



## MODELO DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEL NO SETOR DE SERVIÇOS BANCÁRIOS: UM ESTUDO EM BANCOS PÚBLICOS

### Igor Ceratti Treptow\*

Universidade Federal de Santa Maria - RS

Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

### Henrique Faverzani Drago

Universidade Federal de Santa Maria - RS

Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

### Jordana Marques Kneipp

Universidade Federal de Santa Maria - RS

Doutora em Administração e Docente do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

### Gilnei Luiz de Moura

Universidade Federal de Santa Maria - RS

Doutor em Administração pela Escola de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Coordenador do Curso do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) na UFSM. Editor Associado da RAC - Revista de Administração.

## RESUMO

A adoção de práticas socioambientais corretas estão se tornando um imperativo necessário em todos os setores da economia, dentre eles o setor bancário. Por meio de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, o presente artigo analisou como os bancos públicos inovam para incorporar a sustentabilidade em seus modelos de negócio, utilizando os arquétipos de modelo de negócios sustentável propostos por Yip e Bocken (2018). Foram realizadas entrevistas com gerentes de três agências bancárias de instituições públicas, além de consulta à dados secundários, obtidos por meio de relatórios públicos divulgados pelas instituições no período de 2013 à 2018. Os resultados indicam que os bancos públicos brasileiros possuem inovações tecnológicas importantes para a sustentabilidade, algumas inovações sociais que buscam melhorar a qualidade de vida da população e do meio ambiente e inovações organizacionais que permitem as instituições colaborarem com o desenvolvimento sustentável, por meio da forma como organizam suas atividades.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação sustentável; Modelo de Negócio; Bancos.

---

\*Autor para correspondência / Author for correspondence / Autor para la correspondencia:

Igor Ceratti Treptow - [iceratti@hotmail.com](mailto:iceratti@hotmail.com)

Data do recebimento do artigo (received): 29/5/2018

Data do aceite de publicação (accepted): 25/06/2020

**Desk Review**

**Double BlindReview**

## **SUSTAINABLE BUSINESS MODEL IN THE BANKING SERVICES SECTOR: A STUDY IN PUBLIC BANKS**

### **ABSTRACT**

The adoption of correct socio-environmental practices is becoming a necessary imperative in all sectors of the economy, including the banking sector. Through a qualitative, descriptive research, the present article analyzed how public banks innovate to incorporate sustainability into their business models, using the archetypes of a sustainable business model proposed by Yip and Bocken (2018). Interviews were conducted with managers of three bank branches, in addition to consulting secondary data, obtained through public reports published by the institutions from 2013 to 2018. The results indicate that Brazilian public banks have important technological innovations for sustainability, some social innovations that seek to improve the quality of life of the population and the environment and organizational innovations that allow institutions to collaborate with sustainable development through the way they organize their activities.

**KEY-WORDS:** Sustainable Innovation; Business Model; Bank.

## **MODELO DE NEGOCIOS SOSTENIBLE EN EL SECTOR DE SERVICIOS BANCARIOS: UN ESTUDIO EN BANCOS PÚBLICOS**

### **RESUMEN**

La adopción de prácticas socioambientales correctas se está convirtiendo en un imperativo necesario en todos los sectores de la economía, entre ellos el sector bancario. Por medio de una investigación cualitativa, de naturaleza descriptiva, el presente artículo analizó cómo los bancos públicos innovan para incorporar la sustentabilidad en sus modelos de negocio, utilizando los arquetipos de modelo de negocios sustentables propuestos por Yip y Bocken (2018). Se realizaron entrevistas con gerentes de tres agencias bancarias, además de consulta a datos secundarios, obtenidos por medio de informes públicos divulgados por las instituciones en el período de 2013 a 2018. Los resultados indican que los bancos públicos brasileños poseen innovaciones tecnológicas importantes para la sostenibilidad, algunas innovaciones sociales que buscan mejorar la calidad de vida de la población y del medio ambiente e innovaciones organizativas que permiten a las instituciones colaborar con el desarrollo sostenible a través de la forma en que organizan sus actividades.

**PALABRAS CLAVE:** Innovación sostenible; Modelo de Negocio; Bancos.

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade atua está cada vez mais consciente das crises sociais e ecológicas que estão ocorrendo, assim como a necessidade da mudança de hábitos de consumo para um estilo de vida sustentável (Dyck & Silvestre, 2018). Com isso, a pressão sobre as organizações para responderem às preocupações relacionadas a sustentabilidade aumentou (Joyce & Paquin, 2016) necessitando medidas para satisfazer a demanda socioambiental, manter o crescimento organizacional e garantir benefícios a longo prazo (Wan, Mathiyazhagan, Xu & Diabat, 2016).

Diante deste cenário, Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2016) observam que devido ao impacto de suas atividades, as organizações são responsabilizadas por muitas desigualdades sociais e abalos ambientais. Todavia, podem ser um elemento central na promoção da sustentabilidade, sendo que para isso, é necessário que incluam essa perspectiva em seus modelos de negócio. Ao enfrentar questões socioambientais, as organizações podem encontrar soluções para tais problemas (Janěs, Biloslavo, & Faganel, 2017), e um modelo de negócio sustentável pode ser uma alavanca importante para alcançar esse objetivo (Yip & Bocken, 2018).

Nos diversos setores da economia, empresas estão incorporando práticas sustentáveis e assumindo uma postura de respeito ao meio ambiente, a sociedade, e ao seu próprio negócio, por meio de inovações em seus processos, o que reduz a utilização de insumos, e conseqüentemente os custos da organização. Além disso, processos ambientalmente amigáveis geram receitas adicionais a partir de produtos melhores, permitindo criar novos negócios (Silva, Estender, Macedo & Murarolli, 2016).

Dentre as empresas preocupadas com as práticas sustentáveis, verifica-se que as grandes instituições financeiras que operam no Brasil, também demonstram interesse no tema. Apesar do setor possuir menor impacto ambiental quando comparados a outros setores, apresenta um alto potencial para influenciar transformações na sociedade, em especial por conceder credibilidade e reputação aos agentes de outros setores (Olher, Melo, Souza & Silva, 2018).

O setor financeiro está relacionado diretamente com a sociedade, segundo dados do Banco Central [BACEN] (2017), a taxa de bancarização da população brasileira é de aproximadamente 90%, ou seja, 90% dos brasileiros possui algum tipo de contato com

algum banco que opera no Brasil, o que evidencia a relevância destas organizações no dia a dia da sociedade.

Considerando a relevância desse setor na sociedade, o presente estudo buscou analisar como os bancos públicos brasileiros inovam para tornarem-se sustentáveis, utilizando o modelo negócios sustentável para instituições bancárias proposto por Yip e Bocken (2018) que verifica inovações tecnológicas, sociais e ambientais. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva a fim de verificar as inovações adotadas. Utilizou-se questionários semiestruturados aplicados à gerentes de três bancos públicos brasileiros com agências localizadas na cidade de Santa Maria - RS durante o período de Abril e Maio de 2018, além de pesquisas à relatórios de sustentabilidade divulgados no período de 2013 à 2018.

Além da introdução, o artigo possui quatro outros tópicos. O segundo apresenta o referencial teórico. No terceiro o método utilizado para viabilizar o estudo. O quarto tópico consta a análise e discussão dos resultados e por fim, no quinto e último é apresentada a conclusão do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial que fundamenta os assuntos abordados neste artigo está dividido em dois subtópicos. O primeiro relaciona a sustentabilidade e as instituições financeiras e o segundo aborda a importância da inovação sustentável e o modelo de negócios sustentável.

### **2.1 Sustentabilidade e as Instituições Financeiras**

A preocupação com a sustentabilidade emergiu na segunda metade do século XX, juntamente com o crescente reconhecimento dos impactos prejudiciais associados ao crescimento industrial (Johnson, Zanotti, Ma, Yu, Johnson, Kirkham & Acarother, 2018). O excesso de consumo de recursos naturais, degradação ambiental acentuada e a desigualdade social resultaram na necessidade de transição para uma sociedade sustentável. Para isso, as organizações devem modificar suas estruturas para atenderem as exigências dos consumidores, sendo necessária uma mudança gradual na filosofia, valores e comportamento, refletidas nas suas atividades de inovação (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Danyer & Overy, 2016).

O conceito de desenvolvimento sustentável adquiriu maior visibilidade a partir da publicação do Relatório de Brundland (1987, p.8) que o definiu como “aquele que é capaz de atender as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras para atender as si próprio”.

Esse conceito é transposto para o meio organizacional por meio do Tripé da Sustentabilidade (*Triple Bottom Line*) proposto por Elkington (2011), que aborda o desenvolvimento sustentável sob os aspectos econômico, social e ambiental, sendo que o econômico corresponde a viabilidade econômica tradicional, o social refere-se a influência das atividades na sociedade, buscando minimizar diferenças sociais e o aspecto ambiental que visa minimizar os impactos ambientais resultante das atividades organizacionais. Segundo O’Neil (2018) a *Triple Bottom Line* apresentou uma referência para as organizações trabalharem, certificando-se de que os esforços visavam proporcionar melhora nas condições sociais, proteger o ambiente natural e aplacar todas as obrigações financeiras necessárias.

As organizações empresariais, incluindo os bancos, vislumbram uma oportunidade de contribuir com a causa socioambiental e aumentar o valor das suas marcas, melhorando sua credibilidade e reputação perante investidores, clientes e sociedade. O intuito principal da instituição financeira, assim como outras empresas, é obter melhoria da sua imagem, ao mesmo tempo em que maximiza seus lucros em um setor extremamente competitivo (Braga & Moura, 2015). Tal abordagem é corroborada pelos estudos de Moisescu (2018), ao qual menciona que a sustentabilidade corporativa reflete o grau em que uma organização é percebida pelos clientes, por incluir as preocupações econômicas, sociais e ambientais em suas operações comerciais e interações com seus *stakeholders*

No setor bancário, o marketing social é a ferramenta utilizada para demonstrar quais metas socioambientais pretende alcançar. O reconhecimento advindo seria explicado a partir da certificação de que as necessidades, desejos e expectativas em relação ao meio ambiente poderiam ser preenchidos pelo esforço ambiental de uma instituição financeira, onde se espera que o cliente avalie positivamente o relacionamento, manifestando maior satisfação (Santos & Porto, 2014).

Os bancos também são incentivadores do chamado “comércio eletrônico”, que fortifica a sustentabilidade ambiental, garantindo o banco on-line e o ebanking, seguindo a abordagem 3D - Desmaterialização, Descarbonização e Desmobilização no cotidiano das

atividades bancárias (Hossen, Uddin & Hossain, 2014). Menos papelada significa menos corte de árvores que conseqüentemente aumenta a preservação do meio ambiente (Singh e Singh, 2012).

Mani (2011) por sua vez, também observara que as políticas de empréstimos ecológicos e o comprometimento dos bancos aumenta a conservação do meio ambiente, e pode incentivar a maior execução de projetos ecológicos. A exemplo disso, Infante, Cantanhede, Mendonça e Valle (2010), citam a concessão de financiamento cada vez mais atrelada a um conjunto de exigências e diretrizes social e ambientalmente corretas.

Segundo Yip e Bocken (2018) algumas inovações que os bancos devem adotar para a sustentabilidade podem demandar tempo até sua implementação final, no entanto podem experimentar um modelo híbrido até que a sustentabilidade em sua plenitude seja alcançada.

Nesse mesmo sentido, Provasnek, Schmid, Geissler e Steiner (2017) apontam que o desempenho sustentável esperado nos ambientes corporativos afeta os processos empresariais, o foco é expandido para além das operações de negócios, visando a introdução no mercado de produtos ou serviços novos e sustentáveis. Isso poderá levar a desempenhos superiores e, portanto, a inovações sustentáveis: produtos, processos ou serviços sustentáveis para o mercado.

Após apresentada a importância da sustentabilidade para as organizações, incluindo o setor financeiro, o próximo subtópico deste referencial abordará a inovação e o modelo de negócio sustentável.

## **2.2 Inovação e o Modelo de Negócio Sustentável**

A inovação é um imperativo para as organizações se manterem competitivas, além de um elemento necessário para o progresso das sociedades. A recombinação inteligente de soluções existentes significa que a inovação vai além de invenções, podendo referir-se também sobre a reaplicação e síntese de conhecimento (Curly & Salmelin, 2018). No ambiente organizacional, o termo destina-se a descrever novos produtos, serviços, métodos e abordagens organizacionais que permitem que os negócios obtenham retornos extraordinários (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2018).

Na visão de Barbieri, Vasconcelos, Andreassi e Vasconcelos (2010) não basta as organizações inovarem sob o aspecto tradicional. Para atender as demandas atuais dos

consumidores, se faz necessário incluir o aspecto social e ambiental para alcançarem a inovação sustentável. Isso será possível com a introdução de produtos, processos produtivos, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhorados que são capazes de trazer benefícios econômicos, sociais e ambientais.

A inovação orientada para a sustentabilidade então pode ser considerada como “o desenvolvimento de algo novo, seja intencional ou não, que melhore o desempenho nas três dimensões - ou seja, ambiental, econômica e social - do desenvolvimento sustentável” Szekely e Strebel (2013, p.468). Nesse mesmo sentido, Luqmani, Leach e Jesson (2017) apontam que a inovação quando orientada para a sustentabilidade amplia o seu escopo para incluir as dimensões econômica e social, além da econômica, como parte dos três pilares da sustentabilidade.

Uma das formas de fazer com que a inovação sustentável seja operacionalizada nas organizações, evidencia-se por meio do modelo de negócios com o foco sustentável, para fornecer soluções ambientais e sociais para uma infinidade de desafios atuais. Todavia, para atender a esse objetivo, devem ser projetados e aptos a capturar, entregar e distribuir valores financeiros e não financeiros (Tolkamp, 2018).

Um entendimento simples sobre o modelo de negócios refere-se a uma representação de como uma empresa compra e vende bens e/ou serviços e gera lucro (Osterwalder, 2004) e pode ser considerado uma ideia poderosa para o pensamento estratégico e de pesquisa, que permite mudar o foco nos recursos de uma empresa para a forma na qual esses recursos são colocados (McGrath, 2010).

Um modelo de negócios executa duas funções importantes: criação de valor e captura de valor. Isto é, explica quem são os clientes e como fornece valor a eles e também como reter parte desse valor (Janěš, Biloslavo e Faganel, 2017). Seu propósito é articular a lógica, os dados e outras evidências que descrevem uma proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa. Ou seja, busca evidenciar o benefício que a empresa fornecerá aos clientes, como organizará e captará uma parte do valor que ela oferece (Teece, 2010).

Rosca, Arnold e Bendul (2017) estimam que um dos principais desafios as organizações será garantir o sucesso de um modelo de negócios, combinando simultaneamente valor econômico com benefícios ambientais e sociais.

Com relação ao desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis, Lüdeke-Freund e Dembek (2017) identificaram cinco características necessárias, sendo elas: (1) orientação explícita de sustentabilidade, integrando preocupações ecológicas, sociais e econômicas, (2) noção ampliada de criação de valor, questionando as definições tradicionais de valor e sucesso, (3) noção ampliada de captura de valor em termos daqueles para quem o valor é criado, (4) ênfase explícita na necessidade de considerar diversas partes interessadas, e (5) perspectiva ampliada sobre o sistema no qual um modelo de negócios sustentável é incorporado.

Na medida em que inovações e mudanças ambientais impõem um cenário restritivo aos modelos existentes, emergem oportunidades para novos modelos devido à pressão imposta à modelos antigos (Mcgrath, 2010).

Boons e Lüdeke-Freund (2013) consideraram que existe uma clara ligação entre a inovação e um modelo de negócios sustentável. Nesse sentido, as inovações são elementos necessários para alcançar o modelo de negócio sustentável, definido por Bocken, Short, Rana e Evans (2014, p.44) como aquele que:

Cria impactos positivos significativos e/ou reduz significativamente impactos negativos para o meio ambiente e/ou a sociedade, através de mudanças na forma como a organização e sua rede de valor criam, valorizam, capturam ou alteram suas proposições de valor.

O modelo de negócios pode ser uma ferramenta poderosa para as organizações para avaliar e obter a descrição dos impactos socioambientais, indo além de generalizações para estabelecer uma base sólida sobre como projetar um modelo de negócios sustentáveis (Joyce & Paquin, 2016).

Tendo em vista tal conceito, Yip e Bocken (2018) propõem três tipos de inovações a serem adotadas no setor bancário, sendo elas: inovações tecnológicas, sociais e organizacionais. Essas inovações devem ser operacionalizadas por oito arquétipos que possibilitarão o alcance da sustentabilidade no setor de serviços bancários.

Considera-se a partir do referencial exposto que as inovações sustentáveis quando introduzidas no modelo de negócio são promotoras da sustentabilidade, visto que permitem as organizações atenderem as exigências socioambientais impostas pelos consumidores pela forma como executam suas processos e operações.

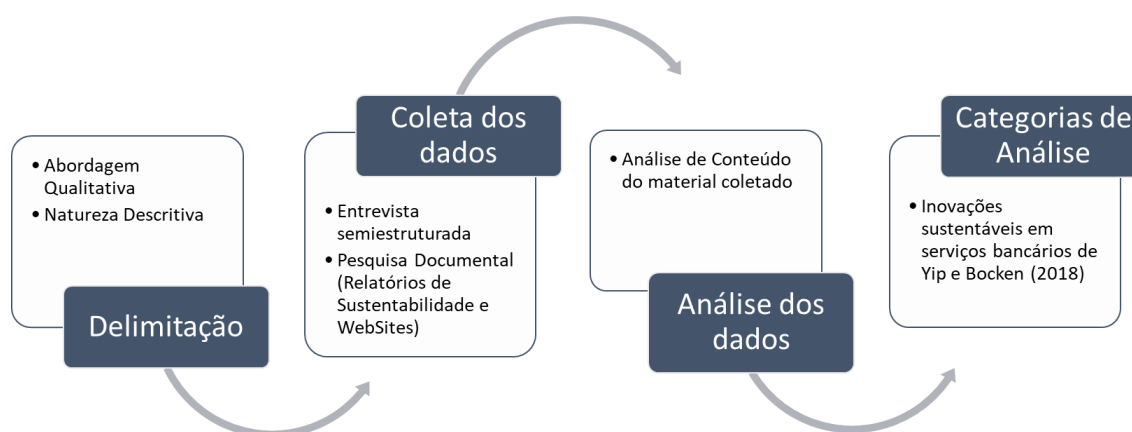


Após a apresentação dos temas que embasarão o estudo, o tópico seguinte apresentará o método que possibilitou a execução da pesquisa.

### 3 MÉTODO DO ESTUDO

#### 3.1 Desenho da Pesquisa

Para situar o leitor quanto ao método do estudo, e as etapas percorridas durante o estudo, foi elaborado o desenho da pesquisa visto na Figura 1.



**Figura 1.** Desenho da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

Os próximos subitens descreverão cada etapa que consta na Figura 1.

#### 3.2 Delimitação do estudo

Para atingir o objetivo proposto no estudo, o método optado foi uma pesquisa de abordagem qualitativa, que possibilitou detalhar as inovações tecnológicas, sociais e organizacionais adotadas pelos bancos analisados. Segundo Malhotra (2011), essa abordagem proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema e pode fornecer uma percepção mais clara acerca do assunto estudado. A natureza da pesquisa é descrita, que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças (Gil, 2002).

#### 3.3 Coleta e Análise dos Dados

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas, com questionários semiestruturados, definidos por Marconi e Lakatos (2001) como uma maneira metódica que proporciona ao entrevistador a informação necessária. Neste estudo, considerando o critério

de conveniência para os entrevistados, os questionários foram enviados por correio eletrônico para gerentes de 3 bancos públicos das maiores agências que operam na cidade de Santa Maria – RS. O período de aplicação dos questionários foi durante os meses de Abril e Maio de 2018.

Os entrevistados responderam ao questionário estruturado, baseado no modelo já utilizado nas pesquisas de Yip e Bocken (2018). Realizou-se inicialmente contato telefônico, e/ou presencial com os respondentes, onde todos optaram receber e responder ao questionário via correio eletrônico, devido a dinamicidade do seu dia-a-dia nos seus locais de trabalho. Nos mesmos moldes em que foi realizada a aplicação definitiva, foi realizado um pré-teste com um dos gestores, de modo a avaliar a eficácia e o nível de compreensão que o formulário possibilitava, sendo que não foram necessárias alterações para melhor compreensão.

Para complementar as informações, foi realizada uma pesquisa documental por meio de consulta à websites e relatórios de sustentabilidade de acesso público divulgado pelas instituições analisadas no período de 2013 a 2018. Fachin (2006) destaca a importância desse tipo de pesquisa auxiliar, que consiste na coleta, seleção e utilização de todas informações úteis que podem ser obtidas de diversas fontes secundárias.

Para fins de pesquisa, os nomes das instituições bancárias analisadas foram ocultados, recebendo a nomenclatura de Bancos Alfa, Beta e Gama.

A análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo. Definida por Bardin (2011) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às mensagens. As entrevistas foram respondidas pelos entrevistados por correio eletrônico as respostas foram analisadas seguindo as categorias de análise definidas *a priori* do modelo de Yip e Bocken (2018) que possui três modelos de inovação e oito arquétipos.

### **3.4 Categorias de Análise**

As categorias de análise utilizadas na pesquisa foram definidas *a priori*, tendo em vista as inovações no modelo de negócios sustentável em serviços bancários proposto por Yip e Bocken (2018), conforme pode ser visto no Quadro 1.

#### **Quadro 1.**

Arquétipos de modelos de negócios sustentáveis para bancos.

INOVAÇÃO	ARQUÉTIPO	DEFINIÇÕES
Tecnológica	Maximizar o material e a eficiência energética	Fazer mais com menos recursos, gerando menos resíduos, emissões e poluição.
	Substituir por processos digitais	Reduzir os impactos ambientais e aumentar a resiliência dos negócios usando canais digitais para prestar serviços.
Social	Incentivo a suficiência	Soluções que buscam atender à necessidade principal do cliente e reduzir a utilização excessiva de serviços bancários.
	Adotar um papel de liderança	Envolver-se de forma proativa com todas as partes interessadas para garantir sua saúde e bem-estar a longo prazo.
	Criação de valor inclusivo	Fornecer e / ou melhorar o acesso a produtos financeiros e serviços para atender às diversas necessidades.
Organizacional	Nova proposta para sociedade/ambiente	Priorizar a entrega de benefícios sociais e ambientais ao invés de maximização do lucro, por meio de integração entre a empresa e as comunidades locais e outros grupos de partes interessadas.
	Resiliência na concessão de empréstimos	Critérios de empréstimo que procuram excluir mutuários com impacto negativo no meio ambiente e / ou sociedade.
	Produtos financeiros sustentáveis	Ampliar o oferecimento de investimentos com viés sustentável, permitindo que mais clientes participem do retorno econômico da sustentabilidade.

Fonte: Adaptado de Yip e Bocken (2018, p.163).

O próximo tópico apresentará o perfil dos bancos analisados e a análise dos dados bem como a discussão de cada categoria de análise.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados está dividida em dois subitens, (I) perfil das instituições e dos entrevistados e (II) inovações tecnológica, social e organizacional e em seus respectivos arquétipos.

### 4.1 Caracterização das Instituições Bancárias

O perfil das instituições analisadas pode ser visto no Quadro 2.

#### Quadro 2.

Perfil das instituições analisadas.

INSTITUIÇÃO	DESCRIÇÃO
Banco Alfa	O Alfa foi o primeiro banco constituído no Brasil, fundado em 1808, no Rio de Janeiro pelo então príncipe Don João VI. Atualmente constitui-se como uma instituição de economia mista, sendo 54% das ações pertencentes ao governo e o restante de capital aberto. É o maior banco do país em ativos (R\$ 811,2 bilhões), 52,7 milhões de clientes,

INSTITUIÇÃO	DESCRIÇÃO
	<p>aproximadamente 5.060 agências, 15.133 pontos de atendimentos distribuídos pelo país e 109.026 <u>funcionários</u>, sendo 4.066 desses <u>estagiários</u>. Está presente em mais de 21 países além do <u>Brasil</u>. Em 2017, obteve R\$ 11 bilhões de lucro líquido, o maior faturamento de bancos públicos, ficando atrás apenas de dois Bancos privados.</p> <p>A entrevistada possui 13 anos de banco e gerente há 3 anos, possui formação acadêmica em nível de pós-graduação. A agência possui 20 anos de atividade e 18 colaboradores.</p>
<b>Banco Beta</b>	<p>Fundado em 1861 pelo Imperador Dom Pedro II, constitui-se como uma empresa 100% pública. Possui 4.200 agências, sendo o único banco com duas agências-barco para atender à populações ribeirinhas. Conta 87.654 colaboradores e 88 milhões de clientes. Em 2017 obteve um lucro líquido de R\$8,6 bilhões, ficando em quinto lugar no ranking de lucratividade dos bancos brasileiros. Exerce papel fundamental na operacionalização de políticas públicas em setores como: habitação, saneamento básico e infraestrutura. É o agente responsável pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), Programa de Integração Social (PIS) e Seguro-Desemprego e articula programas sociais como o Bolsa Família, FIES e Programa Minha Casa Minha Vida.</p> <p>O Entrevistado responsável pelas informações possui 9 anos de atividades na agência onde trabalha, e formação superior. A agência possui 9 anos de existência e 42 funcionários.</p>
<b>Banco Gama</b>	<p>O banco Gama fundado em 1920 a partir do Congresso de Criadores, um evento realizado por fazendeiros do Estado do Rio Grande do Sul que reivindicam a formação de uma casa bancária para proteção de sua atividade. Constitui-se como uma sociedade de Economia Mista, sob forma de Sociedade Anônima atuando como banco múltiplo que opera em carteiras comercial, de crédito, financiamento/investimento entre outros serviços. Possui 10.725 colaboradores e agencias em todas as localidades do estado do Rio Grande do Sul.</p> <p>O lucro líquido do Banco totalizou R\$1,05 bilhão em 2017. O saldo do crédito, preponderantemente representado por operações comerciais com pessoas físicas e jurídicas, financiamentos imobiliários, rurais e de longo prazo, totalizou R\$31,4 bilhões em dezembro de 2017, com expansão de 3,4% em relação a dezembro de 2016. No ano de 2017, foram concedidos R\$44,5 bilhões em ativos de crédito.</p> <p>O Entrevistado é funcionário há 5 anos da instituição, sendo que atua como supervisor há 1 ano e possui pós-graduação. A agência conta com 34 colaboradores atuantes.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das entrevistas e de relatórios públicos.

Nos próximos subtópicos, serão analisados os dados obtidos pelas entrevistas e dos relatórios de sustentabilidade divulgados pelas instituições.

## 4.2 Inovações Tecnológicas

As inovações tecnológicas analisam de que forma as instituições bancárias utilizam novas tecnologias visando contribuir com a sustentabilidade por meio de novas formas de gestão de suas atividades.

### 4.2.1 Maximizar o material e a eficiência energética

Esse arquétipo analisa a forma como os bancos maximizam o material utilizado e a eficiência energética. As evidências analisadas podem ser vistas no Quadro 3.

### Quadro 3.

#### Maximização material e eficiência energética.

INSTITUIÇÃO	EVIDÊNCIAS
<b>Banco Alfa</b>	Possui o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que organiza e acompanha ações para controlar impactos ambientais de suas atividades, tendo como referência a ISO 14000. No período de 2015-2016 reduziu o consumo de água em 6,7% e de energia em 2,5%. A adoção de medidas comportamentais e adequação do funcionamento dos sistemas de iluminação e ar-condicionado, permitiu a economia de R\$ 13 milhões nesse período. Segundo a entrevistada, o uso racional e o reuso de folhas é uma prática adotada no banco. Para ações futuras estão: aviso para desligar eletrônicos ao fim do expediente, redução no uso de papéis e otimização do sistema operacional.
<b>Banco Beta</b>	Possui monitoramento nos horários de acionamento e desligamento do ar-condicionado e da iluminação. Ações de redução do consumo e desperdício de água, como reparos em vazamentos, modernização de descarga e de redutores de vazão, regulagens dos registros e instalação de torneiras com temporizador. Os prestadores de serviços de limpeza são orientados a reduzirem o consumo e o emprego de métodos de limpeza que dispensem o uso excessivo de água. Há também um projeto de expansão do parque fotovoltaico nas unidades do banco.
<b>Banco Gama</b>	Possui sistemas de desligamento automático nos caixas eletrônicos nos momentos em que não são utilizados. Em 2010 iniciou a virtualização de servidores físicos, permitindo a otimização de espaço, redução no custo de manutenção de equipamentos e aumento nos índices de confiabilidade e disponibilidade dos servidores. Através disso, contribui para o meio ambiente reduzindo o consumo de energia elétrica numa ordem de nove vezes se comparando a um modelo convencional.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de entrevistas e dados secundários.

As evidências demonstram que os bancos analisados adotam práticas para maximizar a eficiência energética e material. Todos possuem controles automatizados nas agências para reduzir o consumo energético e hídrico, além da redução do uso de papéis. Tais práticas estão em consonância com os estudos de Yip e Bocken (2018), ao qual também obtiveram como resultado neste arquétipo a redução de recursos naturais, e isso, por sua vez, leva a menos desmatamento e emissão de dióxido de carbono. Nesse arquétipo Yip e Bocken (2018), consideram relevante aprimorar a proposta de valor pelas instituições bancárias, por exemplo, uma política “zero papel” em todos os setores das instituições, o que leva a uma economia de custos significativa. As ações já desenvolvidas pelos bancos segundo Lukkanen e Patala (2014) vão de encontro a práticas ecologicamente corretas, pois utilizar as inovações tecnologicamente sustentáveis e relacionadas ao controle de poluição e eficiência de recursos são soluções importantes de gestão, pois permitem reduzir impactos nocivos e usar os recursos de forma mais eficiente, o que é importante para enfrentar os desafios ambientais.

#### 4.2.2 Substituir por processos digitais

Esse arquétipo investiga a substituição de procedimentos e processos tradicionais para digitais, conforme pode ser visto no Quadro 4.

##### Quadro 4.

Substituição de processos tradicionais por digitais.

INSTITUIÇÃO	EVIDÊNCIAS
<b>Banco Alfa</b>	O banco possui "escritórios digitais", onde não há atendimento presencial ao público, segundo a entrevistada há a redução de gastos de energia elétrica, hídrica e com a utilização de folhas. Além disso, o aplicativo para smartphone permite a abertura e o acesso a conta, realização de pagamentos, transferências entre outras ações buscando agilizar o atendimento. Assegurados os mesmos benefícios caso utilizasse agências físicas, com acesso aos mesmos benefícios, porém sem o comparecimento a agência. Os documentos e fotos podem ser enviados digitalmente.
<b>Banco Beta</b>	Possui um aplicativo para smartphone que permite realizar transferências, pagamentos e demais serviços antes somente possíveis de serem realizadas em agências físicas. Existe um programa piloto denominado "programa Digital" que promoveu em 2015, a abertura de contas, garantias comerciais, pagamento de FGTS por imagem em Brasília (DF). Esses processos trouxeram benefícios como a verificação de 100% das contas, conferência eletrônica de dados e a possibilidade de construir dossiês eletrônicos sobre clientes. Proporcionando também a eliminação de cópias físicas de documentos, o que reduz o consumo de papel.
<b>Banco Gama</b>	O banco Gama possui uma plataforma online sofisticada e um aplicativo celular altamente competitivo no mercado, possibilitando ao cliente autonomia total para operar com banco da sua residência com os portais Home Bank e Office Bank.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de entrevistas e dados secundários.

A partir dos dados obtidos verifica-se que os bancos públicos estão avançados no desenvolvimento desse arquétipo, sobretudo pela utilização de aplicativos de smartphones, o que contribui para a sua eficiência, melhorando o atendimento aos clientes e indiretamente com questões ambientais pela menor necessidade de utilização de recursos físicos. Para Aguilera-Caracuel e Ortiz-De-Mandojana (2013) as organizações que inovam, como os bancos analisados, são capazes de melhorar seus produtos e processos internos e reduzir custos de operação por meio da inovação, podendo aumentam suas receitas além de se diferenciarem dos concorrentes e ganhar reputação e legitimidade externas.

Gomes, Oliveira e Matias (2017) observam que essa necessidade de maior eficiência dos bancos brasileiros decorreu de profundas transformações na economia brasileira, principalmente devido a entrada de bancos estrangeiros no setor, tornando o setor ainda mais competitivo.

## 4.3 Inovações Sociais

As inovações sociais descrevem de que forma as instituições bancárias se relacionam com seus *stakeholders* para incluir aspectos sociais e/ou ambientais nos modelos de negócio por meio da realização de suas atividades.

### 4.3.1 Incentivo a suficiência

Esse arquétipo verifica se o banco oferece soluções que atendam a necessidade principal do cliente, reduzindo o consumo e a prestação excessiva de serviços. As evidências obtidas podem ser vistas no Quadro 5.

#### Quadro 5.

Incentivo a Suficiência.

INSTITUIÇÃO	EVIDÊNCIAS
<b>Banco Alfa</b>	Segundo a entrevistada, a instituição orienta os clientes e sempre que possível convida para uma visita a agência para esclarecer dúvidas. O banco conta com diversas modalidades de empréstimos e um simulador online que consiste em um questionário de auxílio o cliente a encontrar o tipo de crédito ideal para a sua situação.
<b>Banco Beta</b>	Por meio do crédito consciente, o banco busca informar com uma linguagem simples e didáticas condições e regras para os produtos financeiros disponíveis. Em 2016, realizou uma campanha de renegociação de dívidas, baseada em parâmetros, onde é atribuído limite ao crédito de acordo com a pontuação individual, comportamento e propensão de pagamento. Além disso, possui o Microcrédito Produtivo, destinado a pequenos comerciantes, onde o banco disponibiliza agentes de orientação durante a vigência do contrato.
<b>Banco Gama</b>	As equipes comerciais são instruídas a oferecer orientação financeira aos clientes. A concessão de limites está alicerçada em ferramentas estatísticas de pontuação de crédito, que oferece o cálculo do risco de forma automática, com base em um <i>score</i> do cliente, em consonância com as Políticas de Risco e de Crédito. Nos casos de eminente endividamento, os clientes podem contar com linhas de crédito para renegociar suas dívidas e adequar o comprometimento da renda mensal com o pagamento de dívidas.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de entrevistas e dados secundários.

Todos os bancos analisados possuem orientação e avaliação na concessão de crédito responsável para evitar endividamento dos clientes, o que é inovação relevante principalmente para o aspecto social. Apesar do setor bancário sobreviver da prestação de serviços e concessão de empréstimos, deve ser observada a capacidade de pagamento dos clientes, conforme Yip e Bocken (2018) argumentam, empréstimos e produtos de investimento excessivos podem ser desastrosos para os bancos, porque às vezes envolvem vendas equivocadas. Além do mais, a venda excessiva de produtos de investimento pode se tornar um problema social ocasionando perdas financeiras de muitos clientes.

Atender as necessidades por meio de soluções acessíveis e sustentáveis oferece uma grande oportunidade de crescimento futuro, e novas formas de negócios serão necessárias

para lidar com o aspecto econômico e mitigar o impacto negativo sobre a sociedade (Bocken, Fil & Pabhu, 2016). Podem ser ofertadas taxas de juros mais atraentes, prazos estendidos ou até mesmo descontos no montante principal (Line & Wajnberg, 2007). No entanto, a principal barreira para esse arquétipo é a pressão por vendas, que pode substituir a diretriz de venda baseada em necessidade (Yip & Bocken, 2018).

### 4.3.2 Adotar um papel de liderança

Verifica-se se os bancos buscam relacionamento proativo com os *stakeholders*, conforme pode ser visto no Quadro 6.

#### Quadro 6.

Adoção de um Papel de Liderança.

INSTITUIÇÃO	EVIDÊNCIAS
<b>Banco Alfa</b>	O banco contrata estagiários estudantes por meio do programa "Menor aprendiz". Por se tratar de um banco público e atender a legislação, outros cargos são preenchidos mediante prestação de concurso público, garantido os direitos por exemplo de portadores de deficiência que possuem reserva de cotas específicas. Também possui uma Fundação com finalidade social que incentiva diversas atividades culturais para promover a melhoria de vida de comunidades carentes.
<b>Banco Beta</b>	O banco possui vagas para Estágios, Menor Aprendiz, Programa Jovem Aprendiz que ocorrem por meio de edital público. Por se tratar de um banco público o ingresso é mediante prestação de concurso público, observando as garantidas dos portadores de deficiência e inclusão social. A recontração de funcionários segundo o entrevistado não é uma prática comum na instituição, que possui um Plano de Demissão Voluntária (PDV).
<b>Banco Gama</b>	O banco possui diversas vagas de estagiários em suas agencias criado por lei específica estadual no ano de 2000. O ingresso ocorre mediante concurso público respeitando a legislação vigente. Segundo o entrevistado, há incentivos a funcionários aposentados permanecerem em atividade.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de entrevistas e dados secundários.

A principal forma de interação com os *stakeholders* em todos os bancos é a oferta de vagas de estágio para estudantes. Já o incentivo para recontração de funcionários aposentados é adotado pelos Bancos Alfa e Gama, o Beta entretanto possui excesso de funcionários e por isso existe um Plano de Demissão Voluntária (PDV).

Uma especificidade do setor bancário público brasileiro é o engessamento na forma de contratação somente via concurso público, o que dificulta a adoção de ações inovadoras, podendo ser considerada uma fraqueza, pois Evans, Vladimirova, Holgado, Fosse, Yang, Silva & Barlow (2017) sugerem que para alcançar a criação de valor sustentável por meio de modelos de negócios sustentáveis é necessária uma consideração sistêmica de um amplo conjunto de *stakeholders*.



### 4.3.3 Criação de valor inclusivo

Analisa-se como os bancos criam valor inclusivo, fornecendo produtos e serviços bancários inovadores aos clientes vulneráveis ou desatendidos por bancos. As evidências podem ser vistas no Quadro 7.

#### Quadro 7.

Criação de valor inclusivo.

INSTITUIÇÃO	EVIDÊNCIAS
<b>Banco Alfa</b>	O Alfa possui desde 1985 uma Fundação com a missão de melhorar a vida das pessoas apoiando projetos sociais voltados ao desenvolvimento sustentável, à inclusão socioprodutiva e à reaplicação de tecnologia social. São realizados investimentos não reembolsáveis em parceria com instituições sem fins lucrativos por meio da celebração de convênios ou contratos.
<b>Banco Beta</b>	O banco Beta possui amplo atendimento através de lotéricas e 57 mil pontos no país. Além disso, possui duas agências-barco inauguradas em 2010 que atendem regiões ribeirinhas, levando serviços bancários e cidadania a população que mora em áreas de difícil acesso nos estados do Amazonas e do Pará. Na concessão de crédito destaca-se os programas: Minha Casa Minha Vida, Programa nacional de Habitação Rural e Microcrédito produtivo orientado.
<b>Banco Gama</b>	O banco Gama possui produtos de segmentos diferenciados focados no funcionalismo público do estado onde atua com linhas de créditos específicas para os servidores que passam por um períodos de parcelamento de salário.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de entrevistas e dados secundários.

Quanto a criação de valor inclusivo, cada banco analisado possui sua forma particular de atender às demandas dos *stakeholders*. O banco Alfa encontrou na criação de uma fundação a ferramenta para apoiar a inclusão socioprodutiva de clientes não bancarizados. A atuação do banco Beta destaca-se nesse arquétipo, o banco busca atender áreas remotas do país com população ribeirinha onde não houve interesse de outras instituições. O Banco Gama carece de ações que busquem inclusão social no seu modelo de negócios.

As inovações implementadas pelos bancos analisados apesar de serem um passo importante para esse arquétipo ainda são discretas. Na visão de Yip e Bocken (2018) esse arquétipo deve estar em consonância com estratégia central de negócios mais inclusiva. Alguns exemplos de inovações citadas pelos autores são o crédito não garantido através da utilização de cartões de crédito e gestão de carteiras, sendo o risco excessivo finalmente compensado pela cobrança de uma margem de juros mais elevada paga por um grande número de PME. Outro exemplo proeminente é oferecer *know-how* comercial a empreendedores sociais, para reduzir o risco de inadimplência.

De acordo com Bocken *et al.* (2014), organizações que desejam possuir um modelo de negócios sustentável devem alinhar os interesses de todos os grupos de partes

interessadas e considera explicitamente o meio ambiente e a sociedade como partes interessadas principais. O banco Alfa e Beta buscam avançar nesse arquétipo na medida atendem partes interessadas até então não bancarizadas.

#### 4.4 Inovações Organizacionais

As inovações organizacionais compreendem a forma como os bancos inovam em sua gestão interna para contribuir com a sustentabilidade.

##### 4.4.1 Nova proposta para sociedade/ambiente

Esse arquétipo busca compreender se existe a priorização de prestação de benefícios sociais e ambientais ao invés da maximização do lucro econômico. Os dados obtidos das entrevistas podem ser vistos no Quadro 8.

#### Quadro 8.

Novas propostas para a sociedade e o meio ambiente.

INSTITUIÇÃO	EVIDÊNCIA
<b>Banco Alfa</b>	Segundo a entrevistada, o banco possui como objetivo principal lucratividade, o que na sua visão, possibilita que a instituição tenha condições de ser uma empresa socialmente e ambientalmente responsável e possa investir no social. Como exemplo cita a Fundação mantida pelo banco, destinada às ações no meio urbano e rural em cinco eixos de atuação: água, agroecologia, agroindústria, resíduos sólidos e educação. Estes vetores concentram grande parte do investimento social e contemplam boa parte dos programas e projetos, das parcerias negociadas ou em construção com os principais parceiros estratégicos.
<b>Banco Beta</b>	O entrevistado do banco Beta não acredita que os bancos possam não priorizar a maximização do lucro, visto que é uma atividade intrínseca ao seu negócio. Por se tratar de um banco público, possui ações para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos população, porém não há como evitar o objetivo principal que é a geração de lucro. No entanto, o compromisso com a sustentabilidade consta na missão e nos objetivos, que vislumbram a atuação como um agente financeiro de promoção da cidadania e políticas públicas para o desenvolvimento do País.
<b>Banco Gama</b>	A priorização da lucratividade é o objetivo do banco para o entrevistado do banco Gama. Porém existem parâmetros de ações educativas como a ação educativa de cinema que o banco proporciona, visando uma integração estreita com a comunidade local.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de entrevistas e dados secundários.

Na visão dos entrevistados, o objetivo das instituições bancárias mesmo as públicas é a geração de lucro. Porém dada a natureza pública, possuem ações que visam melhorar a qualidade de vida da população em geral e contribuir para o meio ambiente, sobretudo o banco Beta que é o promotor das políticas sociais do Governo Federal. Mesmo salientando a importância desse arquétipo, Yip e Bocken (2018) acreditam que uma mudança significativa precisa de muito tempo mas para modificar a realidade atual, os bancos podem

explorar um modelo híbrido, onde o modelo de negócios tradicional pode subsidiar o novo, pelo menos, em estágio inicial, até que o modelo de "reutilização para a sociedade/meio ambiente" possa se tornar financeiro viável. Esse será um novo paradigma imposto as organizações, Bocken *et al.* (2014) argumentam que para enfrentar os desafios de um futuro sustentável, as inovações deverão ser capazes de atingir o núcleo do modelo de negócios e não servirem como um complemento para minimizar resultados negativos.

#### 4.4.2 Resiliência na concessão de empréstimos

Esse arquétipo analisa se os bancos possuem critérios de aprovação de créditos à mutuários que reduzam impactos ambientais e/ou desigualdades sociais, conforme pode ser visto no Quadro 9.

#### Quadro 9.

Resiliência na concessão de Empréstimos.

INSTITUIÇÃO	EVIDÊNCIA
<b>Banco Alfa</b>	O Alfa foi o primeiro banco público brasileiro a aderir aos Princípios do Equador, em 2005, reformalizando sua adesão em junho de 2013. Os critérios socioambientais na análise de crédito e avaliação de potenciais riscos são continuamente aperfeiçoados para aprimorar as ferramentas de prevenção, mitigação e gestão dos riscos que possam decorrer da concessão crédito como o aumento do desmatamento, poluição hídrica e trabalho análogo a escravidão. Na concessão do crédito rural, são exigidos os licenciamentos ambientais, outorga de uso de água e, no Bioma Amazônia, comprovação da regularidade ambiental. Existe uma cláusula penal que prevê a suspensão das liberações pendentes e o vencimento extraordinário do financiamento em caso de ocorrência de desmatamento ilegal da propriedade.
<b>Banco Beta</b>	Alinhada aos princípios de responsabilidade socioambiental, na concessão de empréstimos o banco verifica a conformidade do mutuário ao licenciamento ambiental e a inclusão em listas oficiais de empresas autuadas por trabalho escravo. No caso de operações de crédito com empresas cujas atividades implicam em maiores impactos socioambientais e/ou usem recursos naturais, há a exigência da apresentação da licença ambiental de funcionamento para a contratação. Já no financiamento de projetos de grande vulto, como signatária dos Princípios do Equador, observa procedimentos para garantir a regularidade socioambiental do empreendimento, além da aplicação de padrões socioambientais da International Finance Corporation (IFC) e Diretrizes de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (EHS), buscando garantir a conformidade e adoção das melhores práticas internacionais de gestão socioambiental.
<b>Banco Gama</b>	Por se tratar de um banco público, possui o sistema de controles internos para ao promover a detecção e a avaliação rigorosas de eventuais ocorrências de corrupção e fraudes. Também possui acompanhamento e controle do tribunal de contas da União (TCU) e da controladoria geral da União (CGU). A Instituição segue a política socioambiental do BNDES para repasse de crédito relativos a esse banco, verificando as exigências dos órgãos oficiais legalmente constituídos, conforme exigência do BNDES, cujos projetos são elaborados com vistas as respectivas licenças ambientais, fiscalizado durante o período de duração da concessão.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de entrevistas e dados secundários.

Os resultados apontam para a conscientização dos bancos públicos para questões relacionadas ao risco ambiental e à dignidade nas relações de trabalho para a concessão de crédito. Existe, na visão de Infante, Cantanhede, Mendonça e Valle (2010), uma consciência crescente do papel da análise socioambiental nas estratégias do setor financeiro, inclusive na prevenção de riscos e no aproveitamento de novas oportunidades de negócio, conforme visto pelas evidências. A concessão de financiamento está cada vez mais atrelada a um conjunto de exigências, com destaque para os Princípios do Equador.

Sob esse ponto de vista, os resultados estão em concordância com as indicações na literatura. Yip e Bocken (2018) apontam que atualmente os bancos com reputação ilibada possuem diretrizes gerais de avaliação com políticas específicas do setor, tais como gerentes de risco sustentáveis, equipes de reputação, etc. para participar do processo de aprovação e ter poder de veto sobre a tomada de decisões quanto a concessão do empréstimo à mutuários.

#### 4.4.3 Produtos financeiros sustentáveis

O último arquétipo analisado verifica se os bancos públicos ampliam ou incentivam investimentos com viés social e ambientalmente corretos, conforme exposto no Quadro 10.

#### Quadro 10.

Incentivo a Produtos financeiros sustentáveis.

INSTITUIÇÃO	EVIDÊNCIA
<b>Banco Alfa</b>	Possui fundos de investimento com viés social, dentre eles destaca-se: Renda fixa Referenciado e o "DI Social 50". Esse fundo destina 50% da taxa de administração para a Fundação do Banco investir em programas sociais, como por exemplo projetos de educação e geração de emprego e renda.
<b>Banco Beta</b>	O Banco gama possui um fundo socioambiental, que visa apoiar em parceria com órgãos públicos e entidades privadas, projetos direcionados ao desenvolvimento sustentável da população de baixa renda. No aspecto ambiental incentiva a adoção de práticas de Ecoeficiência Empresarial por meio de financiamentos com taxas reduzidas para aquisição de máquinas e equipamentos que reduzam a geração de resíduos, emissões e aumentem a eficiência no uso de matérias-primas e insumos, em especial, água e energia.
<b>Banco Gama</b>	O gama é o único banco comercial credenciado junto à Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, para repasses de recursos do Programa Inovacred. Essa linha de financiamento destina-se a fomentar o desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores, bem como a inovação em processos. Os recursos no valor de R\$ 80 milhões, também apoiam a inovação em marketing ou inovação organizacional, visando ampliar a competitividade das empresas no âmbito regional ou nacional. O banco credenciou-se ao programa buscando ampliar as possibilidades para seus clientes e fortalecer o fomento à inovação no estado onde atua. A linha de crédito Inovacred normalmente é concedida pelos bancos de desenvolvimento. No entanto, a

	instituição, que tem o diferencial de ser um banco comercial, possui uma grande capilaridade e, dessa maneira, tem condições de levar o programa para toda sua região de atuação.
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de entrevistas e dados secundários.

Os bancos públicos apresentam opções incipientes de financiamentos e investimentos que contribuem para a sustentabilidade, limitando-se a algumas ofertas específicas se for considerada a totalidade dos investimentos oferecidos. A Federação Brasileira de Bancos ([FEBRABAN], 2016) defende que a comercialização de títulos sustentáveis pode trazer benefícios socioambientais, por financiarem projetos ou ativos de longo prazo e tornarem-se uma alternativa importante para estimular e viabilizar iniciativas e tecnologias em diferentes tipos de organização e também atrair investidores institucionais, tais como: fundos de pensão, fundos de previdência, seguradoras e gestores de ativos de terceiros. Ou seja, ao incentivarem produtos financeiros sustentáveis, os bancos promovem o desenvolvimento inovador tanto no aspecto econômico, como social e ambiental. Yip e Bocken (2018) acentua que há uma tendência crescente de que os investidores, poupadores e governos estejam mais preocupados com questões de sustentabilidade. O desenvolvimento desse arquétipo pode ser possível apoiando o *crowdfunding* e a venda de novos fundos com temas inovadores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos neste estudo apontam que os bancos públicos possuem inovações em seus modelos de negócios que indicam um movimento em direção à sustentabilidade e incorporam os aspectos ambiental e social além do tradicional econômico.

O banco Alfa por ser a maior instituição em relação as demais analisadas apresenta ações deveria apresentar inovações mais incisivas no setor. O banco Beta foi nessa análise, o banco mais destacado, devido a forte relação com o aspecto social, sendo totalmente pública, uma vez que é o promotor de políticas públicas definidas pelo governo federal para o bem estar social. O banco Gama, uma instituição de economia mista atuante no estado do Rio Grande do Sul apresentou inovações sustentáveis discretas em seu modelo de negócio.

Pode-se considerar que os bancos públicos estão avançados na implementação de inovações tecnológicas e apresentaram melhorias significativas relacionadas a eficiência energética e de materiais e a substituição de procedimentos tradicionais por digitais.

Com relação às inovações sociais, todos buscam incentivar a suficiência orientando e avaliando os mutuários na concessão de créditos adequados as suas necessidades bem como um bom relacionamento com seus *stakeholders* através de ações sociais. A criação de valor inclusivo é uma prática vista com maior prevalência no banco Beta e os outros ainda carecem de ações similares.

Nas Inovações Organizacionais, ainda impera o paradigma socioeconômico em detrimento do socioambiental, porém os bancos públicos brasileiros possuem critérios de resiliência na concessão de empréstimo para atender as demandas sociais e ambientais. Além disso foi constatado que ainda estão estágios iniciais de fomento a investimentos sustentáveis pelos clientes.

O presente estudo, tem implicações tanto acadêmica quanto práticas na medida em que contribui para a melhor compreensão sobre a sustentabilidade em serviços bancários pela utilização do modelo de negócios sustentável de Yip e Bocken (2018), e pode ser um norteador para as instituições financeiras brasileiras de como avançar na implementação nos negócios.

As limitações do presente artigo devem-se ao número reduzido de instituições analisadas a impossibilidade generalizar os dados, ficando restrito aos bancos estudados. Como sugestão para estudos futuros sugere-se que sejam realizados estudos quantitativos para compreender qual o panorama da adoção de inovações no modelo de negócio na totalidade do setor bancário.

## REFERENCIAS

Adams, R.; Jeanrenaud, S.; Bessant, J.; Danyer, D.; Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A systemic Review. *International Journal of Management Reviews*. 18,180-205.

Aguilera-Caracuel, J. & Ortiz-De-Mandojana, N. (2013). Green Innovation and Financial Performance: An Institutional Approach. *Organization & Environment*. 26(4), 365–38.

Banco Central do Brasil. (2018). *Ações de Educação Financeira do BC - Banco Central*. Recuperado em 18 maio, 2018, de [https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/TextosApresentacoes/Ações\\_para\\_%20Educação\\_%20Financeira\\_do\\_BC-CMEP\\_%20\(Apresentação\\_Diretor%20Isaac%20Sidney\).pdf](https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/TextosApresentacoes/Ações_para_%20Educação_%20Financeira_do_BC-CMEP_%20(Apresentação_Diretor%20Isaac%20Sidney).pdf).

- Barbieri, J, C.; Vasconcelos, I, F, G. Andreassi, T. Vasconcelos, F, C. (2010). Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos E Proposições. *RAE*. 50(2), 146-154.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. -- São Paulo: Edições.
- Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state of the art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*. 45, 9-19.
- Bocken, N, M, P.; Fil, A.; Prabhu, J. (2016). Scaling up social businesses in developing markets. **Journal of Cleaner Production**. 39, 295-308.
- Bocken, N. M. P.; Short, S.W.; Rana, P.; Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 65, 42-56.
- Braga, C. O. S.; Moura, A. S. S. (2015). Protocolo Verde: a realidade da sustentabilidade ambiental nas instituições financeiras no Brasil. *Anais*. VII Jornada Internacional Políticas Públicas, São Luiz, Maranhão.
- Dyck, B. & Silvestre, D, S. (2018). Enhancing socio-ecological value creation through sustainable innovation 2.0: Moving away from maximizing financial value capture. *Journal of cleaner Production*. 171, 1593-1604.
- Elkington, J. (2011). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.
- Evans, S.; Vladimirova, D.; Holgado, M.; Fosse, K, V.; Yang, M.; Silva, E, A.; Barlow, C, Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*. 26, 597–608.
- Fachin, O. (2006). *Fundamentos de Metodologia*. (5.ed). São Paulo: Saraiva.
- Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). (2016). *Guia Para Emissão De Títulos Verdes No Brasil*. 2016.
- Gil, A, C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4.ed). São Paulo: Atlas.
- Hossen, M.M.; Uddin M.N.; Hossain, A. (2014). E-commerce: A scrutiny about the environmental commerce through upgrading the environmental sustainability. *BUP Journal*, 1(2), 83-103.
- Infante, C, E.; Cantanhede, I, L.; Mendonça, F, M.; Valle, R. (2010). A Inovação da Sustentabilidade nos Bancos Brasileiros e Internacionais. *INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção*. 2(11).

- Gomes, M, C.; Oliveira, S, V, W, B.; Matias, A, B. (2017). Eficiência do setor bancário brasileiro no período de 2006 a 2013: bancos domésticos x bancos estrangeiros. *Nova Economia*. 27(3), 641-670.
- Janěs, A.; Biloslavo, R.; Faganel, A. (2017). Sustainable business model: a case study of fonda.si. *Annales, Ser. hist. social*. 1(27), 1-226.
- Johnson, J, L.; Zanolli, L.; Ma, Z.; Yu, D, J.; Johnson, D, R.; Kirkham, Acarother, C. Interplays of Sustainability, Resilience, Adaptation and Transformation. IN: Filho, L, F.; Robert W.; Marans, R, R.; Callewaert, J. (2018). *Handbook of Sustainability and Social Science Research*. Springer International Publishing AG.
- Joyce, A. & Paquin, R, L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*.135, 1474-1486.
- Lins, C. & Wajnberg, D. (2007). *Sustentabilidade Corporativa no Setor Financeiro Brasileiro*. Rio de Janeiro: Fundação Brasileira para Desenvolvimento Sustentável.
- Lüdeke-Freund, F. & Dembek, K. (2017). Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy?. *Journal of Cleaner Production*. 168, 1668-1675.
- Luqmani, A.; Leach, M.; Jesson, D. (2017). Factors behind sustainable business innovation: The case of a global carpet manufacturing company. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 24, 94-105.
- Malhotra, N, K. (2011) *Pesquisa de marketing: foco na decisão*. Tradução de Opportunity Translations. (3. Ed). Sao Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Mani, A., 2011. Green banking through green lending. Retrieved from <http://www.ibmteu.org/GVCG/> [Accessed May 30, 2018 ].
- Marconi, A. & Lakatos, E, M. (2001). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos*. (6. Ed). São Paulo: Atlas.
- Mcgrath, R, G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*. 43, 247-261.
- Moisescu, O, I. (2018). From perceptual corporate sustainability to customer loyalty: a multi-sectorial investigation in a developing country. *Economic Research Ekonomiska Istraživanja*. 31(1), 55-72.



- O'neil, J. (2018). 'People, Planet, Profits' and Perception Politics: A Necessary Fourth (and Fifth) Bottom Line? Critiquing the Current Triple Bottom Line in the Australian Context. IN: Crowther, D.; Seifi, S.; Moyeen, A. *The Goals of Sustainable Development: Responsibility and Governance*. Springer Singapore.
- Olher, C. C.; Melo, M. F. S.; Souza, R.; Silva, W. L. C. (2018). Estratégia de responsabilidade social corporativa no setor bancário: análise da atuação socioambiental do Bradesco e Itaú-Unibanco. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*. 8(1).
- Provasnek, A, K.; Schmid, E.; Geissler, B.; Steiner, G. (2017). Sustainable Corporate Entrepreneurship: Performance and Strategies Toward Innovation. *Business Strategy and the Environment*. 26, 521–535.
- Rosca, E.; Arnold, M.; Bendul, J, C. (2017). Business models for sustainable innovation e an empirical analysis of frugal products and services. *Journal of Cleaner Production*. 162, 5133-5145.
- Santos, P. M. F.; Porto, R. B. (2014). Responsabilidade ambiental e lealdade de clientes em banco de varejo. *Revista de Administração de Empresas*. 54(6), 606-618.
- Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F.; Hansen, E, G. (2016). Business Model for Sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organization & Environment*. 29(3), 264-289.
- Silva, D.; Estender, A. C.; Macedo, D. L.; Murarolli, P. L. (2016). A importância da sustentabilidade para a sobrevivência das empresas. *Empreendedorismo, Gestão e Negócios*, 5(5), 74-91.
- Singh, H.; Singh, B.P. (2012). An effective and resourceful contribution of green banking towards sustainability. *International Journal of Advances in Engineering Science and Technology*, 1(2), 41-45.
- Szekely, F. & Strebels, H. (2013). Incremental, radical and game-changing: strategic innovation for sustainability. *Corporate Governance*. 13(5), 467-481.
- Teece, D, J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 43, 172-194.
- Tolkamp, J.; huijbne, J, C, C, M.; Mourik, R, M.; Verbong, G, P, J.; Bouwknegt, R. (2018). User-centred sustainable business model design: The case of energy efficiency services in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*.182. 755-764.

Wheelen, T, L.; Hunger, D.; Hoffman, A, N.; Bamford, C, E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. (15.Ed). Pearson Education Limited.

YIP, W.H. A. & Bocken, N, M.P. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production*. 174, 150-169.