



ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO SETOR BANCÁRIO: ANÁLISE DA ATUAÇÃO SOCIOAMBIENTAL DO BRADESCO E ITAÚ UNIBANCO

Camila Cestone Olher

Graduanda em Engenharia de Produção - Escola Politécnica da USP
Universidade de São Paulo
E-mail: camila.olher@gmail.com

Mary Fernanda de Sousa de Melo

Doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (POLI/USP). Possui graduação em Administração (2012) e mestrado em Administração (2015) pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).
E-mail: marymelo@usp.br

Roberta Souza

Universidade de São Paulo. Professora Assistente no Departamento de Engenharia de Produção - Escola Politécnica da USP.
E-mail: robertacsouza@usp.br

Willerson Lucas Campos-Silva

Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (POLI/USP). Possui graduação em Administração (2012) e mestrado em Administração (2015) pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).
E-mail: willerson.silva@usp.br

Resumo

Apesar dos impactos sociais e ambientais do setor de serviços, em especial o setor financeiro, não serem tão relevantes quando comparados com outros setores produtivos, com a incorporação de indicadores sociais e ambientais nos negócios, o setor bancário passou a ter um alto potencial para influenciar transformações na sociedade, em especial por conceder credibilidade e reputação aos agentes do setor. Diante de tal relevância a presente pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de responsabilidade social corporativa dos bancos Bradesco e Itaú Unibanco e enquadrá-las de acordo com a abordagem estratégica proposta por Porter e Kramer (2006). Atinge-se tal objetivo por meio de uma pesquisa exploratória, descritiva e bibliográfica. Como principais resultados obtém-se a elaboração de uma tabela com a síntese das principais práticas realizadas pelos bancos e a caracterização desses como tendo uma abordagem predominantemente estratégica ao tratar das questões referentes à responsabilidade social corporativa.

Palavras-chave: estratégia; responsabilidade social corporativa; setor bancário; *stakeholder*.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY IN THE BANKING SECTOR: ANALYSIS OF THE SOCIAL AND ENVIRONMENTAL PERFORMANCE OF BRADESCO AND ITAÚ UNIBANCO

Abstract

The social and environmental impacts of the services sector, especially the financial sector, are not significant when compared to other productive sectors. However, with the addition of social and environmental indicators in business, the banking sector has a high potential to influence changes in society, in particular for the granting of credibility and reputation to agents in the sector. Considering the relevance presented, this research aims to analyze the corporate social responsibility practices of Bradesco and Itaú Unibanco banks and to frame them according to the strategic approach proposed by Porter and Kramer in the study "The link between competitive advantage and corporate social Responsibility, published in 2006. This aim is achieved through exploratory, descriptive and bibliographic research. The main results are the preparation of a table summarizing the main practices carried out by the banks and their characterization as having a predominantly strategic approach when dealing with issues related to corporate social responsibility.

Keywords: strategy; corporate social responsibility; banking sector; stakeholder.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR BANCARIO: ANÁLISIS DE LA ACTUACIÓN SOCIOAMBIENTAL DE BRADESCO E ITAÚ UNIBANCO

Resumen

Los impactos sociales y ambientales del sector de servicios, especialmente el sector financiero, no son consideradas significativas cuando comparadas con otros sectores productivos. Sin embargo, con la incorporación de indicadores sociales y medioambientales en los negocios, el sector bancario debe tener un alto potencial para influir en los cambios en la sociedad, en particular mediante la concesión de la credibilidad y la reputación de los agentes de la industria. Ante la relevancia presentada, esta investigación tiene como objetivo analizar las prácticas de RSC de los bancos Bradesco e Itaú Unibanco y adecuarlas conforme el enfoque estratégico propuesto por Porter y Kramer, nel estudio "The link between competitive advantage and corporate social responsibility", publicado en 2006. Para lograr tal objetivo, se hizo una investigación exploratoria, descriptiva y bibliográfica. Los principales resultados obtenidos para elaborar una tabla que resume las principales prácticas llevadas a cabo por los bancos y la caracterización de estos teniendo un enfoque predominantemente estratégico para abordar las cuestiones de responsabilidad social corporativa.

Palabras clave: estrategia; responsabilidad social corporativa; sector bancario; partes interesadas.

I. INTRODUÇÃO

Considerando o cenário de globalização, a concorrência que ocorre entre as empresas está cada vez maior. Para garantir sua vantagem competitiva estas passam a adotar estratégias mais pró-ativas, fundamentadas em pensamentos éticos e morais relacionados ao desenvolvimento da sociedade. Estas estratégias podem ser chamadas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Borini, 2012; Macêdo, 2013).

Estudiosos sobre Responsabilidade Social Corporativa afirmam que não há um consenso sobre o conceito do tema, de forma que, muitas vezes as definições sobre RSC podem estar direcionadas a atender interesses específicos da empresa (Moraes Neto, Pereira, & Moritz, 2012; van Marrewijk, 2003). O conceito de responsabilidade social corporativa está associado aos valores da sociedade pós-industrial. É nessa época que ele passa a incorporar os anseios de agentes sociais no plano de negócios das instituições corporativas, surgindo com isso novos conceitos, como cidadania corporativa e desenvolvimento sustentável. Como as atividades das companhias passam a influenciar diretamente os agentes sociais e a comunidade em que está inserida, uma orientação de negócio que vise apenas atender os interesses dos seus acionistas é insuficiente, tornando-se necessário a incorporação de objetivos sociais no plano de negócios, como forma de integrar as companhias à sociedade (Tenório, 2015).

Nesse contexto, surge o papel dos atores afetados pelos processos organizacionais: os *stakeholders*, tais como, clientes, fornecedores, empregados, ONGs, meio ambiente e governos (Crisóstomo, Freire, & Soares, 2013; Santos, Silva, & Gómez, 2012). As organizações têm sido avaliadas e pressionadas pelos seus *stakeholders* e, por isso, têm considerado cada vez mais esses envolvidos em suas decisões empresariais (Nascimento, Cunha Lemos, & Mello, 2009).

Para o desenvolvimento desta pesquisa, considera-se o conceito de RSC adotado por Baumann-Pauly et al (2013), os quais entendem RSC como o gerenciamento da relação entre: os *stakeholders* internos, a responsabilidade corporativa, a coordenação da relação com o Estado e outras instituições interestaduais e, a performance como membro da comunidade global.

De acordo com Machado, Machado, e Santos (2010) o volume de investimentos socioambientais realizado pelas empresas varia de acordo com setor a que ela pertence, respeitando suas características e exigências distintas frente à sociedade. Além disso, em estudo realizado pelo Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (MERCOS) (2014), das seis primeiras empresas brasileiras que se destacaram pela reputação mantida em relação a responsabilidade social, duas pertenciam ao setor bancário. Seguindo esse raciocínio, é relevante o estudo sobre as práticas de responsabilidade social corporativa no setor bancário brasileiro (Feitosa, Souza, Santos, & Firmo, 2014).

O destaque do setor bancário no ranking da MERCOS desperta o interesse em saber qual é a abordagem estratégica de responsabilidade social corporativa adotada pelos bancos que lideraram o Ranking: Itaú Unibanco e Bradesco. Assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar as ações de responsabilidade social destes dois bancos e

caracterizar suas ações de acordo com a abordagem estratégica proposta por Porter e Kramer (2006).

2. STAKEHOLDERS E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Desde a década de 80 as publicações já sinalizavam que a maximização de lucros não deveria ser o único objetivo das organizações, afinal, muitos dos impactos gerados por elas não permitem pagamento monetário, por exemplo: degradação ambiental, problemas de saúde dos funcionários e comunidade local, poluição, dentre outros (Freeman & Reed, 1983). A partir dessa nova visão de negócio as empresas passam a ter que considerar suas relações além do foco produtivo, do seu *core business*, mas em especial incluindo as pessoas internas e externas a organização.

A fim de esclarecer quem seriam essas pessoas relevantes para o contexto organizacional, Freeman (1984) apresenta o conceito de *stakeholders*, que segundo o autor são os “grupos que têm direito legitimado sobre a organização” (p. 25) ou ainda “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos”. Exemplos de *stakeholders* seriam “os acionistas, os credores, os gerentes, os empregados, os consumidores, os fornecedores, a comunidade local, o público em geral” (Freeman, 1984, p. 25).

A relação entre os *stakeholders* com as estratégias de responsabilidade social corporativa (RSC) se dá desde a própria definição de RSC, onde o foco no atendimento das exigências desses grupos de influência é constante. Autores como Arthaud-Day (2005), Detomasi (2008), Reimann, Ehr Gott, Kaufmann, e Carter (2012) entendem RSC como uma atividade voluntária da organização que demonstra a inclusão de objetivos sociais e ambientais nas atividades operacionais, bem como nas interações com os *stakeholders*. Husted e Allen (2009) ampliam a relação entre RSC e *stakeholders* ao afirmar que RSC é um conjunto de ações da organização que afeta positivamente os interesses atuais dos *stakeholders* e no longo prazo não violará as reivindicações legítimas dos futuros *stakeholders*.

Para a escolha de quais *stakeholders* adotar no desenvolvimento da presente pesquisa, bem como na justificativa da escolha de empresas multinacionais para o estudo, será tomado como base a definição de RSC de Baumann-Pauly, Wickert, Spence, e Scherer (2013). Os referidos autores afirmam que RSC pode abranger três áreas principais: a primeira diz respeito a gerencia da responsabilidade corporativa em relação aos seus *stakeholders* internos, os quais são exemplificados pelos autores como sendo os acionistas, funcionários, clientes e fornecedores - o enfoque da análise se dará nos três últimos listados; a segunda área é o papel da empresa em relação ao Estado, local e nacional, bem como o papel da empresa com instituições inter estaduais e; como última e terceira área tem-se o desempenho dos negócios como um membro responsável da sociedade em que se insere na comunidade global.

3. ESTRATÉGIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Porter e Kramer (2006) afirmam que a prática de responsabilidade social por parte da empresa pode ser mais do que um custo ou uma ação filantrópica; pode ser também uma oportunidade e uma vantagem competitiva.

Husted e Allen (2001) refutam em seu trabalho a ideia tradicional de que responsabilidade social e desempenho financeiro ocorrem por acaso e afirmam que a relação entre eles é minunciosamente projetada. Para analisar essa relação, os autores desenvolveram um modelo que diz que a estratégia de responsabilidade social deve ser elaborada a partir de quatro elementos capazes de gerar vantagem competitiva para a empresa e resultar na relação positiva entre RSC e o desempenho financeiro. Os quatro elementos são a estrutura da indústria, os recursos internos da empresa, a ideologia e valores corporativos e o relacionamento com os *stakeholders*.

A partir do estudo realizado por Husted e Salazar (2006) foi possível analisar a maximização de lucros e desempenho social a partir da comparação de três firmas com diferentes abordagens de investimento social: abordagem altruísta, egoísta e estratégica. Ao final do estudo, concluíram que o investimento estratégico é a abordagem mais eficaz quando se busca atingir maximização de lucros e desempenho social, simultaneamente. O caso egoísta se mostra desvantajoso tanto ao analisar os benefícios para a sociedade quanto ao analisar os benefícios para empresa. Já a abordagem altruísta, apesar de resultar numa maior produção social para a comunidade, não gera os mesmos lucros se comparado à abordagem estratégica. Estas duas últimas formas de RSC são abordadas por Porter e Kramer (2006) como responsiva e estratégica, respectivamente.

A RSC responsiva consiste em dois elementos: a boa cidadania, ou seja, a atuação da empresa em setores da comunidade, de forma a beneficiá-los, e a busca por mitigar os danos causados pela cadeia de valor da empresa. Porém, esses benefícios conferidos a sociedade não visam vantagem competitiva à empresa, ainda que as proporcione de forma bem modesta. Na RSC estratégica, por sua vez, a empresa terá maior impacto social e obterá maiores benefícios empresariais. Isso, porque a empresa encara a responsabilidade social corporativa como um modo estratégico, visando aumentar sua competitividade no mercado. Nesse interim, as práticas de RSC podem ser fonte de um progresso social mais impactante, uma vez que a empresa aplica maior parte de seus recursos em atividades que beneficiam a sociedade (Porter & Kramer, 2006).

Essa dependência mútua entre a empresa e a sociedade, tanto em decisões empresariais, quanto em questões de políticas sociais, devem seguir o princípio de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2006). Este princípio consiste na geração de valor econômico para empresa, ao mesmo tempo em que se cria valor para sociedade. Ou seja, trata-se de um princípio que traz benefícios para os dois lados envolvidos (Porter & Kramer, 2006, 2011).

Além disso, essa dependência pode assumir duas formas: a primeira, o vínculo de dentro para fora, em que a empresa e suas operações afetam a sociedade. Ou seja, é o impacto social da cadeia de valor. E a segunda, de fora para dentro, em que as

condições sociais que caracterizam o contexto competitivo exercem influência sobre a empresa. Apesar de atrair menos atenção do que o impacto causado pela cadeia de valor, o contexto competitivo pode ter mais importância estratégica, tanto para a empresa quanto para a sociedade (Porter & Kramer, 2006).

4. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO SETOR BANCÁRIO

Quando comparado com outros setores produtivos, os impactos sociais e ambientais do setor de serviços, em especial o financeiro, não são tão relevantes. Entretanto, com a incorporação de indicadores sociais e ambientais em seus negócios, o setor bancário tem um grande potencial para influenciar mudanças na sociedade (Barakat, 2013). Além disso, as práticas de responsabilidade social e ambiental no setor bancário são de grande importância, pois conferem credibilidade e reputação aos agentes do setor (International Finance Corporation, 2007).

Ao adotarem práticas de responsabilidade social, além de credibilidade e reputação, as instituições financeiras têm a oportunidade de melhorarem os produtos e serviços oferecidos, como programas de eficiência energética, serviços voltados para populações de baixa renda e tecnologias de produção mais limpa (Barakat & Polo, 2015).

O International Finance Corporation (2007) constata que houve um aumento de interesse das instituições financeiras em optar por uma postura sustentável e abandonar gradativamente a postura original defensiva que considera as práticas de RSC apenas como um custo adicional. Para Barakat e Polo (2015), as instituições deste setor têm enxergado na prática de responsabilidade socioambiental componentes para gestão de riscos na tomada de decisões de cunho estratégico e na concessão de empréstimos aos clientes.

Ao analisar a regulamentação com relação à Responsabilidade Socioambiental no Brasil, Barakat e Polo (2015) afirmam que, apesar de escassa, a regulamentação dos bancos teve um aumento nos últimos anos. Isso se ratifica com a recente Resolução nº 4.327, sancionada em 25 de Abril de 2014 e tendo o Banco Central do Brasil como regulamentador (Banco Central do Brasil, 2014). A resolução dispõe das diretrizes a serem observadas pelas instituições financeiras na implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA).

De acordo com o Artigo 11 da Resolução nº 4.327, as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem aprovar a Política de Responsabilidade Socioambiental, elaborar suas próprias diretrizes de plano de ação e iniciar a execução das ações correspondentes ao plano (Banco Central do Brasil, 2014). Para o estabelecimento e implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental, as instituições financeiras devem se basear nos princípios de relevância e proporcionalidade. Constam nos relatórios anuais de 2014 e 2015 de ambos os bancos estudados nesta pesquisa que sua política de responsabilidade socioambiental está alinhada com a presente resolução (Bradesco, 2014, 2015, Itaú Unibanco, 2014, 2015).

Para a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) (2014), a Resolução nº 4.327 apareceu em um momento oportuno para auxiliar o setor financeiro a se proteger de riscos e, ao mesmo tempo, apresentar às instituições do setor como ter uma atuação proativa em favor do desenvolvimento sustentável. A Resolução fará com que as instituições financeiras revejam seus processos e redefinem suas estratégias de negócios dando atenção aos riscos envolvidos nas escolhas tomadas.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir da classificação dada por Vergara (2013), a presente pesquisa possui abordagem qualitativa e pode ser classificada sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória, porque foi realizada em uma área em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre a abordagem de RSC dos bancos que lideram o ranking do Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (MERCOR). E descritiva, pois descreveu e analisou como os bancos estudados praticam responsabilidade social corporativa.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, pois foram coletadas informações sobre as empresas e sobre o tema de responsabilidade social corporativa em livros, revistas, jornais, artigos, relatórios anuais e de sustentabilidade, ou seja, material acessível ao público (Vergara, 2013). Para a consecução desta pesquisa, foram escolhidas as duas instituições financeiras que apareceram entre as seis primeiras empresas brasileiras que se destacaram pela reputação mantida em relação a responsabilidade social corporativa: Itaú Unibanco e Bradesco.

De acordo com o relatório da consultoria *Brand Finance* (BrandFinance, 2015), que lista as marcas bancárias mais valiosas de 2014, o Banco Bradesco aparece como o banco brasileiro com maior valor de marca, avaliada em cerca de US\$ 10,6 bilhões. Já na lista da revista *Exame* (Exame, 2014) o Banco aparece em segundo lugar, com patrimônio líquido ajustado de US\$ 32,6 bilhões. Além do índice do Ibovespa, o Bradesco tem suas ações listadas em diversos índices, como por exemplo: Índice Carbono Eficiente (ICO2), Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC) e Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade. Além disso, o Bradesco passou a atender, em 2014, à Resolução nº 4.327 do Banco Central e centralizou a gestão do risco socioambiental no Departamento de Controle Integrado de Riscos.

No mesmo relatório realizado pela *Brand Finance*, em 2014, o Itaú é o segundo banco brasileiro com maior valor de marca, avaliada em cerca de US\$ 9,9 bilhões. Em 2013, a revista *Exame* listou os cinquenta maiores bancos brasileiros e o Itaú Unibanco apareceu na primeira colocação; desta vez, o critério da publicação foi o patrimônio líquido ajustado das empresas, que do referido banco chegava a US\$ 34,9 bilhões na época. Além dos destaques econômicos, o banco é signatário da Carta Empresarial pelos Direitos Humanos e pela Promoção do Trabalho Decente, a qual prioriza temas como: equidade e igualdade de gênero, equidade de raça e erradicação do trabalho escravo. Além disso, o Itaú conta com a Política de Responsabilidade do Itaú aprovada, junto com seu plano de ação, pelo Conselho de Administração em outubro de 2014 e publicada

internamente em novembro do mesmo ano. O banco compõe o Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade e também foi indicado para o Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa (ISE) (Itaú Unibanco, 2014).

A classificação desses dois bancos ocorreu a partir do levantamento sobre reputação realizado pelo Monitor Empresarial de Reputação Corporativa (MERCOS). O MERCOS é um instrumento de avaliação de referência no mundo, lançado em 2000. Está presente em onze países, dentre eles o Brasil. Para a avaliação das empresas, o MERCOS considerou os seguintes critérios: comportamento ético; transparência e boa governança; responsabilidade com funcionários; compromisso com o meio ambiente; e contribuição à comunidade.

Os dados obtidos sobre as práticas de RSC que as empresas desenvolvem, relativas aos diferentes *stakeholders*, foram transcritos e analisados se atendiam a Resolução nº 4.327. Em seguida, a partir das práticas de RSC realizadas pelos bancos, cada empresa foi enquadrada nas abordagens estratégicas propostas por Porter e Kramer (2006).

As práticas de RSC analisadas para o desenvolvimento da literatura foram: contribuições filantrópicas, promoção de programas sociais, da redução de emissão de resíduos, prevenção de acidentes ambientais, realização de treinamento socioambiental com os colaboradores da empresa, adoção de certificação social e/ou ambiental, trabalho com fornecedores certificados e a realização de treinamento ambiental e/ou social com fornecedores e/ou clientes (Pavan & Borini, 2014).

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico serão apresentadas práticas de responsabilidade social corporativa realizadas pelos bancos que se destacaram no ranking da MERCOS: Itaú Unibanco e Bradesco.

A temática RSC é tratada pelo Itaú Unibanco por meio do conceito de sustentabilidade. Nos Relatórios Anuais Consolidados de 2014 e 2015 (Itaú Unibanco, 2014, 2015), as práticas de RSC são expostas como performance sustentável. A seguir, algumas dessas práticas serão analisadas e enquadradas de acordo com a classificação de Porter e Kramer (2006).

Quando se trata de contribuições filantrópicas - como o financiamento por meio do BNDES de projetos de saneamento e geração de energia renovável - o Grupo Itaú está adotando RSC responsiva, pois sua atuação atinge toda a comunidade. Outro exemplo de atuação com RSC responsiva é na promoção de programas sociais, como a realização de oficinas de educação financeiras, aplicado pelo programa de voluntariado da Fundação Itaú Social. Nesses dois casos, o Banco atua como bom cidadão corporativo, como descrito por Porter e Kramer (2006) pois, apesar destas iniciativas contribuírem para gerar uma imagem positiva da empresa, os benefícios diretos que ela ganha por tal atuação são bem modestos.

Além disso, o Grupo Itaú também adota RSC responsiva quando se preocupa em mitigar os danos causados com a emissão de resíduos. A mitigação torna-se evidente a partir das metas que a empresa alcançou em 2014 como, por exemplo, a redução em

17% do envio de resíduos dos prédios administrativos para aterro sanitário em relação ao 2013 e as iniciativas pretendidas para 2015 como campanhas de conscientização dos colaboradores com o intuito de estimulá-los quanto ao descarte correto. Ambas as medidas tratam-se de desafios operacionais que segundo Porter e Kramer (2006) visam a mitigação dos efeitos adversos atuais ou previstos de atividades da empresa. Além disso, outros desafios operacionais de longo prazo foram estabelecidos pelo banco em seu relatório de 2015, como a redução em 32% da destinação de resíduos de unidades administrativas para aterros e a redução de 34% do consumo de energia e de emissões de Escopo 3 por 1 milhão em produtos bancários, cada, entre 2012 e 2020.

Um exemplo de prática com valor compartilhado é o projeto implementado da Usina Termoelétrica Bandeirantes, que produz energia elétrica através da queima de biogás. Parte dessa energia produzida é utilizada nos prédios administrativos do Banco, caracterizando a prática de RSC estratégica, visto que ao mesmo tempo que ocorre a diminuição do impacto ambiental, a empresa é beneficiada pois usufrui de parte da energia produzida.

O Programa Itaú Mulher Empreendedora é outro exemplo de Responsabilidade Social Estratégica, pois oferece produtos e serviços financeiros e não financeiros para mulheres empreendedoras, disponibilizando uma linha de crédito. O programa pode ser considerado uma estratégia empreendedora, pois concilia um benefício social junto com o benefício empresarial do Itaú, visto que conquista mais clientes do público feminino. De acordo com Porter e Kramer (2006), a RSC é tida como mais estratégica quando a empresa insere uma dimensão social na sua proposta de valor. Além disso, nota-se neste Programa o vínculo de fora para dentro, porque o cenário de mulheres empreendedoras habitado pelo Itaú afeta a sua capacidade de competir.

O treinamento socioambiental de colaboradores, ou seja, o engajamento interno; o trabalho com fornecedores certificados e o treinamento socioambiental de fornecedores e clientes também refletem a prática de RSC estratégica do Banco Itaú. O Grupo deixa explicitado em seus relatórios que ele busca gerar valor compartilhado. Um exemplo disso é quando diz que seus colaboradores engajados são capazes de prestar melhores serviços aos seus clientes. Assim, com os clientes mais satisfeitos, aumentam-se as chances destes manterem os serviços do Itaú entre suas escolhas. Com a relação banco e cliente mantida, há geração de valor para os acionistas fechando o ciclo de “performance sustentável” - como é nomeado pelo Itaú Unibanco-, atingindo resultados que contribuem para o desenvolvimento de pessoas e, conseqüentemente, da sociedade.

De acordo com Carroll (1991), para que a RSC seja legítima uma de suas dimensões deve ser a filantropia. Na Responsabilidade Filantrópica, espera-se que as empresas contribuam com recursos humanos ou financeiros, realizando doações a entidades que beneficiam algum grupo social ou promovendo financeiramente projetos comunitários. Em seus relatórios anuais, o Bradesco apresenta algumas de suas contribuições filantrópicas, como destinar parte da sua arrecadação para entidades voltadas para preservação da natureza (SOS Mata Atlântica) e ao combate ao Câncer de Mama (Instituto Brasileiro de Combate ao Câncer de Mama). Esses dois exemplos de práticas de boa cidadania são ditas como RSC responsiva por Porter e Kramer (2006). Além disso, o Banco também trabalha para mitigar os danos causados pela sua cadeia de valor, com a

realização de gestão dos resíduos tecnológicos provenientes de equipamentos eletrônicos, como os caixas eletrônicos, por exemplo.

O Programa Gestão da Ecoeficiência na Organização Bradesco, que visa criar mais valor às partes interessadas com menos impacto ao meio ambiente, é um exemplo de estratégia empresarial. O referido programa atua por meio da melhoria do desempenho ambiental, adequação à legislação ambiental e a consequente redução de despesas. O Banco concilia a diminuição do impacto ambiental com a redução das despesas internas. Metas para 2016 como reduzir em 2,4% e 4,2% o consumo de energia e água, respectivamente, em relação ao ano de 2015 encontram-se no mais recente relatório do banco - Relatório Integrado de 2015.

Treinamento socioambiental com colaboradores, trabalho com fornecedores certificados e treinamento ambiental e social com fornecedores são alguns impactos sociais causados pela cadeia de valor e, portanto, se encaixam como práticas de RSC estratégica resultantes do vínculo de dentro para fora descrito por Porter e Kramer (2006). Em seu relatório anual de 2014, o banco justifica que investe no treinamento ambiental e social de fornecedores pois tem como objetivo aprimorar constantemente a qualidade dos seus relacionamentos. Logo, trata-se de uma prática de valor compartilhado que beneficia os *stakeholders* em questão e a própria empresa.

As práticas de Responsabilidade Social Corporativa adotadas e de que maneira são adotadas por cada banco, encontram-se descritas no Quadro 1.

Quadro 1

Práticas de Responsabilidade Social Corporativa

	BRADESCO	ITAÚ UNIBANCO
Contribuições Filantrópicas	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com a Fundação SOS Mata Atlântica: arrecada recursos que são repassados à ONG; - Parceria com Instituto Brasileiro de Combate ao Câncer de Mama; - Parceria com a Fundação Amazonas Sustentável. 	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com o Instituto Ayrton Senna: promover a qualidade da educação pública no país
Programas Sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Fundação Bradesco: ações sociais e educacionais; - Educa+ação; - Projeto Integração Empresa Escola; - Programa Voluntários Bradesco. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fundação Itaú Social: Oficinas de Educação Financeira; - Instituto REDE: educação para o empreendedorismo; - Itaú Mulher Empreendedora; - Instituto Itaú Cultural; - Programa Ecomudança; - Programa de Voluntariado: Uso Consciente do Dinheiro.
Redução de emissão de resíduos e prevenção de acidentes ambientais	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de resíduos tecnológicos provenientes de equipamentos eletrônicos; - Reciclagem de cartões fragmentados e de tokens; - Programa Auto Reciclagem da Bradesco Seguros: aproveitamento de sucatas; - Metas para redução de emissões e consumo de água e energia; - Programa de Gestão da Ecoeficiência: Desenvolvimento de iniciativas que conciliem os desempenhos ambientais e financeiros através de processos, 	<ul style="list-style-type: none"> - Coleta Seletiva; - Em 2014, investimento de R\$ 5,8 milhões em proteção ambiental (R\$ 1,6 milhão destinado à disposição de resíduos e à mitigação de emissões); - Usina Termoelétrica Bandeirantes: queima de biogás; - Programa de Compensação de Emissões do Itaú Unibanco: mitigação das mudanças climáticas, busca pela performance sustentável e evolução da gestão estratégica de carbono. - Em 2015, aumento em 63% do consumo de água de reuso em relação a 2014;

	BRADESCO	ITAÚ UNIBANCO
	<p>reciclagem, inovações tecnológicas e economia de recursos naturais e materiais em todas as suas atividades;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Substituição de lâmpadas fluorescentes por LED; - Redução de 3% no consumo de água e utilização de água de reuso na matriz; 	<ul style="list-style-type: none"> - Descarte sustentável de iTokens e incentivo ao uso do iToken digital; - Substituição progressiva de lâmpadas fluorescentes por LED nas principais instalações do Centro Empresarial, como restaurantes, estacionamento, auditórios.
Treinamento de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de treinamentos sobre métricas e metodologias com a equipe interna, incluindo a área de investimentos, para incorporar em suas decisões premissas estabelecidas para avaliação ambiental, social e de governança corporativa; - A partir do Programa de Gestão da Ecoeficiência, se difunde uma cultura de ecoeficiência entre os funcionários e se desenvolve diretrizes para comunicação responsável. - Em 2015, foram realizados treinamentos com foco nas políticas, nas normas e nos procedimentos de prevenção a atos ilícitos; - TreiNet: plataforma de aprendizagem a distância. 	<ul style="list-style-type: none"> - Engajamento interno com colaboradores sobre questões socioambientais; - Banco do Atacado realiza iniciativas para disseminar melhores práticas e aperfeiçoá-las internamente por meio de treinamento para colaboradores; - Equipe do atacado: 340 horas de capacitação, entre cursos, palestras, fóruns, treinamentos e grupos de discussão, que abordaram a nova regulamentação do Banco Central sobre responsabilidade socioambiental. - E-learning de Risco Socioambiental: mais de 75% dos profissionais das áreas de Crédito, Comercial e Produtos alcançados. - Treinamento em compras sustentáveis para colaboradores das áreas de compras e gestão de contratos.
Certificação Social/ Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social Bradesco fundamentado na Norma internacional SA 8000; - Certificação ISO 14001 nas edificações do Núcleo Cidade de Deus e três prédios da Fundação Bradesco; - Atendimento à Política de Responsabilidade Social do Banco Central. 	<ul style="list-style-type: none"> - Signatário da Carta Empresarial pelos Direitos Humanos e pela Promoção do Trabalho Decente; - certificado de qualidade ISO 9001; - Atendimento à Política de Responsabilidade Social do Banco Central.
Fornecedores Certificados	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção de fornecedores por meio de processo que avalia o comportamento em relação a sustentabilidade e aos aspectos socioambientais; - Método de avaliação: Request for Information (RFI) - ferramenta que considera questões socioambientais, além das informações cadastrais, comerciais, técnicas e econômico-financeiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução conjunta com seus Fornecedores e cadeia de operações do mesmo; - Seleção de fornecedores por meio de um processo de avaliação técnica e administrativa: análise de aderência do fornecedor com as práticas de responsabilidade socioambiental, da conformidade com a legislação fiscal, tributária e trabalhista e do cumprimento de suas obrigações sociais.
Treinamento de Fornecedores/ Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Norma de Engajamento de Partes Interessadas: diretrizes de engajamento; - Programa de Avaliação e Monitoramento Socioambiental de Fornecedores: mapeia fornecedores que apresentam riscos ou geram impactos. Em seguida segue melhorias para evitar ou até reduzir os impactos causados pelo fornecedor; - Programa de Engajamento de Fornecedores: visitas técnicas e elaboração de planos de melhoria de aspectos relacionados à responsabilidade social. A adesão dos fornecedores a esses princípios tem forte impacto sobre a redução de geração de resíduos, na 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de encontros para compartilhar sua estratégia e as ferramentas de gestão de risco socioambiental; - Engajamento de fornecedores de níveis 1 e 2: fóruns de sustentabilidade sobre temas de sustentabilidade, práticas de compras sustentáveis e prevenção de atos ilícitos. - Recomendações de sustentabilidade enviadas a cada seis meses para todos os fornecedores.

	BRADESCO	ITAÚ UNIBANCO
	economia de água e energia e no gerenciamento do lixo; - Encontro Bradesco de Fornecedores: evento anual para a apresentação das diretrizes de atuação estratégica de Sustentabilidade da Organização; - Em 2016, TreiNet sobre Cadeia de Valor Sustentável, a fim de sensibilizar compradores internos e fornecedores sobre a importância de adotar boas práticas de gestões econômico-financeiras e socioambientais.	

A partir da listagem e discussão das práticas de responsabilidade social corporativa propostas por Pavan e Borini (2014), pode-se afirmar que diante do tipo de envolvimento da empresa na sociedade proposto por Porter e Kramer (2006), os Bancos analisados são caracterizados conforme a Figura 1.

Impacto social genérico	Impactos sociais da cadeia de valor	Dimensões sociais do contexto competitivo
Boa cidadania	Mitigar danos causados por atividades da cadeia de valor	Filantropia estratégica que alavanca recursos para melhorar áreas relevantes do contexto Competitivo
RSE Responsiva	Transformar atividades da cadeia de valor para beneficiar sociedade e ao mesmo tempo fortalecer estratégia	RSE estratégica ITAÚ UNIBANCO BRADESCO

Figura 1. Envolvimento da empresa na sociedade.

Fonte: Adaptado de Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. Harvard Business Review, 84(12), 78-92.

Assim, apesar de algumas práticas adotadas de RSC responsiva, o Itaú utiliza-se da RSC estratégica, principalmente quando se trata do relacionamento com seus *stakeholders*. É por meio do valor compartilhado, sob o conceito de performance sustentável, que o banco busca atingir bons resultados, auxiliando no desenvolvimento de pessoas e da sociedade em que atua.

Por outro lado, o Bradesco, em seu Relatório Anual de 2014, tratou da temática RSC por meio do conceito Estratégia, mais precisamente pelo Planejamento Estratégico de Sustentabilidade. Já em seu Relatório Integrado de 2015, a sustentabilidade é apresentada como parte da estratégia de negócios. Essas duas abordagens dos dois últimos relatórios permitem que o Bradesco seja enquadrado como estratégico, apesar das práticas de RSC responsiva que o banco pratica.

7. CONCLUSÃO

O presente estudo visou explorar as práticas de responsabilidade do Itaú Unibanco e do Bradesco, visto o destaque que esses apresentaram no ranking da MERCO sobre responsabilidade social corporativa. Em complemento buscou-se averiguar quais as abordagens estratégicas, segundo Porter e Kramer (2006), que os bancos adotam e por fim enquadrá-los nessas abordagens.

Com base na análise dos Relatórios Anuais dos dois últimos anos, verificou-se que ambos os bancos adotam algumas práticas de RSC responsiva, principalmente em suas contribuições filantrópicas. Entretanto, o caráter da abordagem das práticas de RSC dos dois é predominantemente estratégica: o Itaú Unibanco através do conceito de “Ecoeficiência” e valor compartilhado e o Bradesco através do Planejamento Estratégico de Sustentabilidade. Além disso, a pesquisa contribuiu para o estudo do setor bancário e sua incorporação de práticas de RSC, algo cada vez mais recorrente visto a credibilidade e a reputação que são conferidos aos bancos por adotarem tais práticas.

Como o estudo foi realizado a partir das informações apresentadas nos Relatórios Anuais, a maior limitação foi a obtenção de todas as práticas de RSC analisadas. Por exemplo, o Itaú Unibanco não deixa claro em seus Relatórios quais são os treinamentos de fornecedores realizados. Comparando os Relatórios de 2015 e 2014, pôde-se notar a inclusão de algumas informações, como o envio de recomendações de sustentabilidade semestralmente aos fornecedores. Entretanto, o Itaú expõe poucas informações sobre encontros e treinamentos, diferentemente do Bradesco. Assim, uma pesquisa realizada diretamente com um entrevistado vinculado com a área de Sustentabilidade do Itaú Unibanco tornaria mais fácil a obtenção das informações necessárias. Assim, como proposta para pesquisas futuras, sugere-se a elaboração de um trabalho baseado em dados primários, com o uso de entrevistas com contatos vinculados às áreas de Sustentabilidade dos bancos estudados.

REFERÊNCIAS

Arthaud-Day, M. L. (2005). Transnational corporate social responsibility: A tri-dimensional approach to international CSR research. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 1-22.

Banco Central do Brasil. Resolução nº. 4.327, de 25 de abril de 2014 (2014).

Barakat, S. R. (2013). Alinhamento entre responsabilidade social corporativa e estratégia: estudo do caso Itaú Unibanco. (Tese de Doutorado). Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11102013-204047/pt-br.php>

Barakat, S. R., & Polo, E. F. (2015). Alinhamento Estratégico da Responsabilidade Social Corporativa: um Estudo de Caso no Setor Bancário Brasileiro. In *Encontro da ANPAD* (Vol. 39). Belo Horizonte, MG: ANPAD.

Baumann-Paully, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>

Borini, F. M. (2012). Discurso ou Prática: A responsabilidade social e ambiental das multinacionais. *Estudos ESPM*, 45, 65-69.

Bradesco. (2014). *Bradesco Relatório Anual 2014*. São Paulo: Bradesco.

Bradesco. (2015). *Relatório Integrado 2015*. São Paulo: Bradesco.

BrandFinance. (2015). Banking 500 2014: The most valuable banking brands of 2014. Recuperado em 14 de abril de 2016, de http://brandirectory.com/league_tables/table/banking-500-2014

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Crisóstomo, V. L., Freire, F. S., & Soares, P. M. (2013). Uma análise comparativa da responsabilidade social corporativa entre o setor bancário e outros no Brasil. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 23(4), 103-128.

Detomasi, D. A. (2008). The Political Roots of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 807-819. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9594-y>

Exame. (2014). Os 50 maiores bancos do Brasil em 2013. Recuperado em 13 abril 2016, de <http://exame.abril.com.br/revista-exame/os-50-maiores-bancos-brasil-em-2013/>

FEBRABAN. (2014). Implementação da PRSA de acordo com Resolução 4.327 e o Normativo SARB 14. In *Café com Sustentabilidade* (Vol. 40). São Paulo: FEBRABAN.

Feitosa, M. J. S., Souza, N. M. O., Santos, R. S., & Firmo, L. A. (2014). Estágio de desenvolvimento da responsabilidade social empresarial no setor bancário: um estudo em uma agência do Banco do Brasil. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 4(3), 15.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management*. Boston: Pitman Publishing.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective in corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.

Husted, B. W., & Allen, D. B. (2001). Toward a model of corporate social strategy formulation. In *Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference* (pp. 1-35).

- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2009). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation. *Management International Review*, 49(6), 781-799.
<https://doi.org/10.1007/s11575-009-0016-5>
- Husted, B. W., & Salazar, J. J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91.
- International Finance Corporation. (2007). *Banking on Sustainability: Financing Environmental and Social Opportunities in Emerging Markets*. World Bank Group.
 Recuperado de
http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9486d980488658f8b7b2f76a6515bb18/Banking_on_Sustainability_Launch.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9486d980488658f8b7b2f76a6515bb18
- Itaú Unibanco. (2014). *Relatório Anual Consolidado*. Itaú Unibanco Holding S.A.
- Itaú Unibanco. (2015). *Relatório Anual Consolidado 2015*. Itaú Unibanco Holding S.A.
- Macêdo, N. M. M. N. (2013). Considerações acerca da Responsabilidade Social Empresarial: um estudo a partir de sua evolução histórica. In *Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia (SEGet)* (Vol. 10). Recuperado de
<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/55618685.pdf>
- Machado, M. R., Machado, M. A. V., & Santos, A. (2010). A relação entre setor econômico e investimentos sociais e ambientais. *Contabilidade, Gestão E Governança*, 13(3), 102-115.
- MERCO. (2014). Merco responsabilidad y gobierno corporativo. Recuperado em 20 de março de 2016, de <http://www.merco.info/br/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>
- Morais Neto, S., Pereira, M. F., & Moritz, G. O. (2012). Novo Capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. *Revista Pretexto*, 13(3), 72-91.
- Nascimento, L. F., Cunha Lemos, Â. D., & Mello, M. C. A. (2009). *Gestão socioambiental estratégica*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Pavan, K. R., & Borini, F. M. (2014). O ambiente institucional e às práticas da responsabilidade social de multinacionais brasileiras. In *Seminário de Administração* (Vol. 17). São Paulo, SP: USP.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Reimann, F., Ehrigott, M., Kaufmann, L., & Carter, C. R. (2012). Local stakeholders and local legitimacy: MNEs' social strategies in emerging economies. *Journal of International Management*, 18(1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2011.06.002>

Santos, C. F. S. O., Silva, M. E., & Gómez, C. R. P. (2012). Gestão estratégica da Responsabilidade Socioambiental Empresarial: operacionalização por meio do Sistema de Gestão Integrado. *Revista de Gestão (REGE)*, 19(4), 535-552.

Tenório, F. G. (Ed.). (2015). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>

Vergara, S. C. (2013). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (14th ed.). São Paulo: Atlas.