

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO, APERFEIÇOAMENTO
E EXTENSÃO – COGEAE
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - CEADE**

**SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS BRASILEIRAS:
um estudo de caso junto ao Itaú Unibanco**

PATRICIA MOREIRA BERTO

**São Paulo
março/ 2018**

PATRICIA MOREIRA BERTO

**SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS BRASILEIRAS:
um estudo de caso junto ao Itaú Unibanco**

Trabalho de Monografia apresentado ao Orientador Prof. Dr. Geraldo Aparecido Borin, como requisito parcial para a obtenção de título de pós-graduação em Administração de Empresas pela COGEAE – PUC/SP.

**São Paulo
março/ 2018**

PATRÍCIA MOREIA BERTO

Título - Sustentabilidade em organizações bancárias brasileiras: um estudo de caso junto ao ITAÚ UNIBANCO.

Trabalho de Monografia apresentado ao Orientador, como requisito parcial para a obtenção de título de pós-graduação em Administração de Empresas pela COGEAE – PUC/SP.

Aprovado em: ____/____/____

Orientador Examinador

Geraldo Aparecido Borin

Instituição:

Julgamento:

Assinatura:

RESUMO

Os clientes, acionistas e a sociedade como um todo estão mais ativos, informados e exigentes. Neste novo contexto de mercado, ações voltadas à sustentabilidade assumem um papel importante nas diretrizes empresariais e na própria perenidade de suas atividades. No segmento financeiro não é diferente; o setor bancário vem inserindo critérios sustentáveis para as suas práticas e adotando medidas para o desenvolvimento socioambiental. Este trabalho se caracteriza como um estudo de caso para analisar a *performance* sustentável do Itaú Unibanco, descrevendo os seus focos estratégicos: Educação Financeira, Riscos e Oportunidades Socioambientais e Diálogo e Transparência. A pesquisa de campo com possíveis e efetivos consumidores foi importante para identificar as suas percepções sobre sustentabilidade e relações com os clientes do banco analisado.

Palavras-Chave: Sustentabilidade, Setor Bancário, Itaú Unibanco

ABSTRACT

The clients, the shareholders and the society are more active, informed and critical in general. Sustainability actions lead to an important goal in the companies' guidelines and also their perennality in this new market context. It is not different in the financial segment, the banking sector is implementing sustainable criteria for their practices and also taking actions for the social and environmental development. This paper is categorized as a case study that aims to analyze Itaú Unibanco's sustainability performance describing their strategic focus on: Financial Education, Social and Environmental Risks and Opportunities, and Dialogue and Transparency. The field research with potential and current customers was important to identify their perceptions about sustainability and the relationship with the analyzed bank.

Keywords: Sustainability, Banking sector, Itaú Unibanco.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Princípios do desenvolvimento sustentável	26
Figura 2 - Linha do tempo Itaú Unibanco	35
Figura 3 - Cultura organizacional "Nosso Jeito"	36
Figura 4 - Espiral de <i>Performance</i> Sustentável	42
Figura 5 - Governança de Sustentabilidade	43
Figura 6 - Área Corporativa de Sustentabilidade.....	44
Figura 7 - Mapa da Sustentabilidade.....	45
Figura 8 - Índices de Sustentabilidade	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Seis fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos	32
Quadro 2 - Estratégia da Educação Financeira.....	46
Quadro 3 - Estratégia de Diálogo e Transparência	47
Quadro 4 - Estratégia de Riscos e Oportunidades	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária	58
Gráfico 2 - Sexo	59
Gráfico 3 - Grau de escolaridade	59
Gráfico 4 - Preocupação com as práticas sustentáveis de uma empresa ao consumir o seu produto/ serviço.....	59
Gráfico 5 - Preferência por produtos/ serviços de empresas ou marcas reconhecidas por cuidar do meio ambiente e da sociedade	60
Gráfico 6 - Importância da sustentabilidade nas ações do setor bancário	61
Gráfico 7 – Adoção de práticas sustentáveis pelos bancos	61
Gráfico 8 - Número de pessoas que conhecem o Itaú Unibanco	62
Gráfico 9 - Número de pessoas que utilizam algum serviço do Itaú Unibanco.	62
Gráfico 10 - Tempo de utilização do serviço do Banco	63
Gráfico 11 - Itaú Unibanco é uma empresa de diálogo aberto e transparente .	63
Gráfico 12 - Itaú Unibanco tem postura ética nas suas atividades.....	64
Gráfico 13 - Itaú Unibanco promove o desenvolvimento social através de projetos de educação, cultura, esporte e mobilidade urbana.....	64
Gráfico 14 - Itaú Unibanco cumpre o papel de agente de transformação social	65
Gráfico 15 - Itaú Unibanco tem uma cultura interna baseada na valorização pessoal e foco no cliente	65
Gráfico 16 - Itaú Unibanco: alia inovação tecnológica para facilitar o cotidiano	66
Gráfico 17 - Itaú Unibanco ajuda os clientes a terem uma relação saudável com seus recursos financeiros.....	67
Gráfico 18 - Itaú Unibanco investe em educação financeira	68
Gráfico 19 - Itaú Unibanco tem a sua estratégia alinhada ao desenvolvimento econômico social	68
Gráfico 20 - Itaú Unibanco faz a análise de concessão de crédito e investimentos considerando impactos sociais e ambientais	69
Gráfico 21 - Itaú Unibanco faz uso racional dos recursos naturais e adota práticas para conservação do meio ambiente	70
Gráfico 22 - O Itaú Unibanco é uma empresa sustentável	70

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
a. Descrição da situação problema	11
b. Justificativa.....	12
c. Objetivos.....	13
d. Método de pesquisa e coleta de dados	14
1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	17
1.1 Responsabilidade socioambiental empresarial	23
1.2 Setor financeiro e a sustentabilidade	27
2 <i>PERFORMANCE</i> SUSTENTÁVEL ITAÚ UNIBANCO.....	31
2.1 A Organização Itaú Unibanco.....	34
2.1.1 Cultura corporativa	36
2.1.2 A marca	37
2.2 <i>Performance</i> sustentável.....	41
2.2.1 Visão interna sobre a sustentabilidade.....	54
3 PESQUISA DE CAMPO	56
3.1 Aplicação do Instrumental	56
3.2 Análise dos resultados da pesquisa de campo	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE A.....	81
ANEXO I.....	84

INTRODUÇÃO

As aceleradas mudanças no ambiente das organizações e o acirramento do mercado competitivo, juntamente com o número crescente de aquisições e fusões de negócios, levaram a uma constante pressão sobre os líderes empresariais a romperem antigos hábitos e buscarem um novo capital estratégico com ações de inovação para agregar valor às suas empresas.

A tradicional preocupação com os aspectos econômicos e financeiros como o lucro, domínio e expansão de mercado e a valorização da marca, já não garantem, por si só, uma gestão eficiente e duradoura. Principalmente, considerando as macrotendências ambientais que o ser humano provoca, gerando impactos transformadores no planeta em várias esferas como clima, biodiversidade e mudanças geológicas.

De acordo com Dowbor (2017), estatísticas revelam problemas em relação a sobrepesca oceânica, a destruição das florestas, a contaminação e sobre-exploração dos recursos hídricos e semelhantes nos mais diversos setores de atividade. Ressalta que em 2016 a *World Wild Fund for Life* (WWF) verificou que em apenas 40 anos (entre 1970 e 2010) o ser humano destruiu 52% da fauna do planeta.

Tendo em vista estas macrotendências, nos últimos anos, houve movimentos mundiais voltados à qualidade, saúde e a responsabilidade social e ambiental, extrapolando as fronteiras empresariais clássicas e fazendo com que os empresários busquem novos paradigmas em termos de gestão.

O primeiro grande passo global no âmbito da responsabilidade socioambiental foi a realização da Conferência de Estocolmo em 1972, onde se percebeu uma necessidade de reaprender a conviver com o planeta. A Organização das Nações Unidas, através do relatório *Nosso Futuro Comum*, publicado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento em 1987, elaborou o conceito de desenvolvimento sustentável.

“O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades” e também

É um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, o direcionamento dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão em harmonia e reforçam o atual e futuro potencial para satisfazer as aspirações e necessidades humanas (NOSSO FUTURO COMUM apud ONU BR, 2017).

Entretanto, o desenvolvimento sustentável passou a ser a questão principal de política ambiental, a partir da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Rio-92, com a “Agenda 21”, onde os governos delinearão um programa detalhado para afastar o mundo do atual modelo insustentável de crescimento econômico, direcionando para atividades que protejam e renovem os recursos ambientais.

Segundo Pinsky, Dias e Kruglianskas (2013) o aumento da importância da sustentabilidade nos últimos anos tem levado algumas empresas a considerar, como parte integrante da estratégia de negócios, a inclusão de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável.

Ainda de acordo com Pinsky, Dias e Kruglianskas (2013), as empresas podem exercer um papel importante na promoção de uma sociedade ecologicamente sustentável e socialmente justa, sem abrir mão de suas responsabilidades financeiras com os acionistas. Trata-se de uma nova forma de fazer negócios, na qual a inovação e a sustentabilidade caminham juntas e tornam-se fontes de vantagem competitiva.

Apesar de haver avanços a serem feitos na temática, o fato das organizações vislumbrarem oportunidades nesse meio fez com que a responsabilidade social se transformasse em sustentabilidade e entrasse no discurso e no planejamento estratégico das empresas.

Assim, o conceito de desenvolvimento sustentável transformou-se em referência para diversas causas sociais e ambientais em todo o mundo, transcendendo sua amplitude política e governamental, atingindo o mundo corporativo.

Pode-se observar a mobilização e a preocupação das organizações em planejar um desenvolvimento empresarial que tenha uma abordagem em equilíbrio de três fatores fundamentais: sustente o meio ambiente, promova a equidade social e a economia responsável, conceito criado por John Elkington

(1997), chamado de *Triple Bottom Line*, que incorpora um resultado tríplice no longo prazo.

Pereira (2010) afirma que no mercado financeiro também há a valoração do desenvolvimento sustentável. Em função da importância do setor bancário na economia, seja por sua representatividade no PIB (Produto Interno Bruto) ou pela sua atuação na alocação de capital, é um agente fundamental nas questões ambientais e sociais. Os bancos passam a se reconhecer como atores importantes e a assumir um papel de liderança nas questões socioambientais, reavaliando a sua relação com a oferta de crédito, relevante instrumento de estímulo ao desenvolvimento, considerando além dos parâmetros tradicionais, os impactos sociais e ambientais dos empreendimentos.

a. Descrição da situação problema

Como forma de relacionar as questões socioambientais e seus impactos nos negócios bancários, a FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) e o Ministério do Meio Ambiente criaram o Protocolo Verde que inclui princípios e diversas diretrizes que estimulam os bancos a oferecer linhas de financiamento que fomentem a qualidade de vida da população e o uso sustentável do meio ambiente. Entre seus pontos, estão os impactos e custos socioambientais na gestão dos ativos das instituições bancárias, a análise de riscos de projetos e financiamentos e a promoção do consumo consciente dos recursos naturais (FEBRABAN, 2010).

Participam desta agenda comum de sustentabilidade no setor financeiro o Bradesco, Bancoob, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Fibra, Indusval, Safra, Tribanco, Votorantim, Caixa Econômica Federal, Citibank, Santander, HSBC, Itaú Unibanco e Rabobank.

A reestruturação do modelo econômico das organizações voltado para o lucro e resultados será crucial para o posicionamento e diferencial competitivo do setor bancário. Devido ao contexto das mudanças de perfil dos *stakeholders*, percebe-se a necessidade de um estudo elaborado e uma análise crítica no âmbito que engloba a *performance* sustentável de um banco, sugerindo-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Como é desenvolvida a temática da sustentabilidade em uma organização do setor bancário?

Desta forma, a seguir, explicita-se a razão fundamental que justifica a proposta da presente pesquisa.

b. Justificativa

O presente trabalho faz-se importante, tanto para o meio acadêmico, quanto empresarial, por abordar um tema em crescente discussão no âmbito de negócios em geral e principalmente no que tange a assuntos relacionados ao mercado financeiro. Diversos estudos apresentam os temas sobre sustentabilidade e a sua relação com diversos setores empresariais. Entretanto, verifica-se, ainda, uma significativa lacuna de referências para a abordagem da *performance* sustentável no setor bancário.

A sustentabilidade torna-se um assunto mais recorrente nos estudos feitos pela academia, tendo em vista o panorama atual global sobre as mudanças climáticas, escassez de recursos naturais, desigualdade social, pobreza, entre outros.

Chegamos a um ponto na História em que devemos moldar nossas ações em todo o mundo, com maior atenção para as consequências ambientais. Através da ignorância ou da indiferença podemos causar danos maciços e irreversíveis ao meio ambiente, do qual nossa vida e bem-estar dependem. Por outro lado, através do maior conhecimento e de ações mais sábias, podemos conquistar uma vida melhor para nós e para a posteridade, com um meio ambiente em sintonia com as necessidades e esperanças humanas (DECLARAÇÃO DA CONFERÊNCIA DA ONU SOBRE O MEIO AMBIENTE apud ONU BR, 2017.)

A acirrada concorrência, o medo de intervenção governamental, pressões ativistas, exigências de clientes, alta nos preços de energia, preocupações de acionistas, mudanças de expectativas públicas, além das transformações na natureza por intervenção do ser humano geraram uma reorientação da visão empresarial em relação a estes fatores a fim de criar oportunidades para a criação de valor nos negócios e, conseqüentemente, melhorar o seu desempenho e reputação de mercado.

A responsabilidade social voltada aos desafios ambientais e sociais passou a ser tema das empresas em diversos setores. A crescente preocupação com a sustentabilidade refletiu na gestão das operações, os processos empresariais esbanjadores e poluentes dão lugar a outros que utilizam tecnologias mais limpas e eficientes; problemas ambientais como as mudanças climáticas começam a ser vistos como oportunidade de inovação, estímulo ao desenvolvimento de produtos, processos, mercados e modelos empresariais (MAKOWER, 2009).

Nesse sentido, a forma das organizações trabalharem as questões socioambientais mudou com a orientação do movimento sustentável em busca de uma nova dimensão em termos de relações internas e externas das organizações como postura ética, cumprimento da legislação, transparência em suas ações, respeito ao meio ambiente e ao consumidor e retorno e reinvestimento para a sociedade.

Assim, é preciso verificar a real possibilidade de as empresas criarem modelos sustentáveis e sua atuação em busca de um diferencial competitivo em relação a sustentabilidade social, contribuindo com o lucro da empresa e a maximização de utilização de recursos em favor da sociedade e preservação do meio ambiente.

Dentre os setores que já abordam o tema está o bancário, porém, há uma limitação de pesquisas acadêmicas em relação ao assunto; portanto, o trabalho trará o estudo da sustentabilidade no segmento, tendo como base o estudo de caso da empresa Itaú-Unibanco.

c. Objetivos

Com o intuito de responder aos problemas de pesquisa apresentados anteriormente, o trabalho propõe a alcançar os seguintes objetivos:

Objetivo geral

Verificar e analisar os processos da *performance* sustentável em uma organização do setor bancário.

Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral em profundidade, este estudo apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Estruturar um quadro de referencial teórico que reúna conceitos e abordagens relevantes relacionados à sustentabilidade;
- Identificar a existência de iniciativas e elementos da responsabilidade socioambiental empresarial;
- Mostrar uma visão aplicada da sustentabilidade na empresa do mercado financeiro Itaú-Unibanco.

d. Método de pesquisa e coleta de dados

Para entender o processo da *performance* sustentável em uma empresa do setor bancário, este estudo qualitativo de caráter exploratório-descritivo utiliza a pesquisa bibliográfica e, ao final, um estudo de caso do Itaú-Unibanco.

As pesquisas qualitativas não buscam enumerar ou medir eventos, como as quantitativas. Seu foco é a obtenção de dados descritivos a partir de observações diretas do objeto estudado, entendendo o mesmo sob a visão dos participantes e, posteriormente, realizando a interpretação dos dados e resultados obtidos (NEVES, 1996).

Creswell (2010) define algumas características predominantes de pesquisas qualitativas:

- Ambiente Natural: os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema estudado. Dessa forma, é possível verificar como as pessoas se comportam e agem dentro de seu contexto.
- O pesquisador como um instrumento fundamental: os pesquisadores qualitativos coletam pessoalmente os dados por meio de exame de documentos, observação do comportamento ou de entrevista com os participantes.
- Múltiplas fontes de dados: os pesquisadores geralmente coletam múltiplas formas de dados, tais como entrevistas, observações e

documentos. Depois examinam todos os dados, extraem sentido deles e organizam em categorias ou temas.

- Interpretativo: a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação do que enxergam, ouvem e entendem. Suas interpretações não podem ser separadas de suas origens, conceitos e entendimentos vividos.

Segundo Gil (1999) a pesquisa caracterizada como exploratória tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias sobre determinado assunto para uma possível formulação de problemas ou hipóteses para estudos posteriores.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é bastante genérico, tornando-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos (GIL, 1999, p. 27).

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), é a partir desse modelo de pesquisa que se torna possível a realização de uma descrição mais precisa sobre o tema.

As pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 188).

Para Marconi e Lakatos (2003) os estudos exploratórios podem ser divididos em:

- Estudos descritivos combinados: têm como objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como estudos de caso com análises empíricas e teóricas;
- Estudos usando procedimentos específicos para coleta de dados: utilizam exclusivamente um dado procedimento para a realização do processo;
- Estudo de manipulação experimental: manipular uma variável independente para localizar variáveis dependentes que possam estar associadas a ela.

Este trabalho, segundo a metodologia de Marconi e Lakatos (2003), apresenta um caráter exploratório-descritivo, a fim de explicitar e proporcionar maior entendimento sobre o tema e expor as características que compõem o conceito de sustentabilidade no cenário atual.

A pesquisa bibliográfica obtém os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de referência, periódicos, teses e dissertações (GIL, 1999). Com o intuito de construir um embasamento teórico de relevante propriedade foi realizado um estudo de artigos científicos e livros publicados sobre os principais assuntos relacionados ao trabalho. A construção do referencial bibliográfico permitiu identificar conceitos relevantes relativos à sustentabilidade no mundo corporativo.

Para explicar a evolução do tema sustentabilidade foi realizada uma revisão da literatura sobre a responsabilidade social e os avanços conceituais. Apresentam-se estudos sobre como a sustentabilidade pode gerar oportunidades para as organizações e uma vantagem competitiva no mercado.

A principal fonte de informações para o levantamento teórico foi o banco de dados “Periódicos da CAPES”. Foram realizadas buscas através do campo “buscas avançadas” e utilizando as palavras-chave, encontrados artigos de diferentes revistas científicas. Por fim, o procedimento técnico definido para a realização da pesquisa foi o estudo de caso no setor bancário, tendo como objeto de análise o Itaú-Unibanco.

É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p. 32).

O detalhamento da metodologia do estudo de caso, sua definição, abordagens e aplicabilidade no trabalho, serão especificados no item “*PERFORMANCE SUSTENTÁVEL ITAÚ-UNIBANCO*”.

1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Segundo a Organização das Nações Unidas no Brasil (2017), é possível dizer que o movimento ambiental começou há séculos, como uma resposta à industrialização, surgindo na consciência coletiva do mundo a responsabilidade de proteger a saúde e o bem-estar do ecossistema.

Com a preocupação mundial sobre o uso saudável e sustentável do planeta e de seus recursos, a ONU convocou em 1972 a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, em Estocolmo na Suécia. Ao abordar a necessidade de inspirar e conduzir os povos para a preservação e a melhoria do ambiente humano, a Declaração estabeleceu as bases para a nova agenda ambiental do Sistema das Nações Unidas, cuja meta fundamental é defender e melhorar o meio ambiente para as atuais e futuras gerações. Suas prioridades atuais são os aspectos ambientais das catástrofes e conflitos, a gestão dos ecossistemas, a governança ambiental, as substâncias nocivas, a eficiência dos recursos e as mudanças climáticas (DECLARAÇÃO DA CONFERÊNCIA DA ONU SOBRE O MEIO AMBIENTE, 1972 *apud* ONU, 2017).

Em 1983, a ex-primeira Ministra da Noruega Gro Harlem Brundtland foi convidada a presidir a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. O objetivo do grupo era avaliar as questões de meio ambiente e desenvolvimento do planeta, formulando propostas realistas como solução aos problemas encontrados, assegurando que o progresso da humanidade acontecesse sem que a natureza entrasse em colapso. Em consequência, foi criado em abril de 1987 o Relatório de Brundtland ou “Nosso Futuro Comum”.

De acordo com a ONU BR (2017), o relatório apontou a incompatibilidade entre o desenvolvimento sustentável e os padrões de produção e consumo vigentes. O seu conteúdo trazia um tom de alerta para que os governantes assumissem a responsabilidade pelos impactos ambientais e as decisões políticas que os originavam.

Assim, foi citado pela primeira vez no Relatório de Brundtland o termo desenvolvimento sustentável, sendo descrito como “o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades” (RELATÓRIO BRUNDTLAND “NOSSO FUTURO COMUM” *apud* ONU BR 2017).

Diante deste contexto, foi realizada a Rio-92, em que foi construída a “Agenda 21”, um diagrama para a proteção do planeta e seu desenvolvimento sustentável. Os governos elaboraram um programa minucioso para afastar o planeta do atual modelo insustentável de crescimento econômico, direcionando para atividades que protejam e renovem os recursos ambientais, no qual o crescimento e o desenvolvimento dependem (ONU BR, 2017).

Para tanto, as ações incluem: proteger a atmosfera; combater o desmatamento, a perda de solo e a desertificação; prevenir a poluição da água e do ar; deter a destruição das populações de peixes e promover uma gestão segura dos resíduos tóxicos; abordar a pobreza e a dívida externa dos países em desenvolvimento; padrões insustentáveis de produção e consumo; pressões demográficas e a estrutura da economia internacional.

Verifica-se, a partir deste momento, que o relatório “Nosso Futuro Comum” apresentou a proposta de integrar e conciliar três estudos: o ambiental, o econômico e o social. O tema sustentabilidade ambiental passou a integrar âmbitos importantes das relações globais como a equidade social, economia sustentável e proteção ambiental.

Para ajudar a avançar o ideal do desenvolvimento sustentável de forma contínua, em 2015 na sede da ONU, os líderes mundiais definiram um plano de ações nomeado de Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, cujos objetivos são:

1. Erradicação da pobreza;
2. Fome zero e agricultura sustentável;
3. Saúde e bem-estar;
4. Educação de qualidade;
5. Igualdade de gênero;
6. Água potável e saneamento;
7. Energia acessível e limpa;
8. Trabalho decente e crescimento econômico;
9. Indústria, inovação e infraestrutura;
10. Redução das desigualdades;
11. Cidades e comunidades sustentáveis;
12. Consumo e produção sustentáveis;
13. Ação contra a mudança global do clima;

14. Vida na água;
15. Vida terrestre;
16. Paz, justiça e instituições eficazes;
17. Parcerias e meios de implementação.

Em contrapartida a estas propostas se pode destacar a relação do crescimento econômico e a sustentabilidade, como o aumento da pesca e a crescente contaminação dos mares; enquanto há o aumento da produção agrícola, a contaminação das reservas de água doce cresce; o aumento da produção de automóveis e da expansão de outras cadeias produtivas tem consequência direta no aquecimento climático. Ou seja, a medida que a economia cresce, o montante de recursos naturais necessário para sustentar a atividade também deve crescer.

É possível ressaltar ainda que o efeito climático dos gases de estufa foi demonstrado em 1859, entretanto, a primeira discussão ampla deste problema ocorreu em Estocolmo em 1972. Foi preciso mais vinte anos para apresentar uma primeira convenção sobre o clima em 1992 no Rio de Janeiro. Para finalmente em 2015, na Conferência de Paris, providências fossem tomadas (DOWBOR, 2017).

E não apenas no plano ambiental, há o desafio do desenvolvimento equilibrado e inclusivo no âmbito social. Ao longo dos anos, emergiu o consenso mundial sobre a necessidade de uma abordagem mais socialmente equilibrada na geração do crescimento econômico. Contudo, não foi criado um quadro de referência para guiar as políticas e práticas do crescimento inclusivo. Na realidade, a desigualdade está alarmante como descrito por Dowbor (2017, p. 22) “oito indivíduos são donos de mais riqueza do que a metade da população mundial, enquanto 800 milhões de pessoas passam fome”.

Dowbor (2017) elucida um estudo do Banco Mundial, “Voices of the Poor”, basicamente mostrando que quem nasce pobre permanece pobre e quem enriquece é porque já nasceu bem. O trabalho esclarece que não é a pretensa falta de esforço ou iniciativa que causam a pobreza, tampouco que a riqueza resulta apenas de dedicação e merecimento, mas que a desigualdade é fruto de um sistema institucionalizado que favorece parte da população, causando a concentração de renda e de riqueza.

Para inverter a destruição do planeta e o processo cumulativo de geração da desigualdade é preciso reorientar a alocação dos recursos financeiros.

A verdade é que sequer medimos a qualidade da alocação dos recursos. A nossa principal medida de progresso, o PIB, não mede nem o desastre ambiental nem o drama social. Não contabiliza o que se produz, nem a quem vai o produto, nem a redução do capital natural do planeta, além de contabilizar como positiva a poluição que exige grandes programas de recuperação (DOWBOR, 2017, p. 31).

O Produto Interno Bruto (PIB) apresenta a média nacional de intensidade de uso de recursos, não a utilização do que é feito. Sendo assim, é um sistema que se limita à medição do lucro, sem se relacionar aos temas de impactos ambientais e sociais. Portanto, é uma medida que se beneficia com a extração máxima de recursos naturais e a externalização de custos com a motivação do lucro a curto prazo, agindo contra a sustentabilidade e o desenvolvimento inclusivo. Novamente, a falha é apresentada no sistema, o próprio conceito de governança corporativa deveria ser repensado.

No âmbito econômico, Dowbor (2017, p. 32) defende que “não é a falta de recursos financeiros que gera as dificuldades atuais, mas a sua apropriação por corporações financeiras que os usam para especular em vez de investir”. Esta situação é ressaltada no relatório sobre a situação econômica mundial e perspectivas para 2017 da ONU (*World Economic Situation and Prospects 2017*) apud Dowbor (2017), mostrando que o investimento produtivo regrediu nos últimos anos. Grande parte da dívida acumulada é concentrada no setor financeiro e ativos imobiliários, aumentando o risco de bolhas de ativos em vez de estimular a produtividade em geral. Assim, o sistema sequer investe de maneira produtiva os recursos drenados.

Na mesma linha de pensamento, está a dívida das corporações, que não tem sido utilizada para financiar atividades produtivas, mas sim direcionada a poucos setores que apresentam, em alguns casos, um impacto incerto sobre a produtividade e o investimento construtivo, o que ressalta os desafios do financiamento do desenvolvimento sustentável no longo prazo.

Neste contexto, o relatório econômico da ONU ajuda a fundamentar que o sistema financeiro não só drena, como não financia a produção. Observando-se que não é a falta de recursos que consterna o planeta, e sim o seu uso descontrolado, ou controlado por um sistema que não tem interesse em torná-lo socialmente e economicamente útil. Gerou-se assim uma dinâmica de

transformação de capital produtivo em patrimônio financeiro. Ou seja, os recursos existem, mas a sua produtividade é esterilizada por um sistema generalizado de especulação que drena as capacidades de investir na economia real.

A partir do exposto Dowbor (2017, p. 36) discorre que

Estamos administrando o planeta para uma minoria, por meio de um modelo de produção e consumo que acaba com os nossos recursos naturais, transformando o binômio desigualdade/meio ambiente numa autêntica catástrofe em câmara lenta. Enquanto isto, os recursos necessários para financiar as políticas de equilíbrio estão girando na ciranda dos intermediários financeiros, nas mãos de algumas centenas de grupos que sequer conseguem administrar, com um mínimo de competência, as massas de dinheiro que controlam.

Para o autor, falta convencer o 1% que controla o universo financeiro, diretamente através dos bancos e outras instituições e indiretamente por meio da apropriação dos processos políticos e das legislações, que o processo redistributivo colabora para o funcionamento perene do sistema.

Percebe-se uma tríade constituída pelo drama ambiental, a tragédia social e o caos financeiro do atual cenário global. O desafio é reorientar os recursos para financiar as políticas sociais destinadas a gerar uma economia inclusiva e, também, financiar a reconversão dos processos de produção e de consumo que permitam reverter a destruição do meio ambiente.

O desenvolvimento sustentável, vem de encontro a esta ideia como um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, o direcionamento dos investimentos, o desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão em harmonia e reforçam o atual e futuro potencial para satisfazer as aspirações e necessidades humanas.

O grande desafio desse processo de maturação do desenvolvimento sustentável é a difusão do conceito no ambiente político e governamental e a incorporação de atitudes no cotidiano, englobando a população como um todo, incluindo o mundo corporativo com a implantação de modelos e processos realmente sustentáveis, do início ao fim. Dowbor (2017) aponta que tais soluções devem ser sistêmicas e apenas uma conscientização mais ampla pode viabilizar mudanças mais profundas, ao generalizar o nível de compreensão dos desafios.

Sachs (2006) segue esta linha de raciocínio ao expor que os planejadores devem ser educados para lidar com problemas econômicos na dimensão socioambiental, capacitando-se para dialogar com outras áreas de maneira multi

e interdisciplinar, acumulando conhecimento sobre as complexas interações dos ambientes naturais e sociais. O autor denomina como um projeto de ecodesenvolvimento, que significa um desenvolvimento socioeconômico equitativo e reflete sobre o modelo atual de produção, que gasta mais energia para produzir determinados alimentos em relação à energia resultante no final do processo, e aos efeitos residuais no ambiente, por exemplo.

A sua proposta de sustentabilidade requer outro modelo de gestão, orientado para a valorização dos recursos e satisfação das necessidades fundamentais da população (alimentação, habitação, saúde e educação) que deverão ser definidas de maneira realista e autônoma, evitando os efeitos do estilo de consumo dos países ricos. Para o autor, pesquisas interdisciplinares poderiam auxiliar no encontro de alternativas de produção e diminuição do desperdício.

Para Sachs (2006, p. 188-189) o desafio rumo ao ecodesenvolvimento está na ousadia das mudanças institucionais, na habilidade de se projetar políticas multidimensionais e na capacidade de se redirecionar o progresso tecnológico. Além disso, as estratégias de transição precisam, simultaneamente, modular a demanda por meio de mudanças nos estilos de vida, nos padrões de consumo e nas funções produtivas, mediante a incorporação de técnicas ambientalmente adequadas e fazendo as escolhas locais corretas. Devem rejeitar as políticas e as concepções de gestores públicos que defendem a ideia de acumular para depois dividir.

Ainda ressalta que sua aplicação requer pesquisa contínua, acompanhada de ações demonstrativas, submetidas a uma reflexão crítica, permitindo que feedbacks permanentes se instaurem entre a prática e a ciência orientada para a ação.

1.1 Responsabilidade socioambiental empresarial

Entre as décadas de 70 e 80 as empresas começaram a pensar em ações para mitigar impactos ambientais e sociais, originando o conceito de responsabilidade social corporativa. De acordo com Kreitlon (2004), existem muitas definições sobre o tema; entretanto, há um consenso de que uma empresa socialmente responsável deve: reconhecer o impacto que suas atividades causam sobre a sociedade na qual está inserida; gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto em âmbito local como global; e realizar esses propósitos por meio do diálogo permanente com as partes interessadas, às vezes em parcerias com outros grupos e organizações.

No final dos anos 1970, novas teorias organizacionais favorecem uma percepção da empresa como entidade moral, cuja responsabilidade individual dá lugar a uma responsabilidade corporativa, passando de uma perspectiva individualista para uma perspectiva organizacional (KREITLON, 2004).

Nesse contexto, emerge o debate sobre os problemas ambientais oriundos das atividades econômicas das empresas. O Relatório Brundtland difunde o conceito de desenvolvimento sustentável, que pretende conciliar desenvolvimento econômico e proteção ambiental. Reforça-se o conceito que combina aspirações compartilhadas a fim de alcançar o progresso econômico e material com a necessidade de uma consciência ecológica.

No Brasil, o conceito de responsabilidade social é mais recente. De acordo com Cappellin e Giuliani (2002), em 1980, as associações empresariais brasileiras começaram a incentivar seus associados, provendo recursos econômicos e humanos a fim de expandir suas atividades filantrópicas e mostrar sua consciência social.

Porém, os autores (2002) discorrem que foi na década de 90 que as organizações passaram a incorporar demandas sociais a seus objetivos de modo que o discurso filantrópico perdeu espaço para um novo modelo de gestão empresarial em uma visão mais abrangente. A responsabilidade socioambiental e os investimentos em programas sociais se tornaram questões de debate público e as empresas passaram a investir em maiores recursos em iniciativas sociais.

Em paralelo, após o Relatório Brundtland e a Rio-92 diversos setores voltaram a sua atenção ao uso consciente dos recursos naturais.

Assim, os crescentes debates sobre os problemas ambientais associados ao ambiente institucional – a legislação ambiental, as agências reguladoras, as pressões da sociedade civil por meio das ONGs ambientalistas – direcionaram as empresas à incorporação dessas questões a suas políticas de responsabilidade social. Mas, na atual década, as empresas passam a incorporar objetivos sociais e ambientais nos negócios, incluindo a questão da sustentabilidade na estratégia da empresa, principalmente porque o mercado sinalizou – e os empresários perceberam rapidamente – que um negócio sustentável pode também agregar valor econômico à empresa (TOSINI; VENTURA; CUOCO, 2008, p. 62).

Percebe-se uma preocupação progressiva com a responsabilidade empresarial e a necessidade de conduzir a economia global a um patamar mais elevado de sustentabilidade, realinhando as práticas de produção e consumo.

As ONGs também desempenharam papel relevante na propagação do fenômeno da responsabilidade social, como o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), que disseminou e incentivou a inserção das empresas no movimento pela responsabilidade socioambiental, impulsionando a sua institucionalização a partir de 1997 (TOSINI; VENTURA; CUOCO, 2008).

No meio empresarial, há o destaque ao trabalho desenvolvido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em 1998, que criou indicadores como ferramentas de aprendizado e de avaliação da gestão pelas próprias empresas em relação às práticas de responsabilidade social. Consequentemente, a sociedade passa a conhecer melhor as atribuições do projeto e a exigir das empresas um posicionamento sobre as questões sociais (VENTURA, 2005 e 2008 *apud* TOSINI; VENTURA; CUOCO, 2008).

Já em 1999, o grupo Dow Jones lançou o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), o primeiro indicador de *performance* financeira das empresas líderes em sustentabilidade a nível global. O índice analisa as empresas além dos seus aspectos econômicos e financeiros, ampliando o ponto de vista para as políticas de responsabilidade social e ambiental. Consequentemente, passou a ser um indicador de referência para os investidores responsáveis, reflexo de uma

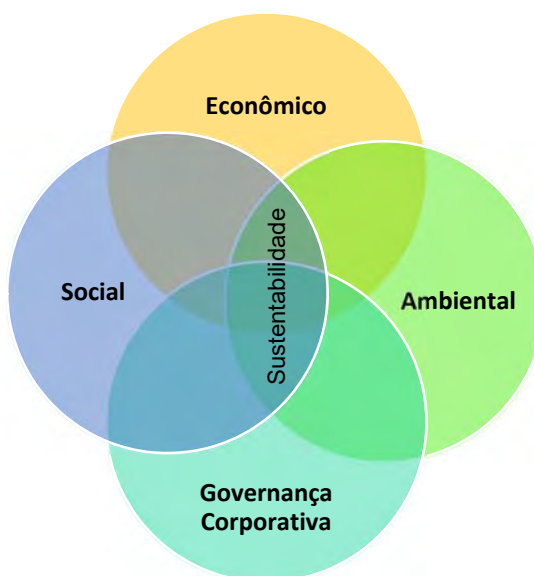
preocupação crescente das empresas e grupos econômicos com um mundo sustentável (TOSINI; VENTURA; CUOCO, 2008).

A ideia de responsabilidade dissocia-se da noção de filantropia, passando a referir-se às consequências do negócio da empresa. É ressaltada a importância de temas ambientais e sociais do mundo, com a criação de novas oportunidades e desafios na natureza fundamental da empresa: como atua, o que faz, o que vende e a forma como interage com uma grande variedade de pessoas dentro e fora dela.

A responsabilidade socioambiental passa a ser vista como um ator estratégico para as organizações, como diferencial competitivo e valor agregado ampliando o conceito ao desenvolvimento sustentável. Assim, empresas que almejam implantar projetos sustentáveis devem ter uma visão ampla do envolvimento entre estratégias, projetos e sustentabilidade e sua aplicabilidade no cotidiano.

No Brasil, semelhante ao DJSI, foi criado em 2005 o Índice Bovespa de Sustentabilidade Empresarial (ISE), cujo principal objetivo é “criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética corporativa”, além disso é uma ferramenta para “análise comparativa da *performance* das empresas listadas na Bovespa sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada na eficiência econômica, no equilíbrio ambiental, na justiça social e na governança corporativa” (LOUETTE, 2007, p.68 e 69).

Segundo Louette (2007) o conceito base para o desenvolvimento do ISE é o *Triple Bottom Line* (TBL), criado por John Elkington em 1997, que avalia elementos econômico-financeiros, sociais e ambientais de forma integrada. Para a criação do ISE, além do TBL foram acrescidos critérios e indicadores de governança corporativa, que aborda os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade empresarial, Figura 1. A governança é um conjunto de regras, costumes e políticas que guiam uma empresa, portanto, define o que ela é, qual seu objetivo e os meios utilizados para crescer.

Figura 1 - Princípios do desenvolvimento sustentável

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Dessa forma, a organização é avaliada por sua *performance* econômica e de governança e pelo seu desenvolvimento social e ambiental, cuja intersecção é considerada para determinar a sustentabilidade de uma empresa.

Elkington (2012) afirma que o sucesso em um ou dois aspectos não basta para garantir sustentabilidade no longo prazo; faz-se necessária uma abordagem equilibrada entre todos os critérios, almejando um resultado com foco na prosperidade econômica, qualidade ambiental e a justiça social.

Compreende-se que o ISE pode orientar as empresas nos caminhos para a construção de uma economia mais eficiente, com menos desperdícios, utilização responsável dos recursos naturais e menos impacto sobre o meio ambiente e a sociedade, potencializando o valor da própria organização e, conseqüentemente, gerando maior valor e rentabilidade.

Verifica-se que a *performance* financeira das organizações está intrinsecamente associada ao cumprimento de requisitos de sustentabilidade que permeiam todas as áreas da gestão empresarial e os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

1.2 Setor financeiro e a sustentabilidade

O setor financeiro possui um desempenho bastante relevante no contexto social e econômico, financiando a produção e a dívida pública, viabilizando investimentos e oferecendo produtos e serviços bancários à população. A competitividade gerada pelo mercado globalizado, exige um desempenho econômico-financeiro adequado e, também, a adoção de políticas e práticas que respeitem o meio ambiente e considerem o bem-estar social, a longo prazo.

“A preocupação do setor financeiro com questões sociais e ambientais surgiu com os chamados investidores socialmente responsáveis” (TOSINI; VENTURA; CUOCO, 2008, p. 63). São investidores que evitavam negócios com a indústria de álcool, fumo e jogos, empresas que não se preocupam com aquecimento global, camada de ozônio e outros riscos ao planeta.

Segundo Louette (2007, p.67), há uma tendência mundial de investidores que procuram por empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos. “Tais aplicações, denominadas Investimentos Socialmente Responsáveis (SRI), consideram que empresas sustentáveis geram valor para o acionista no longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais”.

Tosini, Ventura e Cuoco (2008) afirmam que, neste contexto, as instituições financeiras passam a analisar os investimentos tanto sob critérios sociais quanto ambientais, a fim de atender a demanda destes investidores. Para Cruvinel (2008) o papel dos bancos para o desenvolvimento sustentável se faz presente na oferta de produtos sustentáveis, como as operações de crédito e investimentos e abrangem também a relação do banco com outros *stakeholders*, como Organizações Não Governamentais (ONGs), governo, funcionários, fornecedores e sociedade.

Os bancos têm a possibilidade de intervir na responsabilidade social de seus clientes através de seus produtos e serviços. Cruvinel (2008) aponta como produtos socialmente responsáveis as micro finanças destinadas à população de baixa renda e com pouco acesso aos serviços bancários, fundos de investimentos formados por empresas socialmente responsáveis, a concessão de financiamentos analisados sob critérios socioambientais, dentre outros.

O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) criou em 1992 uma iniciativa para as instituições financeiras, conhecida por UnepFI, promovendo a integração de todas as recomendações sobre aspectos ambientais para operações e serviços do setor financeiro. Prepararam um termo de compromisso, chamado de Declaração Internacional dos Bancos para o Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, que enfatiza o compromisso das instituições financeiras com a sustentabilidade ambiental em três âmbitos: a primeira corresponde às operações internas: redução de consumo de energia, água e materiais; a segunda refere-se à inserção do risco ambiental na avaliação do risco de investimento e de financiamentos e a terceira apresenta o apoio ao desenvolvimento de produtos e serviços que promovam a proteção do meio ambiente (ASHLEY, 2005 *apud* TOSINI; VENTURA; CUOCO, 2008).

Percebe-se a preocupação das instituições financeiras em adotar diretrizes ambientais que contêm elementos importantes para a definição e operacionalização de suas políticas de crédito sob a ótica sustentável. Nesse sentido, em 1998 a *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial - maior agência internacional de financiamento ao desenvolvimento - divulga uma diretriz sobre políticas e procedimentos sociais e ambientais para financiamento de projetos com o objetivo de dar relevância à *performance* socioambiental e incrementar o desenvolvimento sustentável no setor privado.

Organizados pelo IFC e um banco holandês em um encontro com altos executivos passaram a discutir sobre questões dos riscos sociais e ambientais em financiamentos de projetos. Em consequência, em 2003 foram definidos os Princípios do Equador, que “são critérios mínimos para a concessão de crédito, que asseguram que os projetos financiados sejam desenvolvidos de forma socialmente e ambientalmente responsável” com o objetivo de “garantir a sustentabilidade, o equilíbrio ambiental, o impacto social e a prevenção de acidentes de percurso que possam causar embaraços no transcorrer dos empreendimentos, reduzindo também o risco de inadimplência” (LOUETTE, 2007, p.62). Os bancos de capital nacional que participam atualmente dos Princípios do Equador são Bradesco, Banco do Brasil, Caixa, Itaú-Unibanco, Santander e Votorantim.

De acordo com relatório do IFC *apud* Tosini, Ventura e Cuoco (2008), os bancos têm razões para considerarem aspectos de sustentabilidade em seus negócios: aumento da credibilidade e melhora da reputação; atendimento de demanda de investidores; redução dos riscos e melhora dos retornos; aumento do valor para os *stakeholders*; potencial para o desenvolvimento de negócios; responsabilidade legal dos bancos/clientes; experiência de baixa *performance* em empréstimos e demanda de clientes.

Percebe-se que esses princípios foram criados a fim de levar instituições financeiras a um comportamento semelhante em relação à sua atuação de mercado e à sustentabilidade, colaborando com a preservação de recursos naturais, e principalmente, na visão empresarial, previnem a organização de ter sua imagem relacionada a escândalos ambientais, gerando prejuízos.

No setor bancário brasileiro, a discussão sobre o papel dos agentes financeiros em relação ao meio ambiente teve início em 1995, com o Protocolo Verde. O projeto criado pelo Ministério do Meio Ambiente e instituições financeiras públicas tem por objetivo definir políticas e práticas bancárias favoráveis em relação à responsabilidade socioambiental e em harmonia com o desenvolvimento sustentável. Participam inicialmente o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste e Banco da Amazônia (BNDES, 2011).

Em 2008, houve a revisão deste com a assinatura do Protocolo de Intenções pela Responsabilidade Socioambiental, que a partir de 2009 teve a participação dos bancos privados, que passaram a se comprometer a financiar o desenvolvimento com sustentabilidade, por meio de linhas de crédito e programas que promovam qualidade de vida da população e proteção ambiental.

Verifica-se a importância dos projetos criados com a finalidade de definir diretrizes, estratégias e processos operacionais para a incorporação da variável ambiental na gestão de crédito e de incentivos fiscais das instituições financeiras. Além disso, Tosini, Ventura e Cuoco (2008) ressaltam que no ordenamento jurídico brasileiro também existem dispositivos legais que obrigam as instituições bancárias a se preocuparem com aspectos ambientais em suas operações de crédito.

Assim sendo, as instituições financeiras precisam estar ainda mais atentas ao cumprimento da legislação, uma vez que o seu descumprimento pode

levá-las a perdas financeiras em decorrência da reparação de danos ambientais e indenizações por danos a terceiros e prejuízo de imagem.

Nesse sentido, Jantalia (2007) aponta que o papel a ser desempenhado pelos bancos não deve se ater à verificação de licenças e estudos de impacto ambientais dos empreendimentos. O foco deve ser a prevenção e a conscientização ambiental, capazes de produzir mudanças nos métodos de produção e hábitos de consumo da sociedade brasileira.

Ainda segundo Jantalia (2007, p. E2) o desenvolvimento pode ser de duas formas:

Através da ampliação do financiamento de pesquisas e programas de educação ambiental, onde os bancos atuam junto ao meio científico e educacional, incentivando, sob a forma de patrocínio ou bolsas de estudo, os projetos de pesquisa em instituições de ensino; e através da criação de fundos de investimento e linhas de crédito especiais para projetos de repercussão ambiental positiva, com juros reduzidos, aplicando, para as demais linhas de crédito, um rating de risco menor para as empresas que adotarem práticas ambientais em sua planta ou junto à comunidade em que estão inseridas.

Torna-se necessário que os bancos adotem essas premissas não apenas internamente, mas também na orientação de suas ações estratégicas e de negócios. Nesse caminho, os bancos seguem em rumo ao engajamento na questão socioambiental, contribuindo fortemente para a conciliação dos interesses da sociedade e a preservação do ambiente.

2 PERFORMANCE SUSTENTÁVEL ITAÚ UNIBANCO

Existem cinco principais métodos de pesquisa a serem utilizados para investigar um tópico empírico: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso (YIN, 2010).

Devido ao tipo de questão de pesquisa proposto, a não exigência do controle do investigador sobre os eventos comportamentais reais e o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos, este trabalho segue como método o estudo de caso.

“O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p.39). Yin (2010) complementa que o método do estudo de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos e permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas da vida real.

Para Schramm (1971) *apud* Yin (2010, p. 38) a essência de um estudo de caso é tentar iluminar uma decisão ou um conjunto delas: por que elas são tomadas, como são implementadas e com que resultado. É uma estratégia de pesquisa ampla que “compreende um método abrangente – cobrindo a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas às análises de dados” (YIN, 2010, p. 40).

O projeto de pesquisa pode ser um estudo de caso único ou múltiplo. Neste trabalho foi definido o estudo de caso único, pois é o projeto apropriado para abordar as questões de pesquisa definidas. Afinal, este estudo representa um teste crítico da teoria existente, é um caso representativo entre as organizações do setor; além disso o estudo de caso múltiplo poderia exigir recursos e tempo extensos, superiores aos meios de um único pesquisador. Nesse contexto, foi adotado como objeto do estudo de caso único a empresa ITAÚ-UNIBANCO.

A evidência do estudo de caso pode vir de várias fontes. Segundo Yin (2010) há seis fontes de evidências principais para um estudo de caso, conforme Quadro 1. O autor evidencia que não há vantagem de uma fonte sobre a outra, sendo elas complementares.

Quadro 1 - Seis fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos

Fonte de evidência	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	• Estável - pode ser revista repetidamente • Discreta - não foi criada em consequência do estudo de caso • Exata - contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento • Ampla cobertura - longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes	• Recuperabilidade - pode ser difícil de encontrar • Seletividade parcial, se a coleção for incompleta • Parcialidade do relatório - reflete parcialidade (desconhecida) do autor • Acesso - pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivo	• [Idem à documentação] • Precisos e geralmente quantitativos	• [Idem à documentação] • Acessibilidade devido a razões de privacidade
Entrevistas	• Direcionadas - focam diretamente os tópicos do estudo de caso • Perceptíveis - fornecem inferências e explicações causais percebidas	• Parcialidade devido às questões mal-articuladas • Parcialidade da resposta • Incorreções devido à falta de memória • Reflexividade - o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	• Realidade - cobre eventos em tempo real • Contextual - cobre o contexto do "caso"	• Consome tempo • Seletividade - ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores • Reflexividade - evento pode prosseguir diferentemente porque está sendo observado • Custo - horas necessárias pelos observadores humanos
Observação do participante	• [Idem aos acima para observações diretas] • Discernível ao comportamento e aos motivos interpessoais	• [Idem aos acima para observações diretas] • Parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo observador participante
Artefatos físicos	• Discernível às características culturais • Discernível às operações técnicas	• Seletividade • Disponibilidade

Fonte: Yin (2010, p. 129).

Especificamente para este trabalho optou-se por levantamento de informações da empresa feita através de documentação e registros em arquivos. Os documentos considerados foram notícias publicadas na mídia, relatórios anuais do Itaú-Unibanco, *web site* corporativo e distintos sites especializados para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Os registros de arquivo incluem arquivos de uso público, registros de serviço e organizacionais.

Verificou-se como ponto forte da coleta de dados do estudo de caso a oportunidade de utilizar diferentes fontes de evidência. Para a elaboração do trabalho foi considerado o equilíbrio entre as oportunidades geradas pelos levantamentos de informações, havendo o cuidado com a visão tendenciosa, para que a credibilidade do projeto não possa ser ameaçada.

Ao final, foi realizado um roteiro de entrevistas a fim de analisar a visão da sociedade em relação à *performance* sustentável do Banco Itaú-Unibanco. Marconi e Lakatos (2006) definem os modelos de entrevistas como:

- Padronizada ou Estruturada: o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e as perguntas são pré-determinadas. O objetivo desse modelo é obter respostas diferentes às mesmas perguntas. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas.
- Despadronizada ou Não Estruturada: o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente cada questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.
- Painel: consiste na repetição de perguntas de tempo em tempo às mesmas pessoas a fim de estudar a evolução das opiniões em períodos curtos

Para o presente trabalho, optou-se por uma pesquisa estruturada, com roteiro pré-definido.

A empresa objeto de estudo para o desenvolvimento do trabalho foi escolhida por diversos aspectos. O Itaú-Unibanco é uma das maiores empresas do mundo, sendo o maior banco privado do Brasil. A disposição para a obtenção

de dados também foi um fator de importância, pois há diversos relatórios e matérias publicadas a respeito da organização.

Outra característica de escolha, que se caracterizou como definitiva, foi a sua inserção no mercado: o propósito do Itaú-Unibanco é promover mudanças positivas na vida das pessoas e da sociedade, contribuindo para que tenham uma relação saudável com o dinheiro e façam boas escolhas financeiras. Assim, acredita-se ser relevante verificar tal posicionamento em relação à responsabilidade para o desenvolvimento do país.

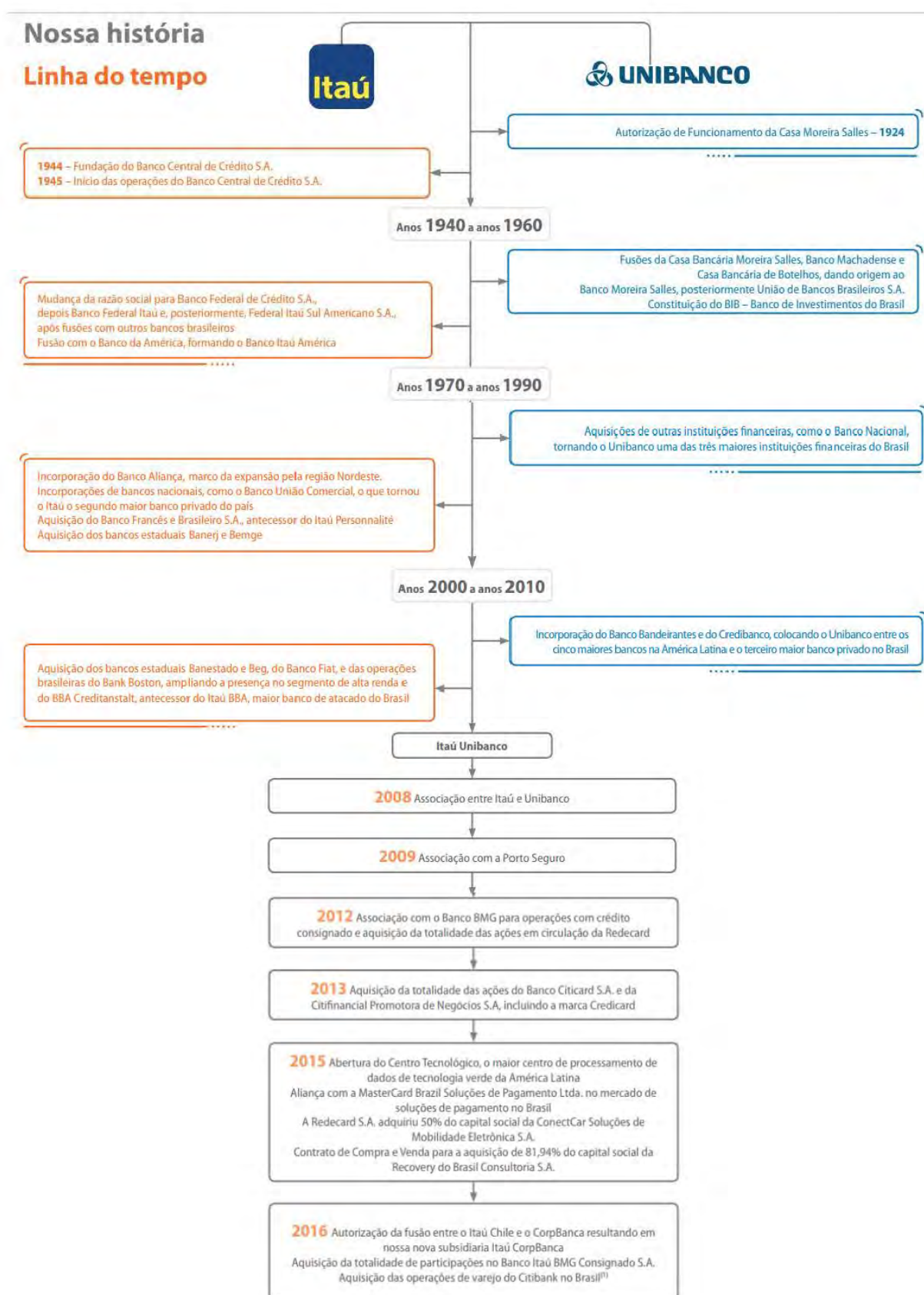
2.1 A Organização Itaú Unibanco

A história da organização se inicia em 1924, conforme a Figura 2, quando a Casa Moreira Salles, fundada por João Moreira Salles em Poços de Caldas, Minas Gerais, recebeu a carta patente de funcionamento do banco como um agente bancário, ou seja, correspondente dos principais bancos. Essa instituição veio a ser o Unibanco. Já o Itaú foi criado em 1945, cerca de duas décadas depois, quando Alfredo Egydio de Souza Aranha e Aloysio Ramalho Foz fundaram o Banco Central de Crédito S.A., localizado no centro de São Paulo.

No decorrer de suas trajetórias, Itaú e Unibanco demonstraram atributos em comum. Assim, em novembro de 2008, houve uma das maiores operações do mercado brasileiro: a fusão entre Itaú e Unibanco, criando-se o maior banco privado do Brasil, de acordo com relatórios do Banco Central, e uma das maiores empresas do mundo, segundo *ranking* da Forbes, considerando atributos como negócios gerados, ativos e valor de mercado que está na casa de US\$39,9 bilhões.

Com 91 anos de história, o Itaú Unibanco Holding S.A. conta com mais de 94 mil colaboradores, quase 60 milhões de clientes e mais de 95 mil acionistas, sendo atendidos com cerca de 5 mil agências no Brasil e no exterior, 26.000 caixas eletrônicos e pontos de atendimento e atuação em 21 países.

Figura 2 - Linha do tempo Itaú Unibanco

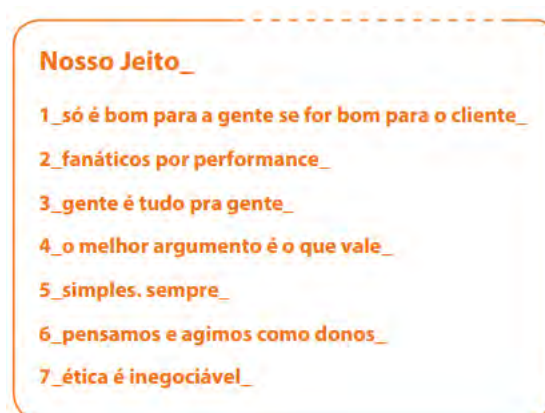


Fonte: Relatório Anual 2016 Itaú Unibanco (2016, p.25).

2.1.1 Cultura corporativa

Conduzidos pela mudança no contexto dos negócios em não oferecer apenas serviços bancários e gerar valor para os acionistas, pelas exigências e pela transformação do Itaú Unibanco ao longo dos anos, em 2015 foi identificada a necessidade de enfatizar atitudes na cultura da organização, chamada de “Nosso Jeito”. São sete atitudes, apontadas na Figura 3, que traduzem a maneira como o Banco pretende alcançar a sua visão: ser o banco líder em performance sustentável e satisfação dos clientes.

Figura 3 - Cultura organizacional "Nosso Jeito"



Fonte: Relatório Anual 2016 Itaú Unibanco (2016, p. 26).

Os sete valores e seus respectivos significados são:

1. Só é bom para a gente, se for bom para o cliente

Somos pessoas servindo pessoas, com paixão e excelência. Trabalhamos com o cliente e para o cliente, porque ele é a razão maior de tudo o que fazemos.

2. Fanáticos por performance

A geração de resultados sustentáveis está no nosso DNA. O desafio constante de buscar a liderança em *performance* nos trouxe até aqui e continuará guiando a nossa empresa em direção aos nossos objetivos.

3. Gente é tudo para a gente

Tudo o que realizamos é por meio de gente. Gente de talento, que gosta de trabalhar em um ambiente de colaboração, meritocracia e alta *performance*.

4. O melhor argumento é o que vale

Cultivamos um ambiente desafiador, aberto ao questionamento e ao debate construtivo. Para nós, a hierarquia que conta é a da melhor ideia.

5. Simples. Sempre

Acreditamos que a simplicidade é o melhor caminho para a eficiência. Por isso, lutamos para que a profundidade não se confunda com complexidade e para que a simplicidade não se transforme em simplismo.

6. Pensamos e agimos como donos

Pensamos sempre como donos da empresa, liderando pelo exemplo e colocando os objetivos coletivos acima de ambição pessoal.

7. Ética é inegociável

Fazemos o que é certo, sem jeitinho, sem atalhos. Exercemos nossa liderança de forma transparente e responsável, totalmente comprometidos com a sociedade e com as melhores práticas de governança e gestão.

Com estes pilares da cultura o Itaú demonstra que é possível uma instituição financeira incentivar as pessoas a crescerem e as empresas a progredirem pensando na responsabilidade com o desenvolvimento do país, buscando o reconhecimento de um Banco que busca ser relevante na vida das pessoas.

2.1.2 A marca

Segundo o Relatório Anual 2016 do Itaú Unibanco (2016, p. 29) o propósito da marca é “promover mudanças positivas na vida das pessoas e da sociedade”. Sendo assim, as iniciativas de educação financeira permeiam toda a organização e visam incentivar colaboradores e clientes a manterem um relacionamento mais equilibrado com o dinheiro ao escolherem o melhor tipo de crédito e a planejarem seus investimentos com eficiência.

Além da transformação inerente à sua atividade principal investindo em iniciativas voltadas à promoção da educação financeira, a organização também investe em projetos ligados a educação em geral, cultura, esportes e mobilidade urbana.

Com o objetivo de ampliar o debate e de incentivar as pessoas a terem uma relação mais equilibrada com seu dinheiro, o Itaú realiza iniciativas voltadas à educação financeira. Entre elas está a websérie Vida Real, que traz pessoas comuns contando seus dilemas financeiros e sendo auxiliadas por especialistas

do Banco. Também disponibiliza quatro sites, como o “Uso Consciente do Dinheiro”, que reúne dicas e ferramentas variadas sobre a temática; os portais “Proteja”, “Invista” e “Crédito Consciente”, que fornecem orientações relacionadas a seguros, investimentos e crédito (ITAÚ UNIBANCO, 2017). A razão por trás das operações está na visão de que, como banco, deve contribuir para que as pessoas e as empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro e façam boas escolhas financeiras.

Em relação aos projetos culturais estão a Fundação Itaú Social, onde são elaboradas metodologias para melhorar as políticas públicas de educação e no Instituto Unibanco são concentrados esforços em criar soluções para o Ensino Médio. O Itaú Cultural promove exposições, espetáculos de dança e de teatro, shows e cursos no Brasil inteiro. O Espaço Itaú de Cinema está presente em seis cidades brasileiras disseminando cultura com a exposição de filmes e documentários. Na área de Esportes, desde 2008 o Banco patrocina a Seleção Brasileira e apoia projetos no circuito do Tênis. Em relação à mobilidade urbana, o destaque é a valorização da bicicleta como meio de transporte, com o programa presente em sete capitais brasileiras.

Em 2017, a marca Itaú Unibanco foi eleita a mais valiosa do país avaliada em R\$28,1 bilhões, pela Interbrand (2017). A análise é baseada na capacidade da marca em gerar resultados financeiros, influenciar o processo de escolha dos clientes e garantir uma demanda de longo prazo.

Para acompanhar o processo de mudanças e posicionamento do Banco, orientado a atender as necessidades de seus clientes, foi lançada em 2013, a plataforma #issomudaomundo, premissa que rege as ações, campanhas de publicidade e os veículos de comunicação. Os filmes criados para esta plataforma mostraram a causa e o efeito das escolhas que são feitas. “Quando você escolhe ir de bike vê a cidade de um novo jeito. Quando lê para uma criança, muda sua relação com ela. E quando vive a música, vive novas emoções” (ITAÚ UNIBANCO, 2016). Por meio destes há o incentivo as pessoas a se engajar em causas capazes de gerar impactos sociais positivos e a promover mudanças de comportamento que resultem na construção de uma vida melhor.

As redes sociais também são importantes ferramentas para a estratégia empresarial como forma de engajar e inspirar clientes. Em 2016, a marca alcançou 129 milhões de visualizações, sendo o maior canal de vídeos de marca do YouTube no Brasil e o maior do mundo no segmento financeiro. São mais de 8 milhões de fãs no Facebook, o Itaú tem a maior comunidade de fãs nesta rede social do mundo entre os bancos. O perfil no Twitter possui mais de 607 mil seguidores, sendo o número 1 no segmento financeiro do país, e conta ainda com aproximadamente 169 mil seguidores no Instagram e tem uma estrutura especial que interage com o público sobre todos os assuntos relacionados ao Banco: dúvidas, sugestões, elogios e reclamações (RELATÓRIO ANUAL 2016, p. 29).

Como um agente de transformação que o Itaú deseja ser, procura levar informações relevantes para todos aqueles que se relacionam com a marca no cotidiano. Para isso, criou um canal especial no Medium (medium.com/itau), que funciona como uma plataforma central de publicação e compartilhamento de ideias. São publicadas histórias sobre cultura, educação, esporte e mobilidade urbana, assim como ações inspiradoras, como os exemplos:

- Além de fazer bem à saúde, dançar transforma as pessoas. Uma conversa com bailarinos sobre o papel que a dança tem em suas vidas.
- Crianças que ouvem histórias desde cedo desenvolvem a concentração e o poder de raciocínio. Quais são os livros infantis mais lidos nos diversos cantos do mundo.
- O especialista Gustavo Cerbasi dá dicas de como se planejar financeiramente para bancar a educação dos filhos.
- Convidar pessoas inspiradoras para falar de suas experiências de vida e dar dicas relacionadas a diversos assuntos, como a futurista Lala Deheinzelin escreve sobre formas de mudar o mundo sem sair de casa.

Em 2016, também houve o reforço do posicionamento como banco digital, através da plataforma “Digitau”, um conjunto de ações e iniciativas de comunicação que apresenta ao mercado as diversas entregas que o Banco vem realizando por meio da tecnologia - aplicativos, agências digitais, entre outros - aliando a inovação tecnológica com a visão de facilitar o cotidiano das pessoas, tornando as atividades financeiras cada vez mais simples.

Tais ações, alinhadas a estratégia da organização definem o posicionamento da marca e refletem em seus resultados: contando com o ano de 2017 é a 14ª vez consecutiva em que lidera o *ranking* da Interbrand como marca mais valiosa do país. Outros prêmios e reconhecimentos mais relevantes que podem ser elencados, conforme o Relatório Anual (2016, p. 23-24) do Itaú Unibanco são:

- Prêmio *IF Design (International Forum Design GmbH* – janeiro de 2016) – tem mais de 60 anos de existência e é considerado um dos mais altos reconhecimentos do mundo. Os vencedores recebem o selo de qualidade IF, símbolo reconhecido globalmente como o ápice da excelência no mercado. O projeto vencedor do Itaú foi o Cubo, na disciplina Comunicação, e categoria 3.05 – “Identidade da Marca”.
- Prêmio *International Visual Identity Awards (Left Bank* – fevereiro de 2016) – é uma competição independente, não relacionada com nenhuma grande empresa ou corporação de mídia. O prêmio foi desenhado por pessoas com paixão pelo design e tem parceria com o Left Bank. O Itaú ganhou o prêmio na categoria Serviços Financeiros.
- Marcas Mais Valiosas (O Estado de S. Paulo – junho de 2016) – O Itaú ficou em primeiro lugar na categoria “Bancos”, em segundo lugar na categoria “Poupança” e em terceiro na lista das “Seguradoras”.
- As Melhores da Dinheiro 2016 (revista Isto É Dinheiro – setembro de 2016) – Na 14ª edição desse prêmio, o Itaú Unibanco foi eleito “A Empresa do Ano” e também “O Melhor Banco”.
- Prêmio Ouvidorias Brasil 2016 ABRAREC (Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente) e Grupo Padrão – setembro de 2016 – O Itaú Unibanco recebeu esse prêmio com o case Solução Perto de Você.
- Empresa Pró-Ética (Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral do Governo Federal – novembro de 2016) – O Itaú Unibanco ficou entre as 25 empresas premiadas por ajudar a promover um ambiente corporativo ético, mais justo e mais transparente no Brasil.
- Empresas Líderes em Transparência (CDP *Latin America* – dezembro de 2016) – Pelo terceiro ano consecutivo, o Itaú Unibanco foi reconhecido como líder em termos de transparência.

- Banco do Ano (*The Banker* – dezembro de 2016) – O Itaú Unibanco foi eleito "O Banco do Ano – Brasil" pela revista *The Banker*.
- As Marcas Brasileiras Mais Valiosas (*Interbrands* – dezembro de 2016) – Pela 13ª vez, o Itaú Unibanco liderou o ranking das marcas mais valiosas do Brasil, avaliada em R\$ 26,6 bilhões, um aumento de 8% quando comparado com 2015.

É possível afirmar que tais prêmios e reconhecimentos contribuem para expandir e fortalecer a reputação da marca Itaú Unibanco, principalmente considerando a premiação “Banco do Ano” e referência em promoção de um ambiente corporativo ético no Brasil e líder em termos de transparência.

2.2 Performance sustentável

De acordo com as Nações Unidas a definição mais aceita para desenvolvimento sustentável passa a existir na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, afirmando que “é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações” e surgiu para discutir e propor meios de harmonizar dois objetivos: o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental.

Neste contexto, pode-se perceber o novo paradigma da sociedade atual. A humanidade como um todo depende da sustentabilidade para a manutenção da qualidade ambiental, e as empresas dependem da sustentabilidade para a perenidade dos seus negócios.

A visão do Itaú Unibanco é “ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes” (RELATÓRIO ANUAL 2016, p. 176). Para tanto, deve haver um trabalho colaborativo entre os principais públicos aos quais se relaciona. Assim, o Banco propõe a ideia de que

planos de carreira desafiadores para nossos colaboradores, pautados pelo mérito, contribuem para gerar o orgulho de pertencer à nossa organização. Por sua vez, colaboradores engajados prestam melhores serviços aos seus clientes, que, mais satisfeitos, tendem a se manter fiéis ao banco, estabelecendo relações duradouras, as quais geram

valor para os acionistas e garantem os resultados que permitem o desenvolvimento da sociedade (RELATÓRIO ANUAL 2016, p. 176).

Assim, a organização defende que a *performance* sustentável é gerar valor compartilhado para colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas e sociedade, ou seja, seus stakeholders, para a manutenção dos negócios, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Espiral de *Performance* Sustentável



Fonte: Relatório Anual (2016, p. 176).

De acordo com a Figura 4, percebe-se uma visão em espiral, que visa gerar valor compartilhado, dividindo esta visão com colaboradores que, ao se identificarem com os valores e estratégias da organização, desenvolvem e oferecem soluções adequadas para atender às necessidades dos clientes. Que, por sua vez satisfeitos, se relacionando com o banco no desenvolvimento de seus projetos negócios, gerando resultados financeiros aos acionistas.

Desta forma, o Itaú busca atingir resultados positivos e incentivar o desenvolvimento das pessoas, da sociedade e do mercado onde atua, por meio de um ciclo virtuoso de *performance* sustentável com o incentivo a educação financeira, integração de questões socioambientais aos negócios e atividades e adotando transparência em suas práticas para construir relacionamentos equilibrados e duradouros.

Segundo o Relatório Anual 2016 do Itaú, a sustentabilidade está incorporada à estratégia corporativa por meio da estrutura de Governança de

Sustentabilidade, que integrada aos negócios da organização, tem o objetivo de internalizar questões e tendências socioambientais nas atividades e processos diários de todo o Grupo Itaú Unibanco, identificar as áreas capazes de tratá-las e acompanhar o desempenho e os indicadores dessas questões periodicamente.

Decisões estratégicas sobre sustentabilidade no longo prazo são discutidas anualmente pelo Conselho de Administração na reunião anual do Comitê de Estratégia (composto por membros do Conselho de Administração) e duas vezes por ano em reuniões do Comitê Executivo. Para garantir a coesão entre as diferentes áreas responsáveis pelos desafios socioambientais do Banco, em 2016 houve a integração entre o Comitê de Sustentabilidade, o Comitê de Integridade e Ética e o Comitê de Fundações e Institutos (RELATÓRIO ANUAL 2016). Pode-se ilustrar a Governança de Sustentabilidade do Itaú Unibanco pela Figura 5.

Figura 5 - Governança de Sustentabilidade



Fonte: Apresentação Institucional de Sustentabilidade Itaú Unibanco (2016).

A área Corporativa de Sustentabilidade e Negócios Inclusivos, Figura 6, é responsável pelo endereçamento da estratégia em parceria com outros departamentos e era composta por 39 colaboradores ativos em 2016.

Figura 6 - Área Corporativa de Sustentabilidade

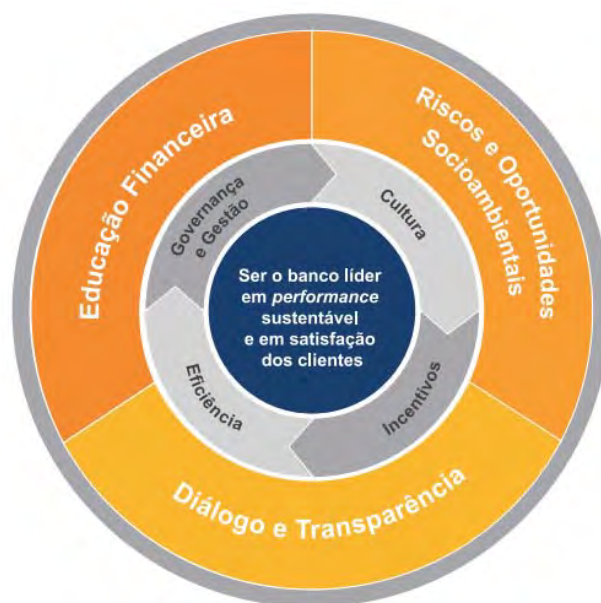
Fonte: Apresentação Institucional de Sustentabilidade Itaú Unibanco (2016).

A estratégia de sustentabilidade do Itaú Unibanco foi definida a partir da análise sobre a sua visão, cultura “Nosso Jeito”, políticas corporativas, compromissos e pactos voluntários, pesquisas e encontros com *stakeholders* (RELATÓRIO ANUAL 2016, p. 192). Em 2011, com base no novo posicionamento do banco após a fusão entre Itaú e Unibanco foram destacadas:

1. A necessidade de definir uma estratégia de sustentabilidade,
2. Que esta deveria conter desafios de longo prazo,
3. A necessidade em priorizar apenas três ou quatro focos de atuação e,
4. Que necessariamente tais focos deveriam abordar pessoas e negócios.

Assim, desde 2011 as atividades de sustentabilidade são orientadas por três focos estratégicos, conforme o Mapa da Sustentabilidade, Figura 7: diálogo e transparência, educação financeira e riscos e oportunidades socioambientais, viabilizados por quatro frentes de apoio: Governança e Gestão, Eficiência, Incentivos e Cultura, com a visão no centro – ser o banco líder em *performance* sustentável e satisfação dos clientes.

Figura 7 - Mapa da Sustentabilidade



Fonte: Relatório Anual (2016, p. 192).

A estratégia da Educação Financeira engloba entender as necessidades das pessoas para oferecer conhecimento e soluções financeiras adequadas, contribuindo para que indivíduos e empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro. O Itaú afirma que é o seu papel indicar os caminhos para que os colaboradores, clientes e sociedade façam escolhas financeiras cada vez mais alinhadas às suas necessidades e momentos de vida.

Nesse sentido, como parte da iniciativa em Educação Financeira, o Banco realizou em 2015 o estudo “Escolhas e Dinheiro” com o intuito de compreender as influências do passado econômico e social sobre o comportamento financeiro das pessoas e discutir como essas influências moldam as escolhas que são feitas quando o assunto é dinheiro. A partir deste estudo foi lançada a campanha “Vida Real”,

websérie que conta histórias reais e compartilha o conhecimento financeiro aplicado ao dia a dia das pessoas. Os quatro episódios da websérie apresentam os protagonistas e suas famílias em diferentes momentos e exploram seus dilemas e sua relação com o dinheiro, oferecendo orientação financeira para ajudá-los a atingir seus objetivos. Essa websérie já teve mais de 42 milhões de visualizações (RELATÓRIO ANUAL 2016, p. A-310).

A estratégia da educação financeira focaliza em três principais públicos e suas respectivas ações, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Estratégia da Educação Financeira

Público	Ação	Objetivo
Colaboradores	Programa Uso Consciente do dinheiro	Ajuda os funcionários do Itaú a fazerem escolhas mais equilibradas e conscientes com seu dinheiro com ações de educação, campanha interna e assessoria financeira.
Clientes	Programa de Educação Financeira para empresas clientes	O programa anual oferece materiais, vídeos e palestras para mais de 800 empresas em todo Brasil. Desde 2012 mais de 7.000 clientes foram impactados.
Sociedade	Oficinas do Uso Consciente do dinheiro	Oficinas aplicadas pelo programa de voluntariado da Fundação Itaú Social para jovens e adultos de regiões de baixa renda da cidade de São Paulo. Discute temas sobre comportamentos financeiros, planejamento de sonhos e projetos de vida, escolhas financeiras e de consumo, como abordar o assunto em família e ferramentas que ajudam a usar melhor o dinheiro.
	Campanhas de comunicação: Invista, Crédito Consciente, Uso Consciente e Proteja.	Objetivo de estimular o interesse das pessoas e levar diferentes conteúdos, em formato de tutoriais, de forma simples e interessante.
	Campanha Pais & Filhos	Série de filmes sobre educação financeira, que estimulam a reflexão em relação ao esforço e o dinheiro e são um exemplo de como, por meio de interações entre filhos e pais reais, é possível explorar o tema.
	Voluntariado	Colaboradores voluntários participam de oficinas sobre o uso consciente do dinheiro com jovens de ONGs e escolas públicas.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Diálogo e Transparência foi a estratégia definida com o intuito de construir relações de confiança e perenes para gerar valor compartilhado, buscando oportunidades para aprimorar os negócios do Banco e inspirar transformações positivas na sociedade por meio da compreensão das demandas dos *stakeholders*. Internamente, o Itaú procura envolver os colaboradores por meio de treinamentos, canais de relacionamento e pesquisas de satisfação a fim de manter o alinhamento entre as estratégias e as operações. Externamente, as iniciativas englobam a participação em fóruns de discussão e a presença ativa em redes sociais, entre outras iniciativas que visam fortalecer o relacionamento com os clientes.

Quadro 3 - Estratégia de Diálogo e Transparência

Público	Ações	Objetivo
Colaboradores	Pesquisa de Clima Organizacional	Diagnosticar o clima organizacional, o engajamento e as práticas de gestão.
	Encontro entre Líderes	Aborda as principais diretrizes do Itaú para a <i>performance</i> sustentável.
	Programa Portas Abertas	Reuniões entre colaboradores, o presidente-executivo e o presidente do Conselho de Administração para a disseminação da cultura e identificação de melhorias do Banco.
	Ombudsman para colaboradores	Esclarecimentos de dúvidas e denúncias relacionadas ao desalinhamento do Código de Ética e do Nosso Jeito de Fazer para promover um ambiente institucional íntegro, orientando os colaboradores a cultivar o respeito e a ética.
	Fique OK colaboradores e familiares	Assessoria de psicólogos, assistentes sociais, advogados, nutricionistas, fisioterapeutas e outros.
	Canais de Comunicação	Revista Itaú Unibanco (incluindo a versão para deficientes visuais) e o Portal Itaú Unibanco. Também promove encontros, palestras e workshops para tratar de temas importantes e do desenvolvimento das estratégias de negócio.

(continua)

Quadro 3 - Estratégia de Diálogo e Transparência

(continuação)

Clientes	Fórum de Clientes	Iniciativa implementada para trazer a visão do cliente para dentro do banco e proporcionar melhoria contínua dos produtos, serviços e atendimento.
	Fórum de debates com órgãos de defesa do consumidor	Melhorar o relacionamento com os líderes das principais entidades de proteção ao consumidor.
	Plano Nacional de Consumo e Cidadania (PLANDEC)	Prevê um conjunto de medidas baseado em três pilares: Atendimento, Transparência e Relacionamento com o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor.
	Diretrizes para transparência na comunicação	Guia de transparência, contribuindo para a revisão da forma como o Itaú se comunica e o esclarecimento de produtos e serviços.
Acionistas e Investidores	Índices de Mercado: Índice Dow Jones de Sustentabilidade, Índice de Sustentabilidade Empresarial e Índice de Carbono Eficiente	Ao responder os questionários desses índices, contribui para o avanço da agenda de sustentabilidade entre as empresas e também promove transparência na comunicação. Importante fonte de tendências em questões sociais, ambientais e de governança para avaliar os avanços alcançados e identificar pontos de melhorias que podem ser incorporados à gestão.
	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMECs)	Reuniões públicas com analistas de mercado, acionistas e demais interessados com o objetivo de disseminar informações para embasar investimentos nas ações do Banco.
	Canais de atendimento a acionistas	No site de Relações com Investidores é disponibilizado o calendário de reuniões APIMECs, conferências, chats com investidores e fatos relevantes sobre o desempenho, as atividades, comunicados, notícias e relatórios.
	Apresentação Institucional de Sustentabilidade	O material discorre sobre a gestão, estratégia, resultados e metas referentes a 2016.
Sociedade	Diálogo com Governo e Comunidade	Difusão da cultura e melhoria da qualidade da educação no país, por meio do Instituto, da Fundação Itaú Social, do Instituto Unibanco, mobilidade urbana, desenvolvimento de processos de engajamento sobre a estratégia de sustentabilidade com os stakeholders, e elaboração do Relatório Anual Consolidado.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Desde 2004, as informações de sustentabilidade são divulgadas com base nas diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) e incorporadas no relatório anual, que inclui informações financeiras e de sustentabilidade. Além disso, em 2013, firmou-se uma parceria com o *International Integrated Reporting Council* (IIRC) para preparar uma comunicação concisa focada na capacidade de gerar valor para os stakeholders ao longo do tempo.

A “gestão do risco socioambiental baseia-se na identificação, mensuração, mitigação e monitoramento dos riscos” (RELATÓRIO ANUAL 2016, p. A-309). Os bancos se relacionam com todos os setores produtivos da economia e têm potencial para influenciar mudanças positivas na sociedade, assim esta estratégia busca oportunidades de negócios e gerir os riscos socioambientais considerando tendências de mercado, regulamentações, demanda de clientes e da sociedade.

Para fortalecer essa abordagem, são adotadas práticas para mitigar os impactos ambientais das operações por meio de políticas de gestão, processos, ferramentas, produtos e serviços que permitam e estimulem a utilização racional e otimizada dos recursos naturais. O seu desafio é incorporar critérios socioambientais na concessão de crédito e nas análises de investimentos e seguros, visando à mitigação de riscos socioambientais.

Nos últimos 15 anos, o Itaú desenvolveu e participou de diversas iniciativas para reduzir os riscos socioambientais e aproveitar oportunidades para abordar esses riscos. Durante esse período, foram criadas estratégias, processos, produtos e políticas específicas, além da adesão a compromissos voluntários, como os Princípios para o Investimento Responsável (PRI), os Princípios do Equador (PE), o *Carbon Disclosure Project* (CDP), Princípios de Sustentabilidade para Seguros (PSI) e o Pacto Global, que orientam as práticas institucionais e de negócios do Banco (RELATÓRIO ANUAL 2016).

Foram preparadas diretrizes específicas sobre a questão socioambiental aplicáveis ao processo de concessão de crédito (empréstimos e financiamentos), seguros, investimentos e fornecedores. As principais diretrizes socioambientais incluem (RELATÓRIO ANUAL 2016, p. A-310):

- (i) Uma lista de atividades restritas: armas de fogo, munições e explosivos; extração e produção de madeira, de lenha e carvão vegetal extraídos de

- florestas nativas; atividades pesqueiras; extração e industrialização de amianto e frigoríficos e abatedouros de bovinos,
- (ii) Uma lista de atividades proibidas: prostituição, trabalho infantil em desacordo com a legislação e trabalho em condições análogas às de escravo,
- (iii) Observância do licenciamento ambiental,
- (iv) Inclusão de cláusulas contratuais socioambientais e
- (v) Regras específicas para constituição de garantias imobiliárias.

Percebe-se que ao agregar critérios socioambientais aos processos convencionais de avaliação de risco, o Itaú tem uma visão ampla a respeito das empresas com as quais se relaciona e dos possíveis riscos legais, de crédito e de imagem atrelados. Além das questões administrativas, financeiras e de governança, avalia práticas em relação a direitos humanos, meio ambiente e biodiversidade.

Quadro 4 - Estratégia de Riscos e Oportunidades

Riscos e Oportunidades	Ações	Objetivo
Crédito	Princípios do Equador: signatário desde 2014	Adotar melhores práticas para avaliar os riscos socioambientais em operações financeiras, orientando a decisão de crédito.
Investimento	Princípios para o Investimento Responsável (PRI)	Investir recursos em empresas que tenham a sustentabilidade como um valor essencial para suas atividades.
Ecoeficiência	Água - monitorar o consumo e criar iniciativas: a reutilização de água tratada para refrigeração do centro de dados.	Aumentar a eficiência energética através das melhores práticas de mercado, com metas e gestão de programas de ecoeficiência por meio da operação das unidades administrativas, redes de agências e centros tecnológicos.
	Energia - automatização do sistema de iluminação e investimentos em energia limpa.	
	Papel - extratos eletrônicos e digitalização de documentos.	
	Resíduos - coleta seletiva e destinação correta do lixo eletrônico.	
Mudanças climáticas	Programa de Compensação de Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE)	Compensar emissões de GEE, com compra de créditos de carbono que possuam benefícios socioambientais e desenvolvimento de projetos internos de redução de emissões.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Além disso, o banco realizou em 2016 um estudo sobre riscos regulatórios financeiros associados à questão das mudanças climáticas, melhorando o desempenho em direitos humanos através da estruturação de um grupo de trabalho multidisciplinar e de governança sobre diversidade, patrocinado pelo departamento de Recursos Humanos, subordinado ao Comitê de Pessoas e ao Comitê de Sustentabilidade.

Em 2004, o banco foi o primeiro a aderir voluntariamente ao conjunto de regras socioambientais para concessão de créditos, criadas pelo IFC, braço financeiro do Banco Mundial. De acordo com a Revista EXAME (2014), seguindo esses princípios, o Itaú negou crédito para a construção da hidrelétrica de Belo Monte em 2012 e para cerca 90 companhias que também foram reprovadas no seu crivo socioambiental

Pode-se perceber que a sustentabilidade está incorporada à estratégia corporativa por meio de uma estrutura de governança consolidada e integrada aos negócios, que possibilita internalizar questões socioambientais nas atividades e processos diários de todo o Grupo Itaú Unibanco.

Para tanto conta com uma Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental, anexo I deste trabalho extraído do Relatório Anual 2016, revisada anualmente e aprovada pelo Comitê de Auditoria e em seguida pelo Conselho de Administração. Tem como objetivos ratificar o compromisso com a busca pelo desenvolvimento sustentável; formalizar a estratégia de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental da organização; e especificar as diretrizes para aprimoramento da sua estratégia e práticas de gestão de risco socioambiental.

Os princípios desta Política são:

- Respeito e proteção aos direitos humanos por meio da promoção da diversidade, inclusão financeira e do combate ao trabalho infantil e análogo ao escravo, ao proveito criminoso da prostituição e à exploração sexual de menores;
- Postura ética e transparente, adotando práticas justas de operação e disponibilizando informações tempestivas, acessíveis e adequadas às especificidades das Partes Interessadas;
- Gerenciamento do risco socioambiental identificado como um componente das diversas modalidades de risco a que estamos expostos;

- Desenvolvimento contínuo do relacionamento com suas Partes Interessadas;
- Uso racional dos recursos naturais, conservação da biodiversidade e mitigação das mudanças climáticas.

A adoção de boas práticas de governança corporativa agrega valor à empresa, facilita seu acesso ao capital e contribui para a sua longevidade. Assim, o Itaú adota as práticas de governança corporativa que estão alinhadas a referências nos mercados brasileiro e internacional. Além disso, cumpre as regras de governança corporativa conforme normas do BACEN (Banco Central do Brasil) e da CVM (Comissão de Valores Mobiliários). Busca a evolução constante das políticas e mecanismos de gestão a fim de garantir a excelência em suas práticas e o crescimento sustentável da empresa.

De acordo com esses princípios, aderiu voluntariamente ao Código de Autorregulação e Boas Práticas das Companhias Abertas da Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA), elaborado com base nas melhores práticas de governança corporativa adotadas no Brasil e no exterior. Suas práticas de governança têm sido reconhecidas e, como resultado, foi indicada para reconhecidos índices de sustentabilidade, Figura 8.

Figura 8 - Índices de Sustentabilidade



Fonte: Apresentação Institucional de Sustentabilidade Itaú Unibanco (2016).

Segundo os dados da Figura 8, o Itaú Unibanco compõe o Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa (ISE) e o Índice de Carbono Eficiente (ICO2), ambos da bolsa de valores de São Paulo. Também é signatário

do *Carbon Disclosure Project* (CDP), e pelo terceiro ano consecutivo, foi reconhecido pelo CDP *Latin America* entre as empresas Líderes em Transparência, de acordo com a sua metodologia global de pontuação aplicada à Edição 2016 do questionário Mudanças Climáticas.

É o único banco da América Latina a compor o Índice de Sustentabilidade Dow Jones desde o início em 1999. Reconhecido por este como uma das melhores empresas do setor bancário, qualificado para inclusão no Anuário de Sustentabilidade 2017 e premiado com Classe Bronze pelo desempenho de sustentabilidade.

Desde 2015 integra a carteira do Índice de Sustentabilidade *Euronext Vigeo-Emerging 70* - composto por 70 companhias, selecionadas dentre 850 empresas listadas em países em desenvolvimento, que apresentaram os melhores desempenhos em responsabilidade corporativa, segundo a Vigeo. Fazer parte do *Euronext Vigeo-Emerging 70* reflete o compromisso de longo prazo com o comportamento empresarial ético, com o cumprimento da lei, governança corporativa e responsabilidade social, cultural e ambiental.

Participa do Índice de Igualdade de Gênero *Bloomberg*, que mede a igualdade de gênero em estatísticas internas de empresas, políticas de recursos humanos, apoio e envolvimento da comunidade externa, e ofertas de produtos com consciência de gênero.

Outro destaque são as parcerias com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o *Inter-American Investment Corporation* (IIC) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que participam com a instituição em empréstimos e na atuação conjunta em projetos específicos.

Tais certificações demonstram a busca do Itaú Unibanco em ter uma gestão e operação mais eficiente da organização e comprova que muitas instituições com forte representatividade no mercado qualificam o Banco por índices reconhecidos de sustentabilidade.

2.2.1 Visão interna sobre a sustentabilidade

O Itaú Unibanco recebeu em 2011 o título de banco mais sustentável do mundo. O prêmio *Financial Times Sustainable Awards*, reconhece as melhores políticas e práticas de sustentabilidade do setor financeiro e é promovido pelo jornal britânico *Financial Times* e pelo IFC (*International Finance Corporation*), braço financeiro do Banco Mundial para o setor privado. Na edição de 2011, o banco brasileiro também foi eleito a instituição mais sustentável das Américas, premiação que já recebeu em 2009 e 2010.

A reportagem do O Estado de S. Paulo (2011) transcreveu os principais trechos da entrevista sobre sustentabilidade com o então presidente do banco, Roberto Setubal.

- *O que faz um banco ser sustentável?*

“Sustentabilidade é um conceito que vai além da ecologia. Numa empresa, a visão é mais ampla, porque nossa atividade impacta pouco o meio ambiente. A filosofia de sustentabilidade está no negócio. O banco procura ter uma relação sustentável com o cliente, o que significa ser transparente com o que é oferecido: o preço tem de ser justo, não pode ser exploratório ou oportunístico. Procuramos mostrar ao cliente o que melhor vai lhe servir e não o que é melhor para o banco, evitando que ele se endivida demais ou que sejam oferecidos produtos que ele não deseja”.

- *Na prática, o que o Itaú já fez?*

“No ano passado, por exemplo, redesenhamos o produto seguro de vida. Com a mudança, passamos a vender menos seguros, porque a oferta agora é feita apenas para quem de fato está interessado no produto. Não há mais venda empurrada. O resultado para o banco foi melhor: perdemos cerca de 20% em vendas, mas reduzimos o cancelamento, e seus custos, em 40%”.

- *O aspecto ecológico, nesse caso, é secundário, mas ele também existe?*

“Sim, porque temos clientes de várias naturezas. Quando estamos fazendo financiamento de um projeto específico, procuramos analisar os impactos que ele terá. Se não forem aceitáveis, não financiamos. Além disso, internamente temos programas como o de reciclagem de papel e reutilização de água”.

- *É caro ser sustentável?*

“Se pensarmos no longo prazo, é muito barato. Não existe incompatibilidade entre crescimento, resultado e sustentabilidade. Pelo contrário. Se a empresa tem pretensão de se manter no mercado, crescendo e se desenvolvendo, ela precisa adotar políticas sustentáveis. A sustentabilidade se paga por si, porque torna a empresa melhor: essa é a beleza da equação. Não se pode imaginar que uma empresa continuará praticando algo que não seja bom para ela”.

- *Dá retorno financeiro?*

“Ser sustentável dá retorno porque gera estabilidade na relação com o cliente, cria imagem, presença no mercado - fatores que criam créditos fantásticos. Hoje, a marca Itaú é forte, entre outras coisas, porque mantemos uma relação de confiança com o cliente, calcada na sustentabilidade. A confiança que ele nos dá tem valor inestimável”.

- *O cliente brasileiro é atraído pelo mote da sustentabilidade?*

“Por essa ótica, sim. O cliente gosta de saber que pode confiar naquele produto, na empresa, e isso tem a ver com sustentabilidade. Essa relação só é viável se tiver por trás uma filosofia de transparência, que seja boa para os dois lados”.

Dentre os principais elementos enaltecidos nesta entrevista percebe-se um posicionamento abrangente em relação às ações que podem e devem ser praticadas para ser uma empresa sustentável. Neste caso, em específico, seria uma governança corporativa transparente com um relacionamento sustentável com o cliente, seja na oferta de produtos e serviços adequados ao seu perfil como no diálogo aberto e claro a fim de gerar credibilidade e estabilidade nas relações.

O executivo também deixa explícito que para ser uma organização perene precisa adotar políticas sustentáveis. A longo prazo, os investimentos feitos retornam em forma de valor, confiabilidade e fidelização.

3 PESQUISA DE CAMPO

Para contribuir para a profundidade de análise do trabalho, foi realizada a pesquisa de campo sob a perspectiva metodológica de Mattar (2014) com o objetivo de verificar a opinião das pessoas sobre sustentabilidade e relações com os clientes, focando no estudo de caso sobre o Itaú Unibanco. Reforçando-se o percurso metodológico utilizado neste trabalho, inicialmente, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório para familiarizar o pesquisador com relação ao tema, a partir de levantamentos de fontes secundária, contribuindo para o delineamento da parte conclusiva.

Posteriormente, apresentou-se a pesquisa conclusiva descritiva que, segundo Mattar (2014), é caracterizada por ser bem estruturada, com procedimentos formais e objetivos definidos e dirigida à obtenção de respostas para as questões de pesquisa, e de natureza descritiva com o objetivo de expor o fenômeno em estudo traçando o seu perfil.

Para este segundo momento, foi realizada a coleta de fontes primárias - portadoras de dados brutos, que nunca foram coletados, tabulados e analisados - com a finalidade de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário que Mattar (2014) descreve como perguntas apresentadas com as mesmas palavras, ordem e iguais opções de respostas a todos os respondentes.

Adotou-se, quanto à natureza das variáveis estudadas, a pesquisa quantitativa, que procura medir o grau em que algo está presente com dados obtidos do maior número possível de respondentes usando escalas, geralmente numéricas, e submetidos a análises estatísticas formais. Especificamente para este trabalho, houve caráter ocasional por ter sido aplicada uma única vez.

3.1 Aplicação do Instrumental

O meio de coleta de dados utilizado foi o método da comunicação, que consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes para obtenção do dado desejado, que é fornecido verbalmente ou escrito (MATTAR, 2014). A forma de aplicação escolhida foi a de questionários estruturados auto

preenchidos, que compreende um instrumento de coleta de dados lido e respondido pelos pesquisados, não havendo intermédio do entrevistador.

Desenvolveu-se um questionário com 03 perguntas iniciais para identificar o perfil da população analisada: faixa etária, sexo e escolaridade. Em seguida, formularam-se 19 afirmações fechadas, curtas e objetivas, com base em fatores que podem identificar os respondentes e sua opinião em relação ao tema estudado.

Para as alternativas de resposta, propôs-se o modelo de escala conhecida como de Likert, que permite identificar diferentes níveis de intensidade de opinião a respeito de um mesmo assunto ou tema, centrado na utilização de uma escala de cinco pontos (opções de resposta) que, segundo Dalmoro e Vieira (2013), se ajusta aos respondentes com diferentes níveis de habilidade, possuindo um nível de confiabilidade adequado e apresenta um ponto neutro decorrente das escalas ímpares, conforme se segue:

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não tenho opinião formada
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

A aplicação da pesquisa de campo foi planejada e estruturada com a garantia de anonimato para adquirir respostas confiáveis, sem identificação do respondente. Foi aplicada pela internet através da ferramenta do Google para criação de formulários (*Google Forms*). Comunicou-se aos respondentes o objetivo externo de estudo e o caráter acadêmico da pesquisa.

A abordagem metodológica adotada foi a pesquisa por amostragem probabilística, cujos resultados podem ser generalizados estatisticamente para a população da pesquisa. Foram enviados 1.020 questionários, com total efetivamente respondidos de 145.

Foi realizado um pré-teste com cinco diferentes respondentes, a fim de verificar possíveis ambiguidades, viés e dificuldade de interpretação. Os entrevistados no pré-teste não fazem parte da amostra pesquisada.

Após a coleta dos dados, que ocorreu entre os dias 10/03/2018 e 16/03/2018, foi realizada a tabulação dos dados pela própria ferramenta

Formulários Google e a exportação de dados ao Excel. As informações foram cruzadas, analisadas e interpretadas comparando-se os dados, sem se avaliar com base em valores subjetivos.

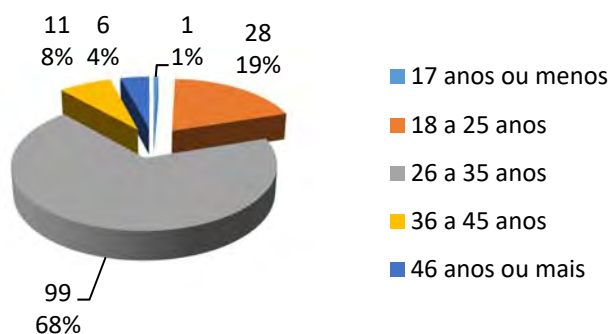
O questionário de pesquisa pode ser verificado no apêndice A e os gráficos são analisados ao longo do item que se segue.

3.2 Análise dos resultados da pesquisa de campo

Após a aplicação da pesquisa, foi possível perceber como as pessoas representadas pela amostra, têm a percepção de sustentabilidade e relacionamento com os clientes, focando-se no estudo de caso do Itaú Unibanco. Os resultados fornecem dados quantitativos para a análise de cada afirmação definida.

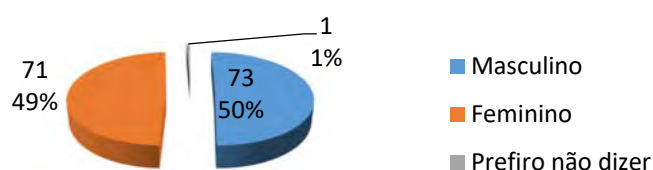
A maioria dos respondentes, 68%, tem entre 26 a 35 anos. A faixa etária entre 18 a 25 anos representa 19%, seguidos por 8% entre 36 a 45 anos. Os outros 5% estão divididos entre 17 anos ou menos, com 4%, e 46 anos ou mais com 1% de representatividade, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 - Faixa etária



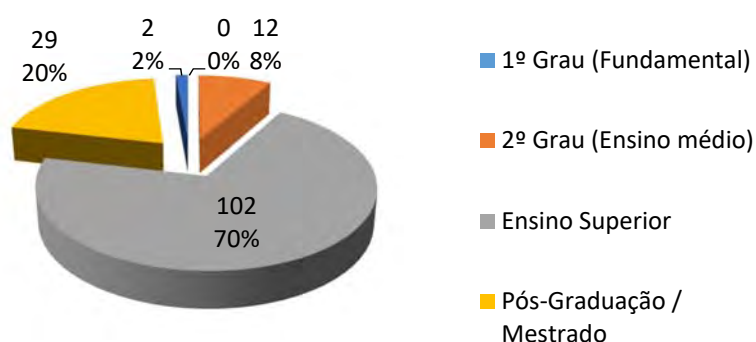
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Em relação ao sexo há um equilíbrio entre os respondentes, como mostra o Gráfico 2: são 50% do sexo masculino e 49% do sexo feminino – 1% preferiu não dizer.

Gráfico 2 - Sexo

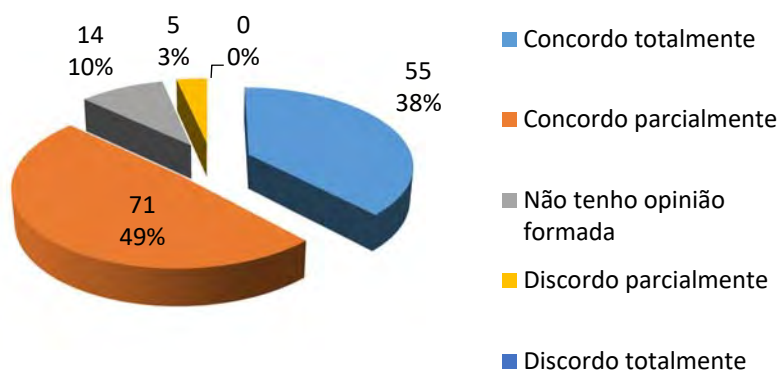
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Como demonstrado no Gráfico 3, predominantemente, 70% dos entrevistados têm Ensino Superior, 20% Pós-Graduação/ Mestrado, 8% Ensino Médio e 2% Doutorado.

Gráfico 3 - Grau de escolaridade

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

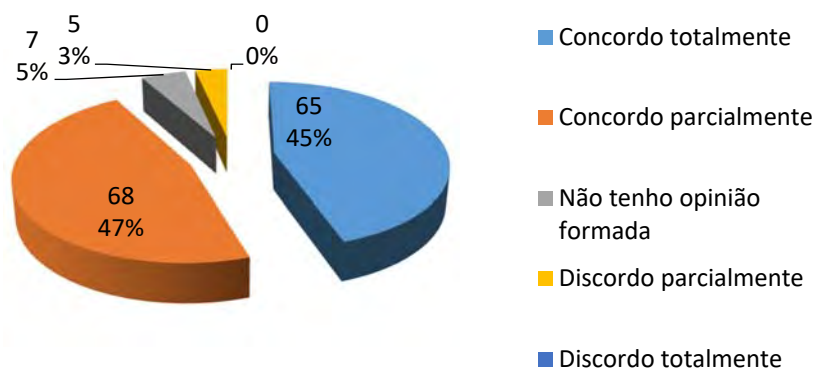
De acordo com o Gráfico 4, 87% dos respondentes se preocupam com as práticas sustentáveis de uma empresa ao comprar ou consumir o seu produto/ serviço – 38% se preocupam totalmente e 49% parcialmente. Não têm opinião formada 10% e 3% dizem não se preocupar parcialmente.

Gráfico 4 - Preocupação com as práticas sustentáveis de uma empresa ao consumir o seu produto/ serviço

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Dos entrevistados, 45% concordam totalmente e 47% concordam parcialmente que têm preferência para consumir produtos/serviços de empresas ou marcas reconhecidas por cuidar do meio ambiente e da sociedade. 5% não têm opinião formada e 3% discordam parcialmente, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 - Preferência por produtos/ serviços de empresas ou marcas reconhecidas por cuidar do meio ambiente e da sociedade



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

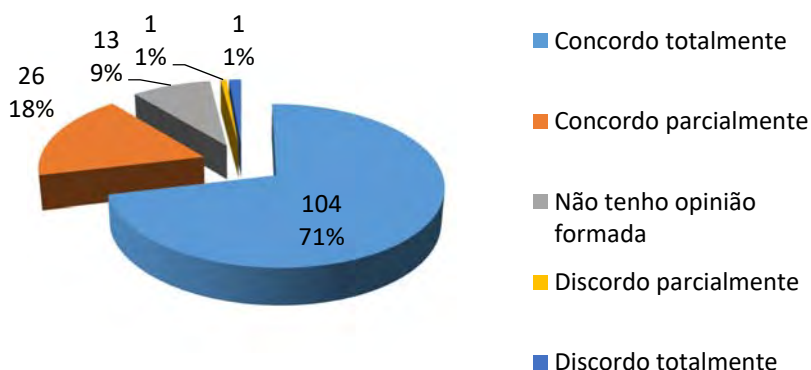
Em relação aos Gráficos 4 e 5, os cinco entrevistados que responderam discordar parcialmente em ter preferência para consumir de empresas reconhecidas por cuidar do meio ambiente e da sociedade são os mesmos cinco respondentes que dizem discordar parcialmente que se preocupam com as práticas sustentáveis das empresas. Não possuem uma identificação em comum em relação ao grau de escolaridade, afinal dois têm o 2º Grau completo, outros dois do Ensino Superior e o último Pós-Graduação/Mestrado, tampouco ao sexo ou faixa etária.

Dos 126 respondentes que concordam em se preocupar com as práticas sustentáveis de uma empresa ao comprar ou consumir o seu produto/serviço, 121 também dizem ter a preferência para consumir produtos/serviços de empresas ou marcas reconhecidas por cuidar do meio ambiente e da sociedade. Percebe-se uma orientação ao consumo voltado a atividades sustentáveis; sendo assim, é bastante importante que as companhias estejam inseridas neste contexto.

Demonstra-se, pelo Gráfico 6, que são 71% dos respondentes que concordam totalmente que seja importante que a sustentabilidade esteja incorporada às ações do setor bancário e 18% concordam parcialmente.

Discordam totalmente e parcialmente 2% do total e os outros 9% não têm opinião formada.

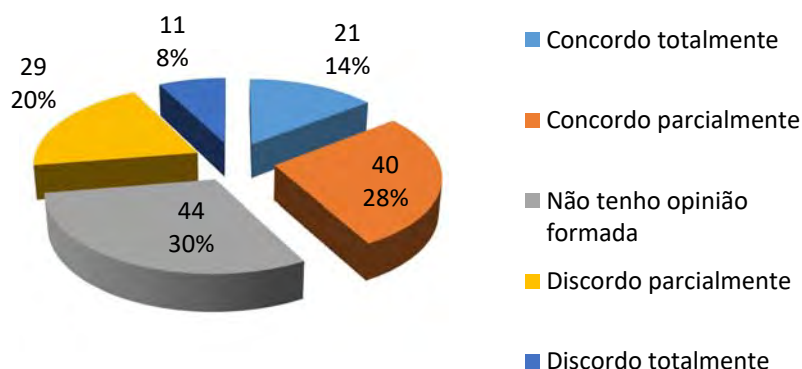
Gráfico 6 - Importância da sustentabilidade nas ações do setor bancário



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Quando questionados sobre a relação de sustentabilidade e os bancos, de modo geral, as opiniões foram bastante diversas. De acordo com o Gráfico 7, 14% concordam totalmente e 28% concordam parcialmente que os bancos adotam práticas sustentáveis. 20% discordam parcialmente e 8% discordam totalmente desta afirmação e 30% não têm opinião formada sobre o assunto.

Gráfico 7 – Adoção de práticas sustentáveis pelos bancos



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

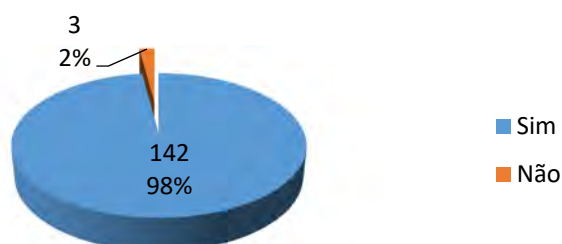
Percebe-se que a grande maioria dos respondentes tem a preocupação e a visão de consumo voltadas para empresas com ações sustentáveis. Assim, reforça-se a proposição de que as organizações precisam se adequar ao novo mercado voltado não apenas à gestão financeira, mas, sim, à estratégia orientada à sustentabilidade. Principalmente se tratando do setor bancário que

tem influência direta na vida das pessoas, sendo em prestação de serviços diárias ou concessões de crédito e financiamentos.

Todavia, conforme observado nas afirmações colhidas, muitas pessoas não souberam opinar sobre as atividades de sustentabilidade dos bancos, seja porque não têm o conhecimento sobre o tema ou não se aprofundam em como são geridos os processos bancários e suas ações.

Em relação ao Itaú Unibanco, um total de 98% dos entrevistados conhece a empresa, como mostra o Gráfico 8.

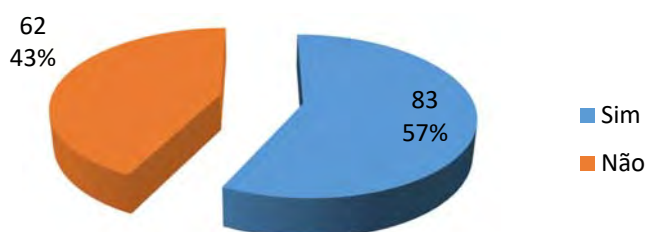
Gráfico 8 - Número de pessoas que conhecem o Itaú Unibanco



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

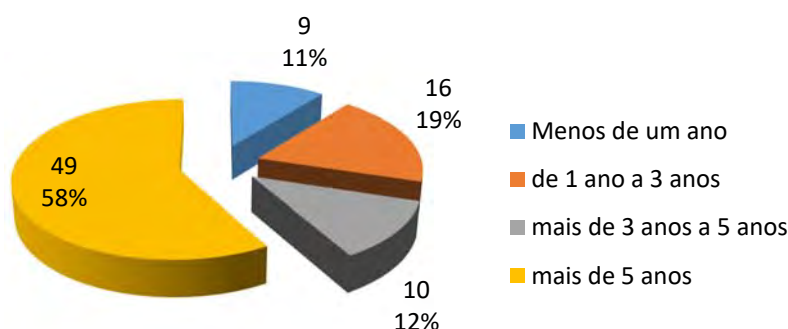
Dentre os respondentes que conhecem a empresa, 57% utilizam algum serviço do Banco, enquanto os outros 43% não são clientes diretos, conforme o Gráfico 9.

Gráfico 9 - Número de pessoas que utilizam algum serviço do Itaú Unibanco



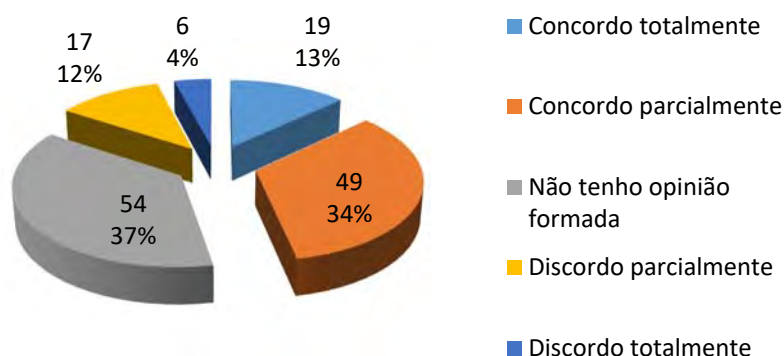
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Do total de pessoas questionadas que utilizam os serviços do Banco, 58% são há mais de 5 anos, 19% de 1 a 3 anos, 12% de mais de 3 anos a 5 anos e 11% há menos de 1 ano. Nota-se uma fidelização em relação à organização, visto que de 83 pessoas que utilizam o serviço do Itaú Unibanco, 49 são há mais de 5 anos, como demonstrado pelo Gráfico 10.

Gráfico 10 - Tempo de utilização do serviço do Banco

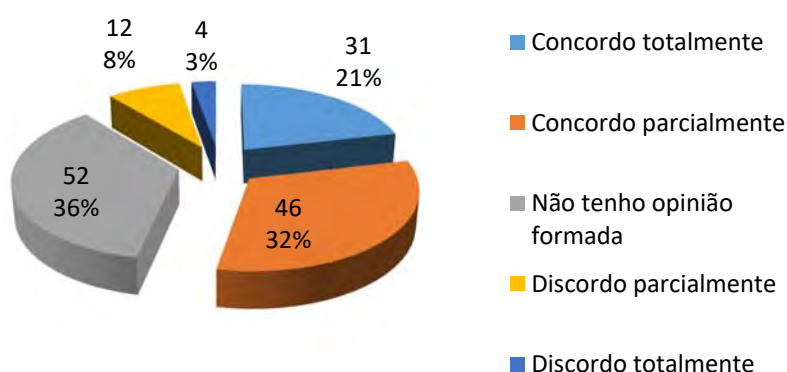
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Quando questionados sobre a sua opinião referente à transparência, 13% disseram concordar totalmente e 34% parcialmente que a empresa tenha um diálogo aberto e transparente em suas ações. Já 12% e 4% discordam parcial ou totalmente, respectivamente. O número expressivo de 37% não tem opinião formada, conforme resultado ilustrado pelo Gráfico 11.

Gráfico 11 - Itaú Unibanco é uma empresa de diálogo aberto e transparente

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

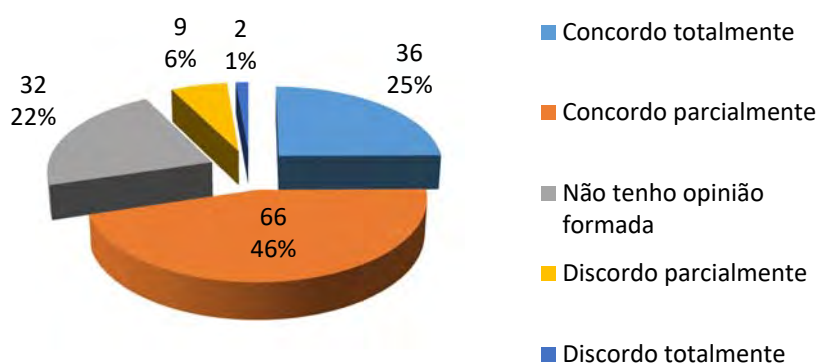
De acordo com o Gráfico 12, entre os entrevistados, 53% concordam que o Itaú tem uma postura ética nas suas atividades (21% concordam totalmente e 32% concordam parcialmente). Opostamente, 11% discordam de tal afirmação sendo que 3% discordam totalmente e 36% não têm opinião formada.

Gráfico 12 - Itaú Unibanco tem postura ética nas suas atividades

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Com o cruzamento das respostas obtidas, percebe-se que as pessoas que responderam “discordo” em relação aos Gráficos 11 e 12 são, em sua maioria, clientes do banco. Do total de 23 respondentes que discordam que o Itaú Unibanco é uma organização de diálogo aberto e transparente, 15 são clientes e de 16 pessoas discordantes que a empresa tenha uma postura ética em suas atividades 11 consomem serviços do Banco.

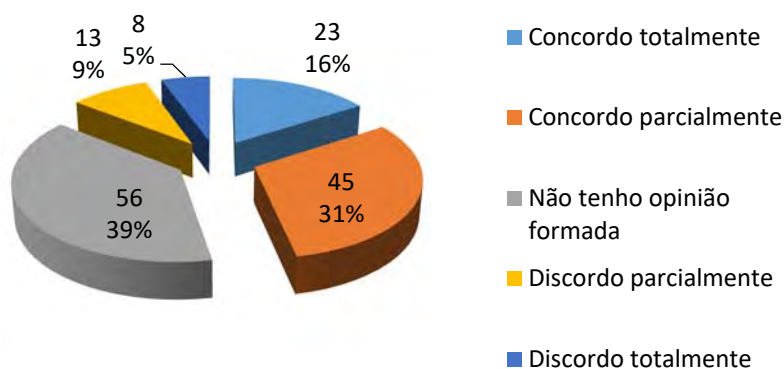
Um índice de respostas bastante positivo foi em relação ao Itaú Unibanco promover o desenvolvimento social através de projetos de educação, cultura, esporte e mobilidade urbana. Afinal, 71% dos entrevistados concordam com tal afirmação (25% totalmente e 46% parcialmente) e apenas 7% discordam, como mostra o Gráfico 13.

Gráfico 13 - Itaú Unibanco promove o desenvolvimento social através de projetos de educação, cultura, esporte e mobilidade urbana

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Em relação às ações sociais, um total de 47% concorda que a organização cumpre o papel de agente de transformação social, enquanto 14% discordam. Novamente, uma grande parcela de respondentes não tem opinião formada (39%), conforme Gráfico 14.

Gráfico 14 - Itaú Unibanco cumpre o papel de agente de transformação social

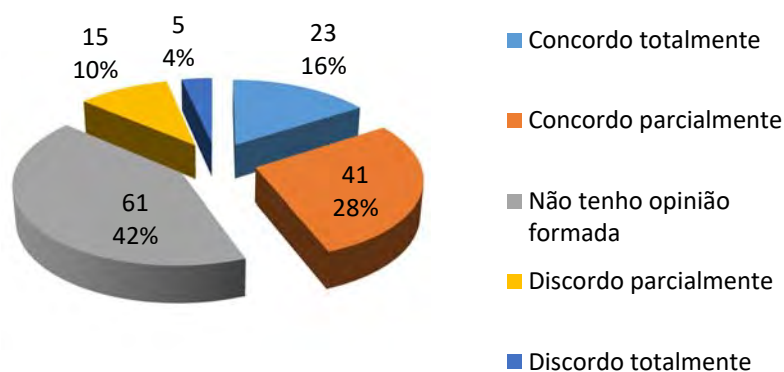


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

A respeito destes dois últimos Gráficos, 13 e 14, analisa-se que os respondentes têm a percepção das atividades e projetos sociais do Itaú Unibanco; no entanto, ainda há um questionamento se mesmo destinando verbas a tais iniciativas o Banco efetivamente promove o desenvolvimento social.

Um resultado interessante a ser ressaltado pelo Gráfico 15 é que quase metade dos entrevistados, 42%, não souberam opinar ao serem questionados sobre a valorização pessoal e foco no cliente do Itaú Unibanco. 16% e 28% concordam totalmente e parcialmente, respectivamente, que a empresa tem a cultura interna baseada nestes valores e 14% discordam.

Gráfico 15 - Itaú Unibanco tem uma cultura interna baseada na valorização pessoal e foco no cliente



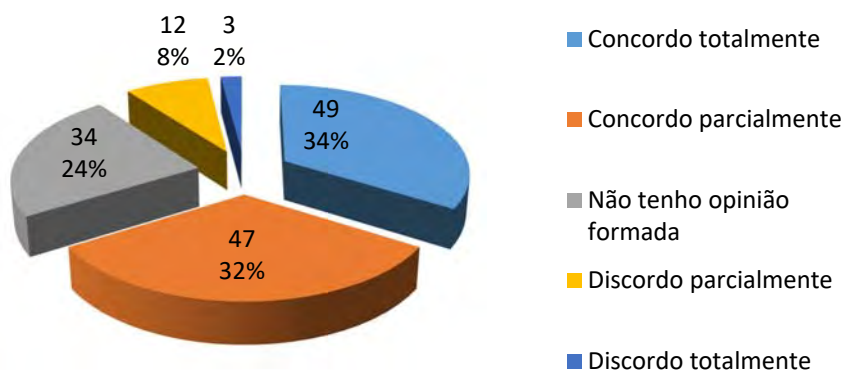
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Este dado pode ser relacionado à visão da empresa em ser o banco líder em *performance* sustentável e satisfação dos clientes. Visto que se os consumidores não enxergam a organização com as suas ações voltadas ao atendimento destes, pode ser um facilitador de migração aos concorrentes e perda de satisfação.

Uma análise importante a ser realizada neste contexto é que todas as pessoas que responderam “não tenho opinião formada” e “discordo” parcial ou totalmente de que o banco tem uma cultura interna baseada na valorização pessoal e foco no cliente utilizam algum tipo de produto da empresa. Sendo que em um total de 36 pessoas, 25 utilizam há mais de 3 anos. Ou seja, esses clientes do Itaú Unibanco não identificam a estratégia interna da empresa baseada em seu atendimento.

Uma porcentagem de respostas satisfatória foi sobre a utilização da tecnologia como facilitadora. A maioria dos entrevistados, 34%, concordam totalmente e 32% concordam parcialmente que o Itaú Unibanco alia a inovação tecnológica com a visão de facilitar o cotidiano das pessoas, tornando as atividades financeiras mais simples e seguras. 24% não tem opinião formada e 10% discordam desta afirmação, conforme Gráfico 16.

Gráfico 16 - Itaú Unibanco: alia inovação tecnológica para facilitar o cotidiano



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

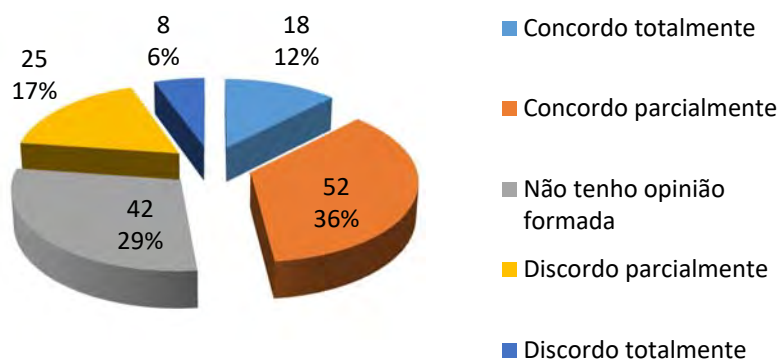
Percebe-se que o posicionamento de banco em ser cada vez mais digital, através de aplicativos, agências digitais e conjunto de ações e iniciativas de comunicação que apresenta ao mercado, traz resultados positivos à empresa. Afinal, os clientes reconhecem o seu investimento em inovação tecnológica com

a visão de facilitar o dia a dia das pessoas, tornando as atividades financeiras cada vez mais simples.

A respeito da sustentabilidade com o foco estratégico Diálogo e Transparência analisa-se que a organização tem mais opiniões positivas que negativas, principalmente, tratando-se dos projetos educacionais e culturais voltados à sociedade e seus posicionamentos tecnológicos para facilitar as interações das pessoas com o meio digital. Entretanto, o grande número de pessoas que não souberam opinar pode deixar em dúvida se realmente é uma estratégia bem-sucedida. Afinal, está diretamente relacionada à comunicação com seus públicos com o intuito de construir relações de confiança e fortalecer o relacionamento com os clientes.

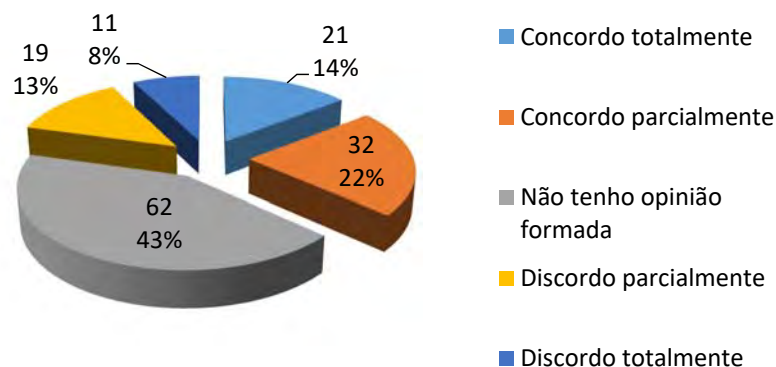
Em relação aos questionamentos sobre educação financeira, de acordo com o Gráfico 17, 48% concordam que o Itaú ajuda os clientes a terem uma relação saudável com seus recursos financeiros, 23% discordam e 29% não tem opinião formada.

Gráfico 17 - Itaú Unibanco ajuda os clientes a terem uma relação saudável com seus recursos financeiros



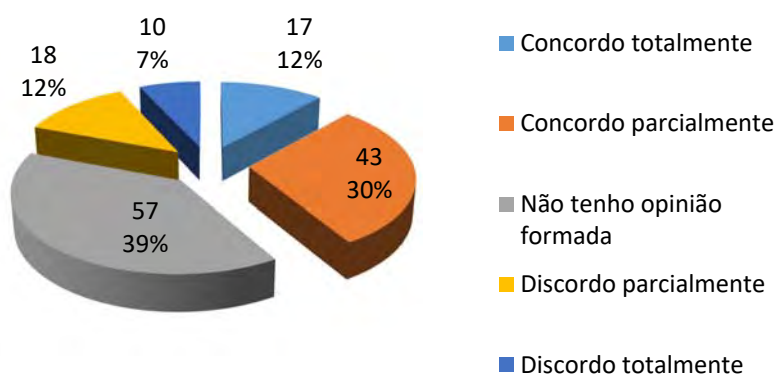
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Entretanto, apenas 36% concordam que a empresa investe em educação financeira, 21% discordam e 43% não tem opinião formada, como demonstrado no Gráfico 18.

Gráfico 18 - Itaú Unibanco investe em educação financeira

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Sobre a afirmação se o Itaú Unibanco tem a sua estratégia alinhada ao desenvolvimento econômico social, o Gráfico 19 mostra que a maioria dos entrevistados não tem opinião formada (39%). Apenas 12% concordam totalmente, 30% concordam parcialmente, 12% discordam parcialmente e 7% discordam totalmente.

Gráfico 19 - Itaú Unibanco tem a sua estratégia alinhada ao desenvolvimento econômico social

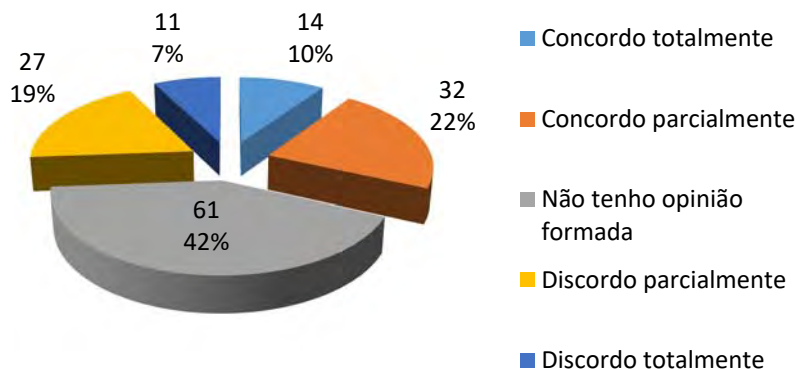
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Em vista da estratégia de educação financeira, pode-se analisar que parte dos clientes acreditam que o Banco entende as necessidades das pessoas para oferecer conhecimento e soluções financeiras adequadas de forma a contribuir para que indivíduos e empresas tenham uma relação equilibrada com seus recursos financeiros. Contudo, poucos reconhecem as suas atividades e incentivos voltados à educação financeira e a sua estratégia alinhada ao desenvolvimento econômico social.

Uma questão bastante relevante foi sobre a análise de concessão de crédito e investimentos considerando impactos sociais e ambientais positivos. De acordo com o Gráfico 20, um total de 26% discorda desta afirmação e 32%

concordam, ou seja, é uma diferença muito pequena, de apenas 6%. Os outros 42% não tem opinião formada.

Gráfico 20 - Itaú Unibanco faz a análise de concessão de crédito e investimentos considerando impactos sociais e ambientais



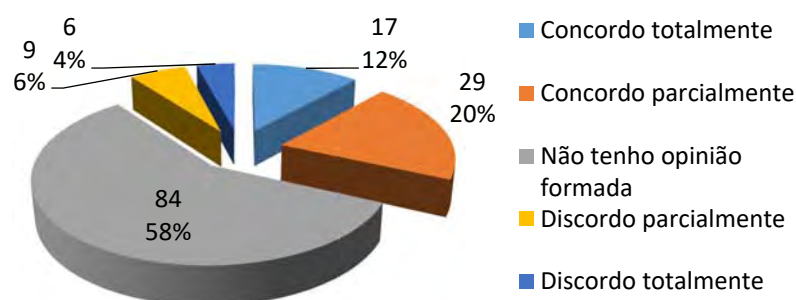
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Pode-se perceber que ainda é um desafio incorporar critérios socioambientais na concessão de crédito e nas análises de investimentos, visando à mitigação de riscos socioambientais. O banco pode se relacionar com todos os setores produtivos da economia e têm potencial para influenciar mudanças positivas na sociedade; entretanto, ainda pode ser relacionado a uma instituição financeira que busca oportunidade de negócios favoráveis a ela em detrimento da sociedade e do meio ambiente.

Neste sentido, há uma deficiência em expor informações sobre as suas principais diretrizes socioambientais de concessão de créditos e financiamentos, como a lista de atividades restritas (armas de fogo, munições e explosivos; extração e produção de madeira, de lenha e carvão vegetal extraídos de florestas nativas, entre outras) e as atividades proibidas (prostituição, trabalho infantil em desacordo com a legislação e trabalho em condições análogas às de escravo), o cumprimento do licenciamento ambiental e inclusão de cláusulas contratuais socioambientais.

Em relação à empresa fazer uso racional dos recursos naturais e adotar práticas para a conservação do meio ambiente, pelo Gráfico 21, analisa-se que mais da metade dos respondentes não souberam opinar, com 58%. São 12% que concordam totalmente e 20% concordam parcialmente com a tal afirmação. O restante 6% e 4% discordam parcialmente e totalmente, respectivamente.

Gráfico 21 - Itaú Unibanco faz uso racional dos recursos naturais e adota práticas para conservação do meio ambiente

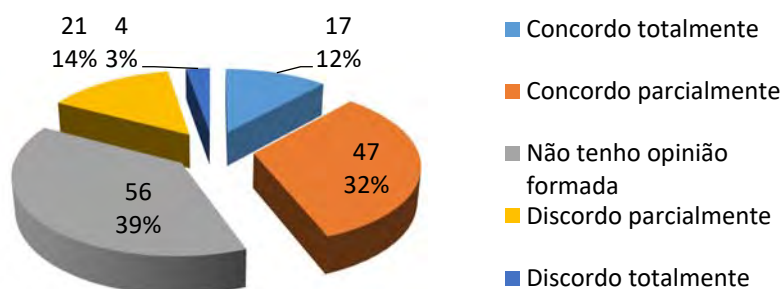


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Verifica-se que grande porcentagem dos respondentes não soube opinar a respeito deste questionamento. Os clientes ainda não reconhecem as ações para melhorias, metas e gestão de programas de ecoeficiência por meio da operação das unidades administrativas, redes de agências e centros tecnológicos do Banco. Sendo assim, a estratégia de sustentabilidade ancorada ao foco de Riscos e Oportunidades Socioambientais poderia ser melhor reavaliada, pois os clientes não sabem identificar quais são as ações do Banco para mitigar os impactos ambientais das suas operações que permitam e estimulem a utilização racional e otimizada dos recursos naturais.

Em relação ao último questionamento proposto, apesar de 39% não ter opinião formada, 12% dos entrevistados concordam totalmente e 32% concordam parcialmente que o Itaú Unibanco é uma empresa sustentável. Discordam parcialmente 14% dos respondentes e 3% discordam totalmente.

Gráfico 22 - O Itaú Unibanco é uma empresa sustentável



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

De 64 pessoas que concordam com esta afirmação, 41 são clientes do Banco. Ou seja, identifica-se que uma maioria tem algum relacionamento direto com o Itaú Unibanco, porém, um número significativo de 23 pessoas que não são clientes da empresa a consideram sustentável. Por outro lado, os 25 respondentes que disseram discordar que o Banco é uma organização sustentável apenas 9 não tem nenhum serviço da empresa. Ou seja, apesar de consumirem serviços do Itaú Unibanco, 16 clientes não consideram a empresa sustentável.

Neste caso, analisa-se também que entre estes 16 discordantes de o Itaú Unibanco ser sustentável, apenas dois disseram discordar parcialmente que se preocupam com as práticas sustentáveis de uma empresa. Todos os outros 14 responderam que se preocupam com práticas sustentáveis e que tem preferência em consumir produtos/ serviços de empresas reconhecidas por cuidar do meio ambiente e da sociedade. Sendo assim, verifica-se que mesmo havendo tal preocupação, clientes que não consideram o Itaú Unibanco uma organização sustentável ainda consomem seus serviços.

Outro fator relevante desta questão é que, apesar de 44% ao todo ser um relevante número de respondentes que concordam que o Banco é sustentável, uma porcentagem muito expressiva não tem opinião formada. São 56 pessoas que não souberam opinar, sendo que 30 delas não utilizam os serviços do Banco.

Ao comparar-se os dados que, de modo geral, os bancos adotam práticas sustentáveis, 61 respondentes disseram que concordam com tal afirmação, dentre estes 43 também concordam que o Itaú Unibanco é uma empresa sustentável (29 concordam totalmente) e 6 discordam parcialmente. Opostamente, as pessoas que discordaram que os bancos adotam práticas sustentáveis 10 acreditam que, especificamente, o Itaú Unibanco seja uma empresa sustentável, 15 discordam e 15 não tem opinião formada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

a. Conclusão

Buscou-se com este trabalho exploratório-descritivo, analisar o tema da sustentabilidade em uma organização do setor bancário, através do estudo de caso do Itaú Unibanco.

Resultados importantes foram alcançados, como a identificação de vários aspectos relacionados à sustentabilidade. Nos últimos anos houveram bastantes atividades voltadas à sociedade e ao meio ambiente, ações que geram além de retorno financeiro, algum bem socioambiental e a preocupação com as gerações futuras. Também foi observado que muito tem se falado sobre o tema, no entanto, ainda há uma lacuna entre o discurso e a prática.

Para identificar os critérios de sustentabilidade das empresas foi utilizado o conceito proposto por Elkington, o *Triple Bottom Line*, que avalia elementos econômico-financeiros, sociais e ambientais de forma integrada e do ISE (Índice Bovespa de Sustentabilidade Empresarial) com a adição da governança corporativa.

Foi verificado que o desenvolvimento de uma destas estratégias não basta para garantir a sustentabilidade no longo prazo. Há a necessidade de uma abordagem equilibrada entre todos os critérios apontados, almejando um resultado com foco na prosperidade econômica, qualidade ambiental e a justiça social. Estes elementos, juntos, orientam as organizações para a construção de uma economia mais eficiente, utilização responsável dos recursos naturais e menos impacto sobre o meio ambiente e a sociedade, consequentemente, gerando valor para a própria empresa.

Constatou-se que os resultados financeiros das grandes organizações estão diretamente associados ao cumprimento de requisitos de sustentabilidade que permeiam todas as áreas da gestão empresarial e os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Além disso, em uma análise mais ampla, está a incorporação da sustentabilidade pela governança corporativa, compreendendo como o tema é essencial e deve fazer parte das práticas habituais de negócios das companhias.

Este entendimento é importante, pois a governança faz com que este posicionamento sustentável não seja um atributo específico de uma liderança, área ou pessoa. É um novo conjunto de regras, costumes e políticas que devem guiar a empresa para a geração de valor. O desafio, principalmente para os executivos em cargos de liderança, é realizar esforços para tornar a sustentabilidade uma realidade cada vez mais presente na gestão das empresas, impactando e influenciando líderes, colaboradores, acionistas, fornecedores e clientes.

Em relação ao setor financeiro não é diferente. Os bancos têm a possibilidade e a responsabilidade de intervir no desenvolvimento econômico e socioambiental através de seus produtos e serviços. Desde orientações simples sobre a utilização de recursos financeiros, fundos de investimentos formados por empresas socialmente responsáveis, a concessão de financiamentos analisados sob critérios socioambientais, entre outras atividades educacionais e culturais.

Confrontando com a revisão da literatura, pode-se perceber que o Itaú Unibanco também utiliza os princípios do desenvolvimento sustentável propostos. Sendo assim, a sua estratégia de sustentabilidade está ancorada em três focos estratégicos: Educação Financeira, Riscos e Oportunidades Socioambientais e Diálogo e Transparência, definidos a partir da sua visão, das políticas corporativas e dos compromissos sociais.

O mapa de sustentabilidade criado pelo banco é apoiado por quatro frentes viabilizadoras: governança e gestão, eficiência, incentivos e cultura. A estratégia refletida no mapa direciona a sua atuação em mitigar riscos, encontrar diferenciais competitivos e, principalmente, na condução de negócios que geram valor a longo prazo para todos os *stakeholders*.

Os resultados da pesquisa de campo mostraram que independentemente do perfil dos respondentes, faixa etária, sexo ou grau de escolaridade, a maioria reconhece a importância das práticas sustentáveis de uma empresa e têm preferência em consumir de organizações que cuidam do meio ambiente e da sociedade. Além disso, consideram importante que a sustentabilidade esteja incorporada às ações do setor bancário.

Verificou-se que o Itaú Unibanco é considerado um banco com diálogo aberto e transparente em suas ações, assume uma postura ética nas suas atividades e, principalmente, promove o desenvolvimento social através de

projetos educacionais, culturais, esportivos e de mobilidade urbana e utiliza a inovação tecnológica como facilitadora, tornando as atividades financeiras mais simples e seguras.

No entanto, ainda há dúvida se o banco cumpre o seu papel de agente de transformação social e sobre a sua cultura interna baseada em foco no cliente. Estes fatores podem influenciar negativamente na escolha dos consumidores em trabalharem com o banco, afinal, cada vez mais, os clientes estão escolhendo empresas que entendam a sua demanda, desejos e expectativas de forma clara e personalizada.

Em relação à sua estratégia de educação financeira pode-se observar que os respondentes, em geral, têm uma visão positiva sobre o Itaú Unibanco ajudar os clientes a terem uma relação saudável com seus recursos financeiros. Contudo, há muitos questionamentos sobre se realmente há o investimento em educação financeira e no desenvolvimento econômico social.

Analisa-se, que há o reconhecimento de atividades sociais, projetos culturais e ações voltadas à população, porém, o banco ainda é visto como uma instituição financeira que poderia ter mais ações para abranger amplamente o desenvolvimento social e econômico da população.

A sua estratégia de riscos e oportunidades não é muito identificada pelos respondentes, uma vez que em sua maioria não souberam opinar. Em relação à análise de concessão de créditos, o banco adota regras assegurando que os projetos financiados sejam desenvolvidos de forma socioambientalmente responsável, com o objetivo de garantir a sustentabilidade, o equilíbrio ambiental, o impacto social e a prevenção de acidentes.

Poderia haver uma comunicação do Itaú Unibanco mostrando tais diretrizes, práticas e programas de ecoeficiência (energia limpa e automatização do sistema de iluminação, redução de utilização de papel e consumo de água, coleta seletiva de resíduos, entre outros).

Todos os questionamentos ao longo da pesquisa levaram os entrevistados a refletir sobre a empresa e confirmaram que o Itaú Unibanco é uma empresa sustentável. Esta conclusão é muito importante para a organização, afinal, a sua visão é ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes. Além disso, para a companhia é benéfico, pois

fortalece a marca, a presença de mercado, a estabilidade na relação com o cliente, gerando um retorno calcado na sustentabilidade.

Nota-se que para as empresas não existe incompatibilidade entre crescimento, resultado e sustentabilidade. As organizações que pretendem se manter no mercado, crescendo e se desenvolvendo, precisam se inserir neste novo contexto econômico-social-ambiental e adotar políticas sustentáveis.

b. Limitações e sugestões de estudos futuros

A incorporação da sustentabilidade dentro da governança corporativa das empresas está em processo e ainda é pouco abordada em estudos científicos, principalmente, analisando-se o setor financeiro. Com a realização deste trabalho foi possível entender como ocorre o desenvolvimento de aspectos sustentáveis em uma organização do setor bancário.

O estudo de caso único realizado limita a análise dos dados e restringe o acesso a diferentes visões sobre a organização de forma geral, afinal não há como comparar as ações do Itaú Unibanco com outras empresas do mesmo setor. Outro ponto relevante é a carência de informações dos colaboradores da companhia, que poderiam ter corroborado com o resultado final a partir da sua visão interna sobre as práticas de sustentabilidade.

Nesse contexto, recomendam-se algumas investigações futuras. Primeiramente, a realização de pesquisas com diferentes bancos privados e públicos, elaborando um estudo de caso múltiplo, uma vez que obterá maior número de dados, e por consequência, análises de resultados mais abrangentes e um comparativo entre as atividades das organizações.

Verificou-se com a pesquisa de campo, principalmente, com a utilização da escala Likert, a facilidade em manuseá-la, visto que o pesquisado compreende rapidamente a lógica da escala e pode comparar os itens preenchidos, modificando-os de acordo com a sua vontade, a alta adesão no meio digital e as várias possibilidades de respostas às perguntas, transmitido diversas opiniões.

Todavia, há uma dificuldade em trabalhar com itens neutros, como “não tenho opinião formada”. Nesse caso, a resposta oferece poucas informações

aplicáveis de maneira prática. Nesta pesquisa de campo, em específico, muitos respondentes escolheram esta opção, limitando algumas ponderações a serem feitas sobre as análises das afirmações. Poderia ser realizada uma pesquisa qualitativa para identificar e entender os aspectos que levaram as pessoas a optarem por tal afirmação. Além de aplicar a pesquisa a uma amostra maior.

Outra recomendação seria a inclusão de outros públicos no projeto de pesquisa, como entrevistas com colaboradores da empresa e responsáveis pela área de Governança de Sustentabilidade, acionistas, fornecedores e sociedade (separadamente dos clientes do banco).

REFERÊNCIAS

- BNDES. BNDES e o Protocolo Verde. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Hotsites/Relatorio_Anu_al_2011/Capitulos/atuacao_institucional/o_bndes_e_protocolo_verde.html>. Acesso em: 01 nov 2017.
- CERVO, A. L.; BERNIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. Pearson Pretince Hall, 2007.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Bookman, 2010.
- CRUVINEL, Elvira. **Responsabilidade Social em Instituições financeiras: A institucionalização da pratica nos bancos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DALMORO, M; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**. Santa Catarina, v.6, n.3, p. 161-174, 2013. Disponível em: <<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1386/1184>>. Acesso em: 07 mar 2018.
- DOWBOR, L. **A Era do capital improdutivo**. São Paulo: Autonomia Literária, 2017.
- ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2012.
- EXAME. **Itaú Unibanco é a empresa sustentável de 2013: maior banco privado do país, com 15 milhões de correntistas, o Itaú vem somando boas práticas que o tornam um líder entre as instituições financeiras**. Revista Exame, Negócios, 09 jan 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/itau-unibanco-e-a-empresa-sustentavel-de-2013/>>. Acesso em: 15 fev 2018.
- FEBRABAN. **Matriz de indicadores para o Protocolo Verde**. Disponível em: <http://intranet.gvces.com.br/cms/arquivos/matriz_febraban_26042011.pdf>. Acesso em: 01 nov 2017.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

INTERBRAND. Marcas brasileiras mais valiosas 2017. Disponível em: <<http://interbrand.com/br/best-brands/best-brazilian-brands/2017/ranking/>>.

Acesso em: 16 jan 2018.

ITAU UNIBANCO. A nossa marca, o nosso jeito. Conteúdos da marca, 07 dez 2016. Disponível em: <<https://www.italu.com.br/sobre/marca/a-nossa-marca-o-nosso-jeito.html>>. Acesso em: 16 jan 2018.

ITAU UNIBANCO. Apresentação Institucional de Sustentabilidade, dez 2016. Disponível em:

<https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/Itau/PDF/Sustentabilidade/Apresentacao_SRI_2017_PORT.pdf>. Acesso em 15 fev 2018.

ITAU UNIBANCO. As campanhas que fazem e fizeram histórias. Conteúdos da marca, 05 dez 2016. Disponível em: <<https://www.italu.com.br/sobre/marca/as-campanhas-que-fazem-e-que-fizeram-historia.html>>. Acesso em: 16 jan 2018.

ITAU UNIBANCO. As histórias que contamos e que mudam o mundo. Conteúdos da marca, 06 dez 2016. Disponível em: <<https://www.italu.com.br/sobre/marca/as-historias-que-contamos-e-que-mudam-o-mundo.html>>. Acesso em: 16 jan 2018.

ITAU UNIBANCO. Conheça o Nosso Jeito, que faz o Itaú Unibanco inconfundível. Sobre o Itaú, Cultura corporativa. Disponível em: <<https://www.italu.com.br/sobre/quem-somos/cultura-corporativa/>>. Acesso em: 16 jan 2018.

ITAU UNIBANCO. Relatório Anual Consolidado 2016. Disponível em: <https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Itau_RAC_2016_port.pdf>. Acesso em: 16 jan 2018.

JANTALIA, F. **O papel dos bancos no desenvolvimento sustentável do país.** Valor Econômico, Legislação e Tributos, 2007. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/475510/noticia.htm?sequence=1>>. Acesso em 01 nov 2017.

KREITLON, Maria Priscilla. **Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-gsa-2651.pdf>>. Acesso em: 02 nov 2017.

LOUETTE, A. **Compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental.** Disponível em: <<http://www.institutoatkwqh.org.br/compendio/pdf/novo/compendio2008parte1.pdf>>. Acesso em: 02 nov 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MAKOWER, J. **A Economia Verde: descubra as oportunidades e os desafios de uma nova era dos negócios.** São Paulo: Editora Gente, 2009.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades.** Cadernos de pesquisas em administração, v. 1, n. 3, 2º sem, 1996.

O ESTADO DE S. PAULO. **Itaú é o banco global mais sustentável: banco brasileiro foi o vencedor em premiação do jornal britânico “Financial Times” e [br] do Banco Mundial.** Jornal O Estado de S. Paulo, Economia e Negócios, 18 jun 2011. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,itaui-e-o-banco-global-mais-sustentavel-imp-,733943>>. Acesso em: 09 mar 2018.

ONU BR. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>>. Acesso em: 05 nov 2017.

PEREIRA, J. C. C. **Finanças sustentáveis: qual a realidade dos bancos privados brasileiros após adesão da FEBRABAN ao Protocolo Verde.** Disponível em:

<http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0232_1095_1.pdf>. Acesso em 03 nov 2017.

PINSKY, V. C; DIAS, J. L; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação.** Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/10020/pdf>>. Acesso em: 03 nov 2017.

SACHS, I. **Rumo à Ecosocioeconomia – Teoria e Prática do Desenvolvimento.** São Paulo: Editora Cortez, 2006.

TOSINI, M. F. C; VENTURA, E. C. F; CUOCO, L. G. A. **Políticas de Responsabilidade Socioambiental nos Bancos: indutoras do desenvolvimento sustentável?** In Revista da Procuradoria-Geral do Banco

Central, v.2, n.2, dez 2008, pág 55 a 84. Disponível em:
<http://www.bcb.gov.br/pgbcb/122008/revista_pgbc_vol2_n2_dez2008.pdf>.

Acesso em: 04 nov 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

Questionário da pesquisa de campo.

Qual a sua faixa etária? *

- ☐ 17 anos ou menos
- ☐ 18 a 25 anos
- ☐ 26 a 35 anos
- ☐ 36 a 45 anos
- ☐ 46 anos ou mais

Qual o seu sexo? *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer

Qual o seu grau de escolaridade? *

- ☐ 1º Grau (Fundamental)
- ☐ 2º Grau (Ensino médio)
- ☐ Ensino Superior
- ☐ Pós-Graduação / Mestrado
- ☐ Doutorado

SUSTENTABILIDADE NO MERCADO

Você se preocupa com as práticas sustentáveis de uma empresa ao comprar ou consumir o seu produto/ serviço? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Você tem preferência para consumir produtos/ serviços de empresas ou marcas reconhecidas por cuidar do meio ambiente e da sociedade? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Você considera importante que a sustentabilidade esteja incorporada às ações do setor bancário? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Você concorda que os bancos, de modo geral, adotam práticas sustentáveis? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

EM RELAÇÃO AO ITAÚ UNIBANCO

Você conhece a empresa Itaú Unibanco? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Você utiliza algum serviço desta empresa? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso positivo, há quanto tempo?

- ☐ menos de um ano
- ☐ de 1 ano a 3 anos
- ☐ mais de 3 anos a 5 anos
- ☐ mais de 5 anos

DIÁLOGO E TRANSPARÊNCIA

Você acredita que o Itaú Unibanco é uma empresa de diálogo aberto e transparente em suas ações? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Você considera o Itaú Unibanco uma empresa com postura ética nas suas atividades? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Você concorda que o Itaú Unibanco promove o desenvolvimento social através de projetos de educação, cultura, esporte e mobilidade urbana? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Você acredita que o Itaú Unibanco cumpre o papel de agente de transformação social? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Você concorda que o Itaú Unibanco tem uma cultura interna baseada na valorização pessoal e foco no cliente? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Você concorda que o Itaú Unibanco alia a inovação tecnológica com a visão de facilitar o cotidiano das pessoas, tornando as atividades financeiras mais simples e seguras? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Você acredita que o Itaú Unibanco ajuda os clientes a terem uma relação saudável com seus recursos financeiros? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Você concorda que o Itaú Unibanco investe em educação financeira? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Você concorda que o Itaú Unibanco tem a sua estratégia alinhada ao desenvolvimento econômico social? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

RISCOS E OPORTUNIDADES

Você acredita que o Itaú Unibanco faz a análise de concessão de crédito e investimentos considerando impactos sociais e ambientais positivos? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Em relação ao Itaú Unibanco, você acredita que a empresa faz uso racional dos recursos naturais e adota práticas para conservação do meio ambiente? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

De modo geral, você considera o Itaú Unibanco uma empresa sustentável? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não tenho opinião formada
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

ANEXO I

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.

CNPJ 60.872.504/0001-23

Companhia Aberta

NIRE 35300010230

POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.

1. Introdução

Nossa visão é ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes. Para nós, performance sustentável é gerar valor compartilhado para colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas e sociedade, garantido a perenidade dos negócios.

Compartilhamos essa visão com nossos colaboradores, que, ao se identificarem com nossos valores e estratégias, desenvolvem e oferecem soluções adequadas aos perfis dos clientes. Buscamos promover a educação financeira, integrar questões socioambientais aos negócios e atividades e adotar transparência em nossas práticas, construindo relacionamentos equilibrados e perenes. Clientes satisfeitos e que se relacionam com o banco ao longo de suas vidas, no desenvolvimento de seus projetos e negócios, geram resultados financeiros para nossos acionistas.

No entanto, nosso objetivo vai além dos resultados financeiros. Também buscamos gerar valor compartilhado, pelo qual paulamos nossas ações e desejamos ser parceiro no desenvolvimento das pessoas, da sociedade e dos países onde atuamos.

Nesse contexto, reconhecemos nossa responsabilidade em exercer um papel transformador, atuando para além das nossas operações e contribuindo para gerar impactos positivos no mercado e na sociedade.

Nesta política expressamos nossos princípios, estratégia e diretrizes para a sustentabilidade e responsabilidade socioambiental no Itaú Unibanco.

2. Objetivo

Esta política tem como objetivos ratificar nosso compromisso com a busca pelo desenvolvimento sustentável; formalizar a estratégia de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental do Itaú Unibanco; e especificar as diretrizes para aprimoramento de nossa estratégia e práticas de gestão de risco socioambiental.

3. Princípios

Nossa política de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental observa os Princípios de Relevância, Proporcionalidade e Eficiência e é baseada em:

- Respeito e proteção aos direitos humanos por meio da promoção da diversidade, inclusão financeira e do combate ao trabalho infantil e análogo ao escravo, ao proveito criminoso da prostituição e à exploração sexual de menores;
- Postura ética e transparente, adotando práticas justas de operação e disponibilizando informações tempestivas, acessíveis e adequadas às especificidades das Partes Interessadas;
- Gerenciamento do risco socioambiental identificado como um componente das diversas modalidades de risco a que estamos expostos;
- Desenvolvimento contínuo do relacionamento com suas Partes Interessadas;
- Uso racional dos recursos naturais, conservação da biodiversidade e mitigação das mudanças climáticas.

4. Estratégia de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental

Nossa gestão da sustentabilidade e responsabilidade socioambiental é orientada por três focos estratégicos:

4.1. Riscos e Oportunidades Socioambientais

Buscar oportunidades de negócios e gerir risco socioambiental considerando tendências de mercado, regulamentações, demanda de clientes e da sociedade.

4.2. Educação Financeira

Entender as necessidades das pessoas para oferecer conhecimento e soluções financeiras adequadas, contribuindo para que indivíduos e empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro.

4.3. Diálogo e Transparência

Construir relações de confiança e perenes para melhorar nossos negócios e gerar valor compartilhado.

5. Responsabilidades

5.1 Áreas do Itaú Unibanco

Observar tanto a aderência às diretrizes e princípios desta política quanto os compromissos voluntários e índices de sustentabilidade aplicáveis no desenvolvimento de suas atividades e processos.

5.2 Controles Internos, Compliance e Risco Operacional

Manter esta política atualizada.

Esclarecer dúvidas sobre a interpretação dos princípios e regras desta política e das políticas relacionadas.

Gestão da base de dados referentes às perdas efetivas que decorram de processos judiciais ou administrativos contra si, em função de questões socioambientais.

Auxiliar as áreas do Itaú Unibanco na elaboração de planos de ação para mitigar riscos decorrentes da não aderência a esta política e às políticas relacionadas, bem como acompanhar a evolução dos referidos planos.

5.3 Superintendência de Sustentabilidade

Manter esta política atualizada.

Estimular e coordenar a participação das Partes Interessadas na elaboração desta política e das políticas relacionadas.

Desenvolver, em conjunto com a área de Compliance, o treinamento sobre esta política.

Apoiar as áreas institucionais e de negócio na implementação desta política.

Coordenar as instâncias da Governança de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental.

Envolver as áreas pertinentes na avaliação da adesão a compromissos voluntários e respostas a índices, pesquisas e questionários de sustentabilidade e, quando necessário, submetê-los à aprovação do Comitê de Sustentabilidade.

Esclarecer dúvidas sobre a interpretação dos princípios e regras desta política e, quando necessário, encaminhar as dúvidas ao Comitê de Sustentabilidade.

Avaliar e mensurar o desempenho do Itaú Unibanco em relação a esta política.

6. Governança de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental

A governança tem como objetivo fortalecer esta agenda no processo decisório do Itaú Unibanco. Está estruturada em quatro instâncias, sendo a última o Conselho de Administração.

7. Regras

7.1 Diretrizes

7.1.1 Quanto à Gestão dos Princípios e Diretrizes desta Política

Monitorar o risco socioambiental de acordo com esta política e com as políticas relacionadas, que descrevem os procedimentos específicos a serem adotados.

Incorporar continuamente os princípios desta política aos processos de gestão da organização e às políticas relacionadas.

Promover melhorias na gestão por meio do diálogo estruturado com as Partes Interessadas.

Incorporar os compromissos voluntários e questões prioritárias dos índices de sustentabilidade à gestão.

Manter tratamento diferenciado conforme o potencial de risco socioambiental.

Comunicar informações pertinentes às suas Partes Interessadas de forma clara e transparente.

Estimular o uso consciente dos serviços financeiros.

Incorporar critérios de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental na gestão e decisão de investimentos em companhias em que o Itaú Unibanco detenha direitos de sócio e controle operacional efetivo ou controle societário.

Integrar questões de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental na gestão de recursos de terceiros, engajamento com empresas e participação em assembleias de empresas investidas (proxy voting).

Registrar dados referentes às perdas efetivas que decorram de processos judiciais ou administrativos contra o Itaú Unibanco, em função de questões socioambientais.

Observar as diretrizes e políticas corporativas de prevenção à lavagem de dinheiro e combate à corrupção.

7.1.2 Quanto aos Produtos e Serviços

Aplicar critérios de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental no processo de aprovação de produtos e serviços.

Identificar oportunidades de negócio que promovam benefícios sociais e ambientais.

Adotar, observando os princípios de relevância e proporcionalidade, procedimentos específicos para os produtos e serviços sujeitos ao gerenciamento de risco socioambiental, considerando, principalmente, as exigências legais, a capacidade do Itaú Unibanco de identificar previamente a finalidade de utilização dos recursos financeiros pelos clientes e a significativa exposição do Itaú Unibanco ao risco socioambiental.

7.1.3 Quanto às Relações com o Público Interno

Disseminar a cultura e promover práticas de valorização à diversidade e equidade no ambiente de trabalho e que privilegiem um bom clima organizacional.

Incorporar princípios de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental para treinamento dos colaboradores da instituição.

Contemplar critérios de sustentabilidade nos processos de avaliação de resultados e remuneração.

7.1.4 Quanto às Relações com Fornecedores

Promover o desenvolvimento dos fornecedores com relação à sustentabilidade e responsabilidade socioambiental;

Avaliar e monitorar os requisitos para contratação de fornecedores, de forma que atendam aos princípios desta política.

7.1.5 Quanto às Relações com Clientes

Adotar práticas com clientes que estimulem seu envolvimento com a sustentabilidade e responsabilidade socioambiental.

Orientar nossos clientes para que utilizem conscientemente produtos e serviços financeiros.

Desenvolver e oferecer produtos e serviços de acordo com o perfil dos clientes.

7.1.6 Quanto às Relações com a Sociedade

Manter permanente e ativa sua agenda de comprometimento com os principais desafios do desenvolvimento sustentável das comunidades em que o Itaú Unibanco se faz presente.

Apoiar mecanismos de mercado, políticas públicas e iniciativas que promovam melhorias contínuas para a sociedade e mitiguem desafios sociais e ambientais.

Compartilhar conhecimentos sobre educação financeira, contribuindo para o desenvolvimento do tema na sociedade.

Estimular o trabalho voluntário em benefício da sociedade.

7.1.7 Quanto ao Meio Ambiente

Promover a eficiência no consumo de energia e dos recursos naturais.

Promover a gestão e destinação adequada dos resíduos e efluentes gerados em suas atividades internas.

Incorporar variáveis climáticas ao gerenciamento de riscos e oportunidades.

Adotar critérios de preservação da biodiversidade no gerenciamento de riscos e oportunidades.

7.1.8 Quanto às Relações com Investidores

Fornecer informações financeiras e não-financeiras que permitam aos investidores avaliar todas as dimensões de atuação da organização.

Estabelecer boas práticas de governança corporativa, reconhecidas pelo mercado.

7.2 Compromissos e Prestação de Contas

O Itaú Unibanco utiliza instrumentos relevantes de monitoramento e prestação de contas, alinhados com compromissos nacional e internacionalmente reconhecidos. A lista de compromissos dos quais o Itaú Unibanco é signatário é divulgada no seu site de Sustentabilidade (www.itaubr.com.br/sustentabilidade). O reporte de sua gestão e de suas práticas segue as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) e do International Integrated Reporting Council (IIRC), entre outros padrões adotados pelo mercado. Além disso, o banco direciona suas práticas segundo os índices Dow Jones Sustainability Index (NYSE) e Índice de Sustentabilidade Empresarial (BM&FBOVESPA), entre outras referências de mercado.

8. Glossário

Princípio da Proporcionalidade: a compatibilidade das ações socioambientais adotadas com a natureza da instituição e com a complexidade das suas atividades, produtos e serviços, conforme definido na Resolução CMN nº 4.327/14.

Princípio da Relevância: o grau de exposição ao risco socioambiental das atividades e das operações do Itaú Unibanco, conforme definido na Resolução CMN nº 4.327/14.

Princípio da Eficiência: relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados. É reduzir custos, aumentar receitas, agilizar processos e ter mais qualidade nas nossas entregas e no atendimento aos nossos clientes.

Partes interessadas: são todos os indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que afetam ou podem ser afetados pelas atividades da organização, destacadamente os clientes e usuários de produtos e serviços, colaboradores, fornecedores, investidores, governo e comunidade.