanto, será observado e analisado o conteúdo procedente das informações disponibilizadas neste meio.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

As instituições financeiras analisadas foram os seguintes bancos: Bradesco, Banco do Brasil, Itaú, Unibanco, Real, Caixa e Santander — nessa ordem, de acordo com relatório divulgado pela revista Exame Melhores e Maiores (2007). Todos disponibilizam informações através de sites na Internet para acesso de clientes e não clientes. Os dados foram coletados somente dessa fonte.

É importante notar que todas as instituições fazem referência à preocupação ambiental ou social ou ambos. Tentou-se verificar o ano em que se iniciou a comunicação sócioambiental, porém não foi possível chegar a esses dados. Para melhor compreensão da análise, dividiu-se em tópicos conforme as categorias estudadas:

a) Terminologia utilizada

Ocorreram variações quanto à terminologia adotada pelas empresas, sendo que algumas possuem foco somente na questão social, principalmente projetos na área de educação. Cabe lembrar que o termo sustentabilidade foi utilizado com o enfoque mais comum que se referem aos pilares social, ambiental e financeiro. Segue abaixo quadro de referência:

Banco	Terminologia	Enfoque ambiental	Enfoque social
Bradesco	Responsabilidade sócioambiental	X	X
Banco do Brasil	Sustentabilidade	X	X
Itaú	Responsabilidade sócioambiental	X	X
Unibanco	Responsabilidade sócioambiental	X	X
Real	Sustentabilidade	X	X
Caixa	Responsabilidade sócioambiental	X	X
Santander	Responsabilidade social	X	X

Quadro 2: Terminologia utilizada

Fonte: Adaptado de informações extraídas dos sites das referidas empresas

Com relação à terminologia, não há diferença significativa entre a designação concedida ao tema pela instituição financeira internacional em comparação com as brasileiras.

b) Missão da empresa

O Santander é o único que possui missão específica da área de responsabilidade social. A Caixa, por se tratar de empresa pública, levanta o tema desenvolvimento urbano. Já o Real cita em sua missão palavras como sustentabilidade e evolução da sociedade. Os demais possuem missão direcionada para busca de resultados financeiros.

Banco	Missão
Bradesco	Nosso principal objetivo é consolidar nossa posição como a principal instituição financeira privada no mercado brasileiro, que presta uma gama completa de serviços, aumentando nossa rentabilidade, maximizando valor para nossos acionistas e gerando um retorno acima da média em comparação com outras instituições do setor financeiro brasileiro.
Banco do Brasil	Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

Itaú	Não tem missão somente visão (Ser o Banco líder em performance e perene, reconhecidamente sólido e ético, destacando-se por equipes motivadas, comprometidas com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais competitivos)
Unibanco	Contribuir ativamente, como instituição financeira, para o desenvolvimento econômico do país, atendendo de forma equilibrada às expectativas, necessidades e interesses de clientes, funcionários e acionistas.
Real	Ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações, que junto conosco contribuam para a evolução da sociedade
Caixa	Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.
Santander	Desenvolver e consolidar uma franquia financeira líder nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, com a criação de valor para os acionistas, clientes, funcionários e comunidades onde opera.

Quadro 3: Missão da empresa

Fonte: Adaptado de informações extraídas dos sites das referidas empresas

c) Valores

Os valores são crenças e princípios compartilhados por todos e que caracterizam a organização.

Banco	Valores
Bradesco	Sempre valorizando o diálogo e a capacidade realizadora do trabalho, sempre respeitando a ética e a transparência, ao longo dos anos o nome Bradesco tornou-se uma das principais referências brasileiras de comprometimento com a responsabilidade socioambiental. Para o Bradesco, a atividade empresarial é, acima de tudo, um instrumento eficiente de indução do desenvolvimento, de integração nacional e de difusão da cidadania.
Banco do Brasil	Ética e transparência, compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País, responsabilidade socioambiental, excelência e especialização no relacionamento com o cliente, gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe, ascensão profissional baseada no mérito, marca como diferencial competitivo, conservadorismo e proatividade na gestão de riscos; comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.
Itaú	O Itaú pauta sua atuação por princípios que sustentam todo o seu modelo organizacional. Ao longo do tempo, quatro valores básicos, associados à cultura do Itaú, definiram o núcleo da identidade corporativa da empresa e se tornaram os alicerces sobre os quais o Itaú construiu seu modo de agir e de se relacionar: A humanidade - o respeito ao ser humano; A ética e o respeito às leis; O progresso - a vocação para o desenvolvimento; A objetividade - a solução racional dos problemas.
Unibanco	Idoneidade; Responsabilidade; Ética; Solidez, Integridade, Honestidade, Cooperação, Respeito,

	Transparência
Real	Os valores corporativos (integridade, respeito, trabalho em equipe e profissionalismo) representam para o BANCO REAL ABN AMRO uma bússola: é deles que vem a orientação para a tomada de decisão.
Caixa	Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes; Busca permanente de excelência na qualidade de serviços; Equilíbrio financeiro em todos os negócios; Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade; Respeito e valorização do ser humano
Santander	A atuação do Santander está apoiada em valores como: Liderança; Dinamismo; Inovação; Força; Ética Profissional; Orientação ao Cliente

Quadro 4: Valores organizacionais

Fonte: Adaptado de informações extraídas dos sites das referidas empresas

d) Público de relacionamento (*stakeholders*)

Na página específica relacionada à responsabilidade socioambiental, o *site* possibilita uma comunicação direcionada a cada um dos grupos de interesse. A abordagem é distinta, sendo descritos os projetos e resultados alcançados. Em alguns momentos, repetições ocorrem por se tratar de notas similares. Não é possível notar denominações diferenciadas entre as instituições financeiras brasileiras e internacionais.

Banco	Público de relacionamento
Bradesco	Acionistas e investidores; Clientes; Colaboradores; Comunidade; Governo; Fornecedores; Meio ambiente
Banco do Brasil	Funcionários e Colaboradores; Fornecedores; Parceiros; Clientes; Acionistas e Credores; Comunidades; Concorrentes; Governo; Ambiente
Itaú	Acionistas e investidores; Colaboradores; Fornecedores; Clientes e consumidores; Comunidade e Terceiro setor; Governo; Meio ambiente
Unibanco	Clientes; investidores, fornecedores, público interno e demais stakeholders
Real	Não tem distinção
Caixa	Não tem distinção
Santander	Clientes; Funcionários; Fornecedores; Meio Ambiente

Quadro 5: Público de relacionamento

Fonte: Adaptado de informações extraídas dos sites das referidas empresas

e) Estratégia de atuação

O conteúdo dos *sites* oferece indicações da estratégia de atuação dos bancos. As informações não são claras quanto aos aspectos socioambientais. Em alguns, há referência somente a resultados financeiros; outros fazem menção à sustentabilidade dos negócios e à ênfase social e ambiental. O Banco Santander, instituição internacional no Brasil, possui uma área de comunicação específica destinada a divulgação de informações de sustentabilidade e, por isso, apresenta uma estratégia de atuação específica em responsabilidade social. No entanto, nota-se que não existe o planejamento efetivo quanto à adoção da abordagem financeira juntamente com a ambiental e social.

Banco	Estratégia de atuação
Bradesco	Manter o foco no mercado doméstico para que, na condição de um dos maiores bancos privados do país, possa expandir a rentabilidade, maximizando valor para nossos acionistas e gerando retornos mais altos que outras instituições do setor financeiro brasileiro.
Banco do Brasil	... princípios de responsabilidade socioambiental permeiam as políticas e a estratégia corporativa do BB, sendo, parte integrante do discurso e do processo de tomada de decisão de todas as áreas do Banco do Brasil.
Itaú	... nossas crenças, nossos valores e nosso comprometimento com o desenvolvimento sustentável devem permear todas as estratégias e relacionamentos no Itaú. É uma tarefa desafiadora e uma caminhada permanente de conquistas progressivas.
Unibanco	Nosso modelo de negócios está focado em (i) aumentar os lucros, (ii) fomentar um ambiente colaborativo; (iii) manter continuamente excelência em recursos humanos; e (iv) reforçar nosso foco no segmento de Varejo, o que é consistente com nossa estratégia de intensificar nossa participação em negócios de maior margem e maior lucratividade. A sustentabilidade para o banco está focada em três pilares: econômico, social e ambiental.
Real	... estratégia de unir valores econômicos e sociais às decisões. (breve indicação)
Caixa	Não indica
Santander	A estratégia de atuação da área de Responsabilidade Social do Santander apóia-se em dois pilares: <i>Sustentabilidade e Investimento Social</i> . Banco desenvolve e apóia prioritariamente projetos educacionais, além de ações culturais, ambientais, voltadas à promoção da saúde, da geração de renda, entre outras iniciativas.

Quadro 6: Estratégia de atuação

Fonte: Adaptado de informações extraídas dos sites das referidas empresas

f) Produtos socioambientais

O Bradesco oferece uma linha de produtos específicos quanto ao enfoque socioambiental. Seu *site* oferece linhas de crédito e investimentos diferenciados, sendo bem clara a indicação deles. O banco Real possui uma linha de financiamento parecido com o

Bradesco, porém, em seu *site*, a indicação dele não fica tão clara. Quanto aos demais bancos, não possuem esses produtos ou não são apresentados de forma clara. Em especial, o Banco Santander apresenta apenas um produto com designação sócio-ambiental.

Banco	Produtos socioambientais
	Linha de credito sócioambiental: Ecofinanciamento de veículo; Capital giro ambiental e florestal; CDC aquecedor solar; Leasing ambiental
Bradesco	Cartão de credito SOS Mata atlântica, APAE, AACD, Pró-saneamento (uso do FGTS), financiamentos para manutenção de florestas, cartão Amazonas sustentável Titulo de capitalização SOS Mata Atlântica, campanha câncer de mama
Banco do Brasil	Fundo infância e adolescência: regulado pelo Ministério Público Linhas de Financiamentos e fundos de investimento: BB Biodiesel, BB Florestal, BB Produção Orgânica, BB Referenciado DI Social, BB Ações ISE, Eficiência energética
Itaú	Fundo Itaú de excelência social, Fundo Itaú Ecomudança, Planos de Capitalização (PIC Criança, PIC Itaú Unicef, PIC Esperança, PIC Natureza), Giro socioambiental, Financiamento Socioambiental, Propflora. Princípio do Equador - Análise de Risco e Crédito Ambiental (segmento de médias empresas)
Unibanco	Fundo de sustentabilidade UAM, Cartão Greenpeace, Fundo Unibanco Seguros e Previdência Corporate Responsabilidade Social, Linha de Crédito com foco em sustentabilidade, Linha de Crédito JBIC para Projetos MDL, Unibanco Seguro Ambiental.
Real	Fundos de Investimento (Real CDB Sustentável, Fundo Floresta Real, Fundo Ethical), Financiamentos para Sustentabilidade, Real Obra Sustentável, Real Crédito Carbono (Carbon Disclosure Project), Financiamento Estudantil; Microcrédito
Caixa	Produtos governamentais: Financiamento habitação; Infraestrutura; Saneamento básico; Bolsa família
Santander	Programa Super Bônus (considerado produto pelo Banco)

Quadro 7: Produtos sócioambientais

Fonte: Adaptado de informações extraídas dos sites das referidas empresas

Os bancos Bradesco e Real lançaram produtos diferenciados com enfoque socioambiental, que têm por finalidade atender às necessidades atuais ou destinam parte da remuneração financeira para projetos sociais e ambientais através de parcerias com organizações reconhecidas pelo público como atuantes. Essa ação pode ser caracterizada como parte da estratégia da empresa.

g) Programas e parcerias

Para desenvolvimento de projetos sociais e ambientais, as empresas desenvolvem parcerias com organizações não-governamentais, universidades e institutos. Além disso, as instituições também contribuem na divulgação da importância do tema, promovendo palestras e ciclos de debates. Algumas delas possuem sua própria fundação de atendimento e Centros Culturais.

Banco	Programas, projetos e parcerias, divulgação
	Fundação Bradesco: educação
	Fundação SOS Mata Atlântica: reflorestamento
	Fundação Amazonas Sustentável: co-fundador, em parceria com governo estado Amazonas
Bradesco	Programas de inclusão digital
	Projeto Teleton, Saúde Bucal, Programa Bolsa de Valores sociais e ambientais
	Projetos de incentivo a cultura
	Finasa Esportes: vôlei e basquete (meninas de 10 a 16 anos)
	Fundação Banco do Brasil: educação e parcerias para geração de trabalho e renda
	Programa de Inclusão Digital, tecnologia social
Banco do Brasil	Centro Cultural Banco do Brasil
	Esporte: patrocínio vôlei, vôlei praia, tênis, iatismo e futsal
	Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS), Programa Ecoeficiência, Programa de Racionalização do consumo de Energia Elétrica, Programa de uso racional da Água, Programa Nacional de Racionalização de Impressão.

	Fundação Itaú Social: educação pública e serviços de saúde, Fundação da Criança e do Adolescente, Programa Itaú Solidário e Voluntário,
	Instituto Itaú Cultural: centro cultural
	Parceria: Instituto Akatu
Itaú	Bolsa de Valores Sociais
	Carbon Disclosure Project (patrocinador), preservação de praças e áreas verdes, Programa Plante a Primavera
	Diálogos Itaú de Sustentabilidade, Sustentabilidade em Pauta,
	Ciclo de Palestras de Responsabilidade Socioambiental, Seminário de Avaliação Econômica de Projetos Sociais
	Instituto Unibanco: educação
Unibanco	Instituto Moreira Salles: centro cultural
	Associação Clube A, Caravana do Esporte, Espaço Unibanco de Cinema, Osesp, Instituto Criar.
	Projeto Escola Brasil e Amigos Real: educação
	Projeto Talentos da maturidade: 3º idade (produção artística), Concurso Banco Real Universidade Solidária
Real	Fundação ABN AMRO
	Instituto cultural Banco Real
	Projetos inclusão social (patrocínio atletismo, comitê paraolímpico, ginástica, luta olímpica) - patrocínios
Caixa	Cultural: espaço cultural – Fundo Nacional de Cultura
	FIES – Programa de Financiamento Estudantil
	Foco principal: educação – Programa Aprendiz@Sucesso
Santander	Projetos valorização 3º idade
	Esportes: vôlei
	Projeto humanização hospitalar

Santander Cultural: centro cultural

Global Compact

Coleta Seletiva

Quadro 8: Programas, parcerias e divulgação

Fonte: Adaptado de informações extraídas dos sites das referidas empresas

Podemos considerar que as ações são similares, tendo grande concentração em projetos educacionais, esportivos e culturais. Porém, grande parte dessas ações já existia anteriormente, então não podemos considerá-las como parte da estratégia empresarial atual.

No caso da instituição financeira internacional estudada, percebe-se uma diversificação nos projetos listados, envolvendo outras questões como valorização da terceira idade, auxílio às instituições hospitalares e preocupação com descarte seletivo.

h) Balanço Social

O Balanço Social tem a função de demonstrar publicamente o desempenho social de suas ações tanto com o público interno, seus funcionários, quanto o público externo, através de projetos e parcerias realizadas. Desde 2000, o Itaú divulga o Balanço Social; os demais ou não publicam ou não deixam disponíveis em seu site.

i) Reconhecimento

Uma das maneiras de as organizações medirem o resultado de suas ações sustentáveis se dá através do reconhecimento público, de selos que comprovem sua competência ou de premiações de outras entidades. Abaixo, segue lista dos reconhecimentos apontados nos sites para os últimos 3 anos:

Banco	Reconhecimento
	Index Dow Jones de Sustentabilidade
	Índice de sustentabilidade do Bovespa
Bradesco	AS 8000 (gerencia RH do Centro Adm Av. Paulista e Depto RH prédio Novíssimo, Osasco), certificação ISO 9001:2000 (produtos qualificados até dezembro de 2007), ISO 14001 (prédio Av Paulista) maio 2006: consumo água, energia e controle geração resíduos
	Primeira companhia da América Latina a receber a classificação AAA+ em Sustentabilidade, pela Management & Excellence (M&E) (recebendo o prêmio Melhor website da sustentabilidade -

	2007)
	Revistas nacionais e internacionais
	Índice de sustentabilidade do Bovespa
Banco do Brasil	4ª Edição do Certificado Empresa Cidadã, 5º Prêmio Marketing Best de Responsabilidade Social Selo Empresa Amiga da Criança da Fundação Abrinq
	Revistas nacionais e internacionais
	Index Dow Jones de Sustentabilidade
Itaú	Índice de sustentabilidade do Bovespa AA 1000
	Revistas nacionais e internacionais
	Índice de sustentabilidade do Bovespa
Unibanco	Prêmio de Estande Sustentável (2008), Prêmio Brasil Ambiental (categoria MDL)
	Revistas nacionais
	Prêmio Eco (categoria Gestão Empresarial para Sustentabilidade), Prêmio FT Sustainable Banking Awards.
Real	Revistas nacionais e internacionais
Caixa	Não informado
	Selo Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente
	Prêmio Racine
Santander	Selo “Esta Empresa Ajuda São Paulo” Selo Empresa Solidária pela Valorização da Pessoa com Deficiência

Quadro 9: Reconhecimento

Fonte: Adaptado de informações extraídas dos sites das referidas empresas

Os selos que caracterizam o reconhecimento público em termos de ações sustentáveis da instituição financeira internacional são locais e não refletem uma certificação internacional

de atuação comprovadamente sustentável, ao menos não pelo que pode ser constatado por meio das informações divulgadas no site.

j) Notas adicionais

É conveniente destacar algumas informações levantadas que são relevantes nas questões ambientais, porém não foram analisadas como categorias.

Banco	Notas adicionais
Bradesco	ISO 14001 (prédio Av. Paulista) maio 2006: consumo água, energia e controle geração resíduos
Itaú	Projeto de consumo consciente de água, energia e controle geração resíduos como papel e cartucho de impressora, coleta seletiva
Unibanco	25% do consumo de energia é proveniente da queima de biomassa (Usina termoelétrica Bandeirantes) parceria no projeto aterro Bandeirantes (lixo), realização do projeto “passarela verde” em São Paulo (novembro 2008)
Real	Certificação ISO14001 (recebido em fevereiro 2009)

Quadro 10: Notas adicionais

Fonte: Adaptado de informações extraídas dos sites das referidas empresas

É certo que produtos e serviços oferecidos pelos bancos não apresentam grande impacto socioambiental, mas as ações rotineiras do dia-a-dia dessas organizações devem ser repensadas quanto ao consumo de energia, água e geração de resíduos como papel e material de escritório, como Bradesco e Itaú fazem. O Unibanco não deixa claro como ocorre a utilização de energia proveniente da usina termoelétrica, mas a ação deve ser reconhecida como benéfica ao meio ambiente. A única instituição estrangeira, o Santander, não apresenta em seu site nenhuma informação a respeito do alcance de certificações ambientais como a ISO 14000.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, analisou-se a atuação das instituições financeiras e seu recente posicionamento sustentável. Analisou-se o material divulgado através do site dessas empresas em relação aos aspectos socioambientais para tentar concluir se estão inseridos na formulação da estratégia global da organização. A internet oferece a oportunidade de divulgar várias informações aos vários públicos que a acessam, sendo que o investimento despendido é

praticamente igual aos dos concorrentes. Por isso, partiu-se dessa fonte de dados para análise do estudo proposto.

Da mesma maneira que se consideram os sites apropriados para análise, também são um limitador, já que as informações podem ser superficiais e incompletas, além de serem atualizadas sem aviso prévio, tornando o presente estudo pontual. Para que as questões sociais e ambientais fossem consideradas parte da estratégia dos bancos, deveriam estar claras e mais visíveis nas comunicações da empresa. Somente algumas conseguem dar visibilidade a essa postura sustentável, apresentando programas e projetos com essa nova abordagem. E todas as ações teriam que passar pela comissão criada, para atender a objetivos claros e mensuráveis.

No entanto, por meio da análise das informações concedidas pelos sites, é notável o crescimento com relação ao desenvolvimento de novos produtos e serviços financeiros que envolvem também a responsabilidade com o aspecto social e ambiental, principalmente na avaliação de tomadores de empréstimos (pessoa jurídica), que ajam com ética com relação a esses elementos. Isso é comprovado até mesmo no desenvolvimento de outros artigos científicos como o de Filho *et al.*(2008), que destacam também a tentativa de incorporação de práticas de responsabilidade social corporativa na essência da atividade bancária. Porém, isso não significa que as empresas tenham incorporado isso à estratégia, mas que estão caminhando para que o processo de formulação estratégica seja mais amplo e considere, cada vez mais, a inclusão da comunidade e meio-ambiente como fatores indispensáveis à sobrevivência.

Nesse sentido, o caráter filantrópico parece ainda dominar de certa maneira nossa sociedade, pois as informações de projetos e as parcerias realizadas são baseadas em diminuição das desigualdades sociais. Na maioria dos sites estudados, a responsabilidade sócioambiental parece atender aos anseios de clientes que começam a tomar consciência do papel das empresas, havendo, então, um rearranjo das informações para torná-las politicamente corretas. No caso específico da instituição financeira estrangeira estudada, o Banco Santander, parece inclusive haver uma incoerência entre os produtos oferecidos e a estratégia declarada pela empresa. A estratégia divulgada no site da instituição aponta para o seu envolvimento com ações sustentáveis, especialmente porque a corporação define uma estratégia específica para área de responsabilidade socioambiental. No entanto, o site pouco divulga a respeito de produtos que se comprometem com o desenvolvimento sustentável, o

que leva a duas possibilidades: ou não divulgam corretamente seus produtos sócio-ambientais ou não possuem um *mix* de produtos que envolvam essas ações específicas.

O que se percebe é que o enfoque financeiro ainda impera e não consegue partilhar o espaço, sendo conflitante com o discurso sustentável apresentado, não sendo possível definir o início da divulgação dos termos responsabilidade social e responsabilidade socioambiental nos sites analisados. Para isso, seria necessário buscar em outros documentos para certificar se a utilização deles é uma política do banco, um modismo ou um isomorfismo mimético com relação a ação do concorrente.

Também não se percebe uma relação clara entre o desempenho financeiro dessas instituições e sua gestão socioambiental: não se pode considerar com precisão que essa preocupação esteja no cerne do desenvolvimento de estratégias da empresa — conclusão também de outras produções científicas, como a de Lins, Magrini e Silva (2007). Para isso, também seria necessário ter acesso a elaboração do próprio planejamento estratégico da empresa e verificar a inserção dessas questões na criação de cenários futuros.

Sugere-se, como proposta de novos estudos, a verificação da questão socioambiental como parte da estratégia das empresas, utilizando outras fontes de dados, ou ainda a verificação da utilização de diferentes termos utilizados com propósito semelhante, como sustentabilidade, responsabilidade social e responsabilidade socioambiental, se estão bem fundamentados conceitualmente.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 43-53, jul.-set., 2002.

ASHLEY *et al.* (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BANCO BRADESCO. **Bradesco**. Disponível em: <http://www.bradesco.com.br/>. Acesso em: abr. 2009.

BANCO CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Caixa**. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/>. Acesso em: abr. 2009.

BANCO DO BRASIL. **Banco do Brasil**. Disponível em: <http://www.bb.com.br>. Acesso em: abr. 2009.

BANCO ITAÚ. **Itaú**. Disponível em: <http://www.itaubank.com.br/>. Acesso em: abr. 2009.

BANCO REAL. **Real**. Disponível em: <http://www.bancoreal.com.br/>. Acesso em: abr. 2009.

BANCO SANTANDER. **Santander**. Disponível em: <http://www.santander.com.br>. Acesso em: abr. 2009.

BANCO UNIBANCO. **Unibanco**. Disponível em: <http://www.unibanco.com.br>. Acesso em: abr. 2009.

BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e meio ambiente**: as estratégias de mudanças da agenda 21. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

BLOOM, P. N. *et al.* How social-cause marketing affects consumer perceptions. **Sloan Management Review**, v. 47, n. 2, p. 47-55, Winter, 2006.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 254f. Tese de Doutorado (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ABDALA, E. C.; TAKIMURA, M. T. Estratégia e responsabilidade socioambiental: uma análise de conteúdo em instituições financeiras nacionais e estrangeiras instaladas no Brasil. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 156-186, jul./dez. 2012.

BUYSSE, K.; VERBEKE, A. Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 24, n. 5, p. 453-470, mai., 2003.

CADERNO DIGIT@L DE INFORMAÇÃO SOBRE ENERGIA, AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 2007. Desenvolvimento e Meio ambiente. **Guia Floripa**. Disponível em: <http://www.guiafloripa.com.br/energia/desenvolvimento/desenv_meio_ambiente.php>. Acesso em: 3 jul. 2007.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CORREA, F. T. B. S; MEDEIROS, J. R. Responsabilidade Social Corporativa para quem? 2007. **Ethos**. On Line. Disponível em: http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/339_Filipe_e_Joa_o_Ricardo.doc. Acesso em: 3 jul. 2007.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, S. R. *et al.* **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. (Cap. 14, p.363-399).

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 07-33, jan.-fev., 2008.

FILHO, A. J. G. *et al.* Determinantes da responsabilidade social corporativa no setor bancário. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, IV CNEG, 2008, Niterói, Rio de Janeiro. **Anais...** Niterói, 2008.

FRÉRY, F. The fundamental dimensions of strategy. **Sloan Management Review**, v. 48, n. 1, p. 70-75, fall, 2006.

GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, v.76, n.1, spring, 2002.

ABDALA, E. C.; TAKIMURA, M. T. Estratégia e responsabilidade socioambiental: uma análise de conteúdo em instituições financeiras nacionais e estrangeiras instaladas no Brasil. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 156-186, jul./dez. 2012.

IPEA. Iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil. Anna Maria Tiburcio Medeiros Peliano (coord.). **IPEA**. On Line. Disponível em: http://asocial.calepino.com.br/rubrique.php?id_rubrique=11. Acesso em: 14 jan. 2008.

LINS, L. S.; MAGRINI, A.; SILVA, R. N. S. Integração entre gestão ambiental e o planejamento estratégico no segmento de petróleo e gás. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXI ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. (1 CD-ROM).

MAIMON, D. Eco estratégia nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, p. 119-130, jul.-ago., 1994.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, B. M. R. **Design da informação de situações de utilidade pública**. 2007. Dissertação de Mestrado (Pós-graduação em Design) - Departamento de Artes & Design PUC-Rio, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

MORETTI, S. **A trama e a urdidura: responsabilidade social das empresas**. Tese de Doutorado (Doutorado em Ciências Sociais) - Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

NASCIMENTO, L. F. Quando a gestão social e a gestão ambiental se encontram. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXI ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. (1 CD-ROM).

PAULO, R. R. D. **A estratégia como determinante da gestão ambiental: uma análise dos programas de coleta seletiva nas empresas de Uberlândia**. 2005. 136f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fagen, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

SCHOMMER, P. C; ROCHA, F. C. C. As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e

Pesquisa em Administração, XXXI ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. (1 CD-ROM).

SOARES, G. M. de P. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa? **Revista de Administração de Empresas, RAE Eletrônica**, v. 3, n. 2, art. 23, jul./dez., 2004.

SOUSA, R. S. Evolução e Condicionantes da Gestão Ambiental nas Empresas. **Revista de Administração de Empresas, RAE Eletrônica**, edição especial 30, v. 8, n. 6, nov./dez., 2002.

TACHIZAWA, T; POZO, H. Responsabilidade socioambiental no contexto brasileiro: um indicador para avaliar a responsabilidade social e ambiental nas empresas. In: Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Curitiba. **ENGEMA 2007**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2007. Disponível em: engema.unicenp.edu.br/arquivos/engema/pdf/PAP0050.pdf

WAJNBERG, D.; LEMME, C. F. Sustentabilidade nos bancos brasileiros: exame da divulgação do relacionamento entre iniciativas socioambientais e desempenho financeiro corporativo. In: XXXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, XXXII ENANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008. (1 CD-ROM).

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. IN: CLEGG, S. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, vol.3.

WHITTINGTON, R. Teorias sobre Estratégia. In: WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. p. 11-48.

Submissão: 05/04/12

Aceitação: 27/08/12

**ORGANIZATIONAL STRATEGY, SOCIO-ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY:
A CONTENT ANALYSIS IN NATIONAL AND INTERNATIONAL FINANCIAL
COMPANIES IN BRAZIL**

ABSTRACT

The organizations role about the environmental and social aspects has manifested the society interests and the community pressures the corporations to make them assume their quota of responsibility. In this manner this study purpose is analyze the social and environmental programs, products and projects developed by the researched organizations and identify if these actions are inserted in the strategies adopted by them. According to the purpose and especially by the fact that these kinds of organizations have a strong profit goal and an intense and recently environmental and social ‘speech’, financial corporations were selected as studies objects. In the methodological aspects followed in this research were presented a theoretical research in literature and others national and foreign scientific publications related with the strategic evolution and about the corporate social and environmental responsibility. The research has a qualitative character and has adopted a ‘content analyze’ about some researched categories to elucidate some social and environmental financial organizations basis. It was verified that in a general way, it seems that social and environmental management practices in these corporations are not incorporated in the organizational strategies and are presented as a result of a response about the stakeholders’ pressures.

Keywords: Strategies, socio-environmental responsibility, financial companies