



ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL ESTUDO DE CASO: GRUPO ITAÚ-UNIBANCO

STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT CASE STUDY: GROUP ITAU-UNIBANCO

Antonio Carlos Estender (Universidade Guarulhos) estender@uol.com.br

Maria Corina Rocha (Zumbi dos Palmares)

RESUMO: O objetivo deste estudo é identificar o nível de incorporação de uma gestão sustentável no Itaú-Unibanco, e seus principais desafios. O projeto de desenvolvimento sustentável tem sido frequentemente compreendido como sendo aquela condição na qual a organização está financeiramente equilibrada, sem grandes riscos e com perspectivas futuras. Tal projeto deve ser elencado como um importante diferencial nas organizações, como fonte de inovação e vantagem competitiva, sendo portanto um plano de ação para ser adotado global, nacional e localmente, por organizações que englobam o sistema das Nações Unidas, governos e pela sociedade civil, em todas as áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente. Constitui-se na mais abrangente tentativa já imaginada de estabelecer um novo padrão de desenvolvimento para o século XXI, cujo alicerce é a sinergia da sustentabilidade ambiental, social e econômica. Em estudo recente, Kurzweil (2007) afirma que a velocidade com que estão ocorrendo as alterações climáticas, o mundo será um lugar muito diferente do que é e essas mudanças estão diretamente ligadas ao fator humano. E o ponto de partida para mudar ou desacelerar os aspectos negativos, como a poluição ambiental e o esgotamento dos recursos naturais é a mudança de valores na cultura organizacional (Andrade, 2000). Ainda segundo Almeida (2002), durante a Conferência da ONU em Estocolmo, em 1972, a crescente discussão buscava conciliar a atividade econômica com a preservação do meio ambiente. De acordo com Elkington (2001, p.74), dez anos depois se viu que somente a resolução de questões ambientais – que tanto afligiam a sociedade e o meio organizacional – não resolveria os problemas de uma economia global sustentável. Seria necessário atingir outros meios para se conseguir a sustentabilidade. “Aqueles que pensam ser a sustentabilidade somente uma questão de controle de poluição não estão vendo o quadro completo” (Hart, 2005, *apud* Elkington, p.74, 2001). Hart ainda afirma que “(...) será cada vez mais difícil para as organizações fazerem negócios, tendo em vista o empobrecimento dos clientes, a degradação do meio ambiente, a falência dos sistemas políticos e a dissolução da sociedade” (Hart, 2005 *apud* Elkington, p.75, 2001). Para a realização deste estudo, buscou-se a utilização de fontes secundárias de informações. A pesquisa secundária se deu sobre as referências mencionadas ao final do trabalho. Quanto ao plano e instrumentos de coleta de dados, a pesquisa divide-se em duas fases distintas: na primeira com caráter exploratório utilizou-se a fundamentação teórica com a pesquisa bibliográfica em livros, relatórios, revistas e artigos sobre o tema em estudo. Com relação à análise dos dados, os mesmos foram analisados sob a ótica qualitativa que, para Gil (1999), nesta análise, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, sendo que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia. Aprendizagem. Conhecimento. Sustentabilidade.

ABSTRACT: The aim of this study is to identify the level of incorporation of sustainable management in Itaú-Unibanco, and its main challenges. The project of sustainable development has often been understood as that condition in which the organization is financially balanced without major risks and future prospects. This project should be listed as an important gap in organizations, as source of innovation and competitive advantage, and therefore an action plan to be adopted globally, nationally and locally by organizations that include the United Nations system, governments



and civil society in all areas where human activity impacts the environment. Constitutes the most comprehensive attempt ever imagined setting a new standard of development for the twenty-first century, whose foundation is the synergy of environmental, social and economic. In a recent study, Kurzweil (2007) states that the speed with which climate change is occurring, the world will be a very different place than it is and these changes are directly related to the human factor. And the starting point for change or slow down the negative aspects, such as environmental pollution and depletion of natural resources is the change of values in organizational culture (Andrade, 2000). Also according to Almeida (2002), during the UN Conference in Stockholm in 1972, sought to reconcile the increasing discussion of economic activity while preserving the environment. According to Elkington (2001, p.74), ten years later turned out that only the resolution of environmental issues - that plagued both society and the organizational environment - would not solve the problems of a sustainable global economy. It would be necessary to achieve other means to get the sustainability. "Those who think sustainability is only a matter of pollution control are not seeing the whole picture" (Hart, 2005, apud Elkington, p.74, 2001). Hart also said that "(...) it will be increasingly difficult for organizations doing business in view of the impoverishment of its customers, environmental degradation, the failure of political systems and the dissolution of society" (Hart, 2005 apud Elkington, p.75, 2001). For this study, we sought the use of secondary information sources. Secondary research took place over the references at the end of the work. As for the plan and instruments for data collection, the research is divided into two distinct phases: the first with exploratory used the theoretical framework to research on books, reports, journals and articles on the topic under study. Regarding data analysis, they were qualitatively analyzed from the perspective that to Gil (1999), at this analysis, the interpretation of the phenomena and the attribution of meaning are the basic process of qualitative research, and does not require the use of methods and statistical techniques. The natural environment is the direct source for the collection of data and the researcher is the key instrument.

Keywords: Strategy. Learning. Knowledge. Sustainability.

INTRODUÇÃO

Estamos vivenciando constantes mudanças na forma de ver o mundo, com o aumento de informação e estudos científicos sobre os impactos dos meios de produção no meio ambiente, sobretudo no futuro. Assim, deverá ser intrínseca em qualquer estratégia de negócio a preocupação com o desenvolvimento sustentável. Em estudo recente, Kurzweil (2007) afirma que a velocidade com que estão ocorrendo as alterações climáticas, o mundo será um lugar muito diferente do que é e essas mudanças estão diretamente ligadas ao fator humano. E o ponto de partida para mudar ou desacelerar os aspectos negativos, como a poluição ambiental e o esgotamento dos recursos naturais é a mudança de valores na cultura organizacional (Andrade, 2000). A necessidade de estudos que abordem assuntos de ordem ambiental voltados para a sustentabilidade. Para as organizações, deve-se alertar sobre a necessidade do desenvolvimento sustentável estar ligado a todas as etapas do planejamento da organização, onde pequenas ações contribuirão para o crescimento dos negócios em longo prazo. Para os acadêmicos e futuros

profissionais de administração, a informação de que o desenvolvimento sustentável é uma realidade e deve ser entendido em sua amplitude e incorporado em qualquer organização que venham a atuar. Para a sociedade, o esclarecimento de que a preservação não depende apenas de órgãos públicos ou privados, mas que é responsabilidade de todos, a contribuição deve partir de pequenas atitudes em suas comunidades. Ao meio acadêmico, há orientação de que se devem estimular os acadêmicos a desenvolver projetos e estudos que abordem o tema sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável. Segundo Almeida (2002), durante a Conferência da ONU em Estocolmo, em 1972, a crescente discussão buscava conciliar a atividade econômica com a preservação do meio ambiente. De acordo com Elkington (2001, p.74), dez anos depois se viu que somente a resolução de questões ambientais – que tanto afligiam a sociedade e o meio organizacional – não resolveria os problemas de uma economia global sustentável. Seria necessário atingir outros meios para se conseguir a sustentabilidade. “Aqueles que pensam ser a sustentabilidade somente uma questão de



controle de poluição não estão vendo o quadro completo” (Hart, 2005, *apud* Elkington, p.74, 2001). Percebeu-se então que a questão a ser tratada não era somente a ambiental ou econômica, mas sim a questão social. Hart ainda afirma que “(...) será cada vez mais difícil para as organizações fazerem negócios, tendo em vista o empobrecimento dos clientes, a degradação do meio ambiente, a falência dos sistemas políticos e a dissolução da sociedade” (Hart, 2005 *apud* Elkington, p.75, 2001). Para a discussão do objetivo deste estudo de identificar o nível de incorporação de uma gestão sustentável e seus principais desafios, foi realizado um estudo de caso com dados de uma instituição financeira, o Itaú Unibanco.

O QUE É ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia se dá no definir ações a serem realizadas pela organização que incidem sobre o ambiente interno e externo, e que buscam a melhoria da posição da organização no seu mercado. Em relação à perspectiva destes dois ambientes destacam-se duas visões principais, a Visão Baseada no Mercado, que cuida do estudo de como o mercado orienta a estratégia da organização e suas funções, em que se podem citar trabalhos como Contador (2003), Hill (1994), Porter (1986), Slack (2002), dentre outros. Esta corrente teórica pressupõe que o mercado é o elemento que deve orientar as ações da organização e suas funções. Em resumo, segundo esta visão a organização consiste em um agente reativo aos estímulos do seu ambiente externo, devendo identificar oportunidades e a partir daí configurar seus recursos. A segunda visão sobre o ambiente da estratégia, parte do pressuposto de que as organizações bem sucedidas não são aquelas que reagem aos estímulos do mercado, mas que desenvolvem competências que lhes permitem oferecer produtos e serviços superiores aos da concorrência. Esta é conhecida como a Visão Baseada nos Recursos, abordada por autores como Fleury & Fleury (2003), Prahalad & Hamel (1990) e Peteraf (1992). Embora sejam muitas vezes vistas como correntes antagônicas, a Visão Baseada no Mercado e a Visão Baseada nos Recursos devem ser vistas como complementares, em que se pode lançar mão para melhor se entender o desenvolvimento das indústrias. Por um lado é o mercado quem, em última instância, decide qual competência será valorizada, mas nem toda competência desenvolvida é necessariamente fruto

de um ato planejado. Por outro lado uma visão excessivamente orientada para o mercado pode não garantir à organização habilidade suficiente para desenvolver competências que lhes permitam sobreviver em ambientes altamente dinâmicos, como, por exemplo, indústrias de base tecnológica. Hayes & Whellwright (1984) indicam que a estratégia deve ser desdobrada em vários níveis, a saber, o corporativo, passando pelo organizacional, culminando no funcional. O desdobramento da estratégia organizacional em vários níveis se faz por necessidade, na verdade as várias estratégias desdobradas fazem parte de um único arcabouço conceitual. Neste caso é indispensável para o sucesso da estratégia a ação conjunta das partes envolvidas, questão esta amplamente reconhecida na literatura (ex. Hill, 1994; Sellitto & Walter, 2006; Sun & Hong, 2002). A consistência estratégica. Tendo como base as funções organizacionais podem-se deduzir três tipos de consistência: a vertical, em que as estratégias funcionais estão alinhadas à estratégia organizacional, a consistência horizontal, em que as estratégias funcionais estão alinhadas entre si; e a consistência interna, em que os elementos de uma dada função agem de maneira coordenada, para atingir os objetivos. Uma vez que uma organização consiga atingir os vários níveis de consistência, surge a sinergia, ou seja, onde a ação conjunta de vários agentes consegue produzir um resultado superior ao das ações individuais. Gill (2006) ressalta que as influências no processo de formação das estratégias são históricas e contextuais. As organizações desenvolvem traços distintos no processo de formação das estratégias porque elas se diferem assim como o contexto em que estão inseridas. Ates et al. (2008) simplificam o conceito de estratégia em onde estamos e onde queremos chegar. Embora reconheçam que grande parte das abordagens de estratégia percorra quatro estágios básicos – formulação, implementação, controle e revisão – os autores ressaltam que mais que uma série de atividades sequenciais, as estratégias são formadas por atividades interativas. As estratégias têm seus pilares nos quatro estágios – formulação, implementação, controle e revisão – em que a base é o conjunto de fins e metas, que as organizações devam ter para alcançar um objetivo deliberado. As metas e os fins devem ter origem na análise de forças e fraquezas da organização frente às oportunidades e ameaças que o ambiente oferece, numa síntese da difundida matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*). Após a



definição de metas, tem-se a implementação das estratégias, na qual o planejamento é escalonado em estágios de curto, médio e longo prazo. Neste prisma, a hierarquia existente entre níveis como o estratégico, o tático e o operacional se justifica na intenção de coordenar atividades da organização a fim de garantir que os objetivos sejam alcançados (MINTZBERG, 2004). Porter (1996) argumenta que as decisões da organização determinam e revelam seus objetivos, propósitos e metas, que invariavelmente devem ser seguidos por planos e políticas condizentes. Os resultados são observados e comparados ao planejado, de forma que as distorções possam ser corrigidas, bem como os ajustes necessários em função de possíveis mudanças ambientais.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

No final do século passado, verificou-se uma preocupação quanto à capacidade da natureza continuar oferecendo todos os recursos necessários para a sobrevivência da humanidade. Entretanto, o crescimento populacional continua a consumir os recursos naturais. O consumo desordenado e a exploração das riquezas naturais sem a devida reposição têm contribuído para o estágio atual de degradação sem precedente na história. Conforme descrito por Monzoni et al (2006), no século XXI surge de maneira forte e contundente a agenda da sustentabilidade, reconhecendo os vários problemas sociais e ambientais não tratados pelos sistemas econômicos. Neste sentido, Savitz (2007) argumenta que a sustentabilidade está se transformando rapidamente numa tendência dominante, pois as iniciativas sustentáveis evoluíram, e, finalmente, bom senso, em função do respeito ao equilíbrio entre as perspectivas ambiental, social e econômica começa a prevalecer. De acordo com Ruthes e Nascimento (2006), regiões sustentáveis são aquelas que conseguem promover, de forma equilibrada e harmônica, crescimento econômico, qualidade de vida e respeito ao meio ambiente. A idéia é promover progresso econômico de forma responsável, tanto socialmente, economicamente, quanto ambientalmente. Ainda segundo os autores, o desenvolvimento sustentável decorre, então, da combinação equilibrada de desenvolvimento econômico com justiça social e domínio dos problemas ambientais. Não existe mais espaço para que o capital econômico consiga se acumular e reproduzir sustentavelmente onde não exista um

conjunto de outras dimensões, baseadas, principalmente, em aspectos sociais e ambientais. Sendo assim, o desenvolvimento sustentável refere-se à sustentabilidade econômico-social-ambiental. Para Vellani e Ribeirão (2006), a sustentabilidade pode ter três dimensões: a econômica, a social e a ambiental. Essas dimensões são conhecidas como Triple Bottom Line (TBL). O TBL reflete a necessidade de uma atuação equilibrada no bottom line econômico, no bottom line social e no bottom line ambiental, mantendo, então: a sustentabilidade econômica, ao gerar riqueza; a sustentabilidade social ao estimular a educação, cultura, lazer e justiça social; e a sustentabilidade ambiental ao manter ecossistemas vivos, com diversidade e vida (VELLANI; RIBEIRÃO, 2006). Sachs (2007) denominou de ecossocioeconomia. A perspectiva econômica trata da alocação e distribuição eficiente dos recursos naturais em uma escala apropriada. Já a perspectiva social, refere-se à preocupação com o bem-estar humano. Por fim, a perspectiva ambiental representa a utilização do potencial encontrado nos diversos ecossistemas, com um nível mínimo de deteriorização, de forma a não comprometer sua existência em longo prazo. A amplitude e a importância do conceito de desenvolvimento sustentável fazem com que se torne necessário o desenvolvimento de sistemas de informação para apoiar o processo de gestão, por meio da elaboração de metodologias para mensuração do nível de sustentabilidade. Faz-se necessário, então, a criação de um ferramental que auxilie no acompanhamento e avaliação dos avanços e/ou retrocessos do desenvolvimento sustentável, por meio da utilização de um conjunto de indicadores relacionados à sustentabilidade, tornando-a mensurável. O *Barometer of Sustainability* procura, por meio da consideração equilibrada das dimensões ambiental e social, efetuar a medição do progresso de uma localidade em direção à sustentabilidade, indicando, nesta configuração bidimensional, a situação da mesma, que varia desde circunstâncias ruins até boas em relação ao desenvolvimento sustentável. Por fim, o *Dashboard of Sustainability* tem como objetivo medir a utilização de estoques e fluxos das dimensões do desenvolvimento sustentável (ambiental, social, econômica e institucional). Seus indicadores podem ser avaliados a partir de dois critérios: importância e desempenho. A visualização dos indicadores se dá graficamente, por meio de um painel de controle, ilustrando as partes de uma escala de cores: vermelha para situação crítica, amarela



para situação intermediária e verde para situação excelente. Este permite avaliar o desempenho de cada uma das dimensões individualmente ou de forma agregada. Estas características tornam esta ferramenta muito atrativa, principalmente em função da visão holística e da facilidade de interpretação dos resultados (comunicação visual). Todos os elementos discutidos neste item evidenciam a complexidade e a importância do conceito de desenvolvimento sustentável. Neste sentido, percebe-se a necessidade de construir mais ferramentas que mensurem o nível de sustentabilidade do processo de desenvolvimento de uma região (país, município, etc.).

DESAFIOS ESTRATÉGICOS DA SUSTENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE RESPONSÁVEL

O Brasil ainda necessita desenvolver uma consciência mais apurada de sustentabilidade, apresentar um estágio de responsabilidade e gestão socioambiental acima da média em relação a outros países emergentes. Apesar de sua importância, a gestão ainda não faz parte das estratégias de uma parcela significativa de organizações (BORGES *et al.*, 2006). Temas como gestão ambiental, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade devem ser incorporados às estratégias de negócios. Para tanto, se faz necessário esclarecimento sobre os temas. Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) realçam dois enfoques diversos e complementares para formular estratégias organizacionais, sendo que, em uma delas, a formulação estratégica parte de uma análise do ambiente externo, em que a organização busca identificar a melhor forma de se posicionar frente ao mercado em que atua, e, a outra, a formulação da estratégia tem início com uma análise do ambiente interno da organização, na qual se procura identificar os principais recursos e capacidades que possibilitem uma vantagem competitiva sobre a concorrência. A primeira visão proposta pelos autores se apóia nos estudos de sustentabilidade, a segunda é uma abordagem da estratégia e competitividade baseada em recursos, capacidades e competências. Prahalad e Hamel (1990) estabelecem, por meio da abordagem baseada em recursos, especialmente, o desenvolvimento de recursos intangíveis. Deste modo, para Prahalad e Hamel (1990, p. 82), as competências essenciais representam “a aprendizagem coletiva da organização, especialmente relacionada a como coordenar diversas habilidades de produção, integrar múltiplos

‘streams’ de tecnologias”, ou então, como posteriormente enunciarão, em contraponto a Hamel e Prahalad (1995, p. 203), mais do que uma habilidade ou tecnologia isoladamente, tem-se que “competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes”. Tachizawa (2002) prevê que no futuro as organizações precisarão desenvolver seus negócios dentro dos princípios dos ecossistemas. Aplicar gestão ambiental nas organizações implica em reduzir os impactos ambientais, limitando os danos ao meio ambiente causados pelas atividades industriais (Shrivastava e Hart, 1998). Na concepção de Franca (2007), a ideia do desenvolvimento sustentável é promover a harmonia entre essas partes, de modo a melhorar a qualidade de vida das populações, equilibrar o desenvolvimento socioeconômico entre os países, preservar e conservar o meio ambiente e controlar recursos naturais essenciais, como água e alimentos. O desenvolvimento e sustentabilidade ambiental requerem o completo replanejamento de organizações e estratégias e para orientar esse planejamento contínuo. Shrivastava e Hart (1998, p. 92) apontam forças externas motivadoras para o desenvolvimento sustentável: 1º- Leis nacionais cada vez mais rigorosas e novos tratados internacionais criam um imperativo político. 2º- A sustentabilidade está se tornando um requisito para a competição. Um número maior de consumidores vem exigindo produtos “ecológicos”. 3º- A ideia, cada vez mais difundida, de que a natureza tem direito à existência própria, cria um imperativo ético. As organizações estão sendo consideradas responsáveis pela minimização de seu impacto sobre o planeta, para que não neguem às gerações futuras o direito de viver em um ambiente sustentável. 4º- A resolução de problemas ambientais está inevitavelmente vinculada a questões de desenvolvimento econômico, particularmente nos países em desenvolvimento, e isso cria um imperativo global. A. Colombo (*apud* Instituto Ethos, p.78, 2006), durante conferência realizada em Chapel Hill, EUA, em 1999, também faz alusão ao conceito de desenvolvimento sustentável, quando menciona que a ele teriam sido adicionadas às questões econômicas e sociais, além da questão ambiental que já estava envolvida no conceito anterior, o que resulta na visão do *Triple Bottom Line*. Diante das considerações acima, pode-se perceber que o conceito de desenvolvimento sustentável evoluiu até que se chegasse à composição de três pilares: social, econômico e ambiental.



Os Três Pilares

Pilar Econômico

De acordo com Elkington (2001, p. 77), na visão convencional, o pilar econômico se resume ao lucro da organização, portanto, para calculá-lo os contadores utilizam apenas dados numéricos. A abordagem que será feita desse pilar, entretanto, requer uma busca de sustentabilidade econômica da organização em longo prazo. É preciso entender como as organizações avaliam se suas atividades são economicamente sustentáveis e isso passa necessariamente pela compreensão do significado de capital econômico. Em uma visão simplista, ainda segundo o autor, o capital de uma organização é a diferença entre seus ativos e suas obrigações e pode ser encontrado de duas formas principais: capital físico e capital financeiro. Ao avaliar esse pilar, levando-se em consideração o conceito de desenvolvimento sustentável (DS), será preciso incutir na ideia de capital econômico os conceitos de capital humano e intelectual, que, conforme Elkington (2001), foram incorporados gradativamente ao entendimento de capital econômico, sem mencionar os conceitos de capital natural e social, que em longo prazo passam a ser fundamentais para a avaliação desse pilar.

Pilar Social

Para muitos teóricos, questões como a da desigualdade social e da educação, entre outras, não fazem parte do conceito de sustentabilidade, assim como a questão econômica e ambiental. Para esses autores o que realmente importa é que, se o sistema social não estiver equalizado, isto é, estiver progredindo como um todo, a questão ambiental e também a economia não irão progredir da maneira desejada. De acordo com Elkington (2001) “em parte ela (capital social) considera o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação, mas também deve abranger medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza”.

Fukuyama (1995, p. 47), autor de *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, afirma que “o capital social é uma capacidade que surge da prevalência da confiança em uma sociedade ou em partes dela”. E da “capacidade de as pessoas trabalharem juntas, em grupos ou organizações, para um objetivo comum”. Essa união da sociedade visando o desenvolvimento pode ser benéfica para que o objetivo das ações seja atingido. O autor

ainda menciona que se a sociedade trabalhar junta, em contato com as normas e regras, o objetivo-resultado será atingido de maneira mais facilitada. A sustentabilidade em longo prazo pode ser verificada por meio da relação entre os membros da organização e os seus consumidores. Essa relação de transparência gera mais resultados para a organização, pois a consciência adquirida pela sociedade atual faz com que a relação entre ambos seja estreita e ainda aumente o anseio de as organizações participarem cada vez mais de ações em prol social e assim aumentar a capacidade de dissipar a desigualdade social. O próximo pilar a ser tratado será o que se relaciona com a questão social e também com a econômica.

Pilar Ambiental

Segundo Elkington (2001, p. 81), quando se pensa na pobreza, na escravidão e no trabalho infantil, pode-se considerar que as iniciativas sociais tenham uma história mais ampla que as iniciativas ambientais. No entanto, o autor afirma que, apesar de uma série de interesses sobre a questão social e a auditoria na década de 1970, a agenda ambiental deve ganhar destaque na atualidade. Elkington (2001, p. 83) afirma que as organizações precisam saber avaliar se são ambientalmente sustentáveis e, para isso, é preciso compreender primeiramente o significado da expressão capital natural. O conceito de riqueza natural não é de fácil definição. Elkington comenta essa dificuldade utilizando o exemplo de uma floresta. Na opinião do autor, não basta contar o número de árvores para se avaliar seu capital natural, é preciso avaliar, entre outros aspectos, a “riqueza natural que sustenta o ecossistema da floresta”, os benefícios por ela gerados, a flora, a fauna e os produtos dela extraídos, que podem ser comercializados.

Elkington (2001, p. 83) defende a existência de duas formas principais de capital natural: O ‘capital natural crítico’, que seria aquele fundamental para a perpetuidade do ecossistema, e o capital natural renovável ou substituível, sendo este, no entendimento do autor, os recursos naturais renováveis, recuperáveis ou substituíveis. Após a compreensão dos conceitos acima, ainda segundo Elkington (2001), as organizações precisam: identificar quais as formas de capital natural impactadas pelas suas operações, avaliar se elas são sustentáveis, se o nível de estresse causado é sustentável e, finalmente, se o equilíbrio da natureza está sendo afetado de forma significativa. De acordo com Almeida (2002, p. 64), a maior dificuldade não está



em elaborar o conceito de desenvolvimento sustentável, mas sim em colocá-lo em prática. As organizações devem gerir o desenvolvimento sempre considerando os aspectos ambientais, sociais e econômicos. Segundo o autor, para que o conceito seja colocado em prática é preciso que se estabeleçam como critérios:

- “Democracia e estabilidade política”;
- “Paz”;
- “Respeito à lei e à propriedade”;
- “Respeito aos instrumentos de mercado”;
- “Ausência de corrupção”;
- “Transparência e previsibilidade de governos”;
- “Reversão do atual quadro de concentração da renda em esferas local e global”.

A sustentabilidade envolve a gestão, a maneira de tratar os empregados, o impacto sobre o meio ambiente e sobre a comunidade local e as relações com clientes e fornecedores. Para Boechat (2007, p. 90), as organizações brasileiras podem não estar atentas a pontos relevantes da sustentabilidade. As atuais percepções sobre a natureza alertam para os riscos de negligenciar a dependência dos seres vivos em relação aos sistemas que permitem a vida no planeta. Não se pode pensar na sustentabilidade de um sistema isolado, uma vez que as dinâmicas evolutivas de mudança se dão em processos iterativos e simultâneos. Sob condições do desequilíbrio, os sistemas ecológicos tendem a buscar novo equilíbrio e se reorganizar, não necessariamente preservando as mesmas condições em que o desenvolvimento humano tem se baseado. Organização sustentável é aquela que tem postura ética de colaboração em relação à comunidade, clientes, funcionários. Salienta Franca (2007) que as organizações devem estabelecer ações sustentáveis e duradouras. Estas ações devem abranger todas as organizações a sua volta. Shrivastava e Hart (1998) ressaltam ainda que as organizações que adotarem as medidas de sustentabilidade, ou seja, o *Triple Bottom Line*, terão recompensas significativas, isto é, garantirão a sobrevivência no próximo século e o privilégio de contribuir para a criação de um mundo sustentável. Cabe aos profissionais a responsabilidade de promover ações sustentáveis entre as organizações e a comunidade, por meio de postura de respeito à diversidade do meio ambiente e aos valores da comunidade ao qual estão inseridas (Franca, 2007). Estes profissionais não devem estar concentrados em um único departamento da organiza-

ção, devem atuar nas diversas áreas e diferentes níveis hierárquicos. Um dos grandes desafios dos profissionais envolvidos com ações de sustentabilidade é cuidar do assunto de forma que seja incluído como pauta nas metas do negócio. A sustentabilidade da sociedade exige grandes mudanças culturais e econômicas e para que a mudança de comportamento e atitudes ocorra faz-se necessário o desenvolvimento de novas regras que regulem o mercado. Para atingir a mudança de forma abrangente e aprofundar o conhecimento, a Fundação Dom Cabral (2007) desenvolveu um mapa dos desafios da sustentabilidade no Brasil, buscando concretizar o conceito de sustentabilidade. A partir do estudo desses desafios e da identificação das práticas que devem ser ampliadas é possível fazer uma leitura do posicionamento estratégico da organização quanto a sustentabilidade. Ao reformular suas práticas, as organizações contribuem com o progresso socioeconômico responsável e sustentável. Pôssas (2005, p. 13) estabelece algumas relações entre organização, governo e sociedade. Para preencher sua função básica, uma organização cria postos de trabalho, paga salários e contribui para a previdência social. Estas são as consequências diretas de seu papel econômico. As companhias podem também melhorar as condições de trabalho, o aprendizado profissional contínuo, a empregabilidade e o desenvolvimento de seus empregados. Sua atuação, porém, não termina aí. Sua responsabilidade é muito maior que isto, pois a organização deve ter alianças intersetoriais com todo o seu *Stakeholders*. Porter e Kramer (2006) situam a sustentabilidade no contexto da responsabilidade social organizacional e consideram as seguintes posturas com relação à responsabilidade organizacional: a responsiva; que é atuar como bom cidadão corporativo e mitigar efeitos adversos da atividade organizacional e da estratégica; promover número pequeno de iniciativas cujos benefícios sociais e organizacionais possam ser amplos e distintivos. A divisão dos desafios feita por Porter e Kramer (2006) oferece uma forma concreta de as organizações identificarem as questões sociais que mais as interessam em seus negócios, propicia uma abordagem que favorece o diálogo construtivo com a sociedade, os órgãos reguladores e entre as organizações. Com o intuito de dar foco à pesquisa que será abordada serão considerados apenas os fatores elencados nos impactos sociais da cadeia de valor e nas dimensões sociais do contexto competitivo.



METODOLOGIA

Para a realização deste estudo, buscou-se a utilização de fontes secundárias de informações. A pesquisa secundária se deu sobre as referências mencionadas ao final do trabalho. Quanto ao plano e instrumentos de coleta de dados, a pesquisa divide-se em duas fases distintas: na primeira com caráter exploratório utilizou-se a fundamentação teórica com a pesquisa bibliográfica em livros, relatórios, revistas e artigos sobre o tema em estudo. Com relação à análise dos dados, os mesmos foram analisados sob a ótica qualitativa que, para Gil (1999), nesta análise, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, sendo que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Para Yin (2002, p. 32-33) “Um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” e o autor acrescenta: “A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados”.

O CASO ITAÚ UNIBANCO

Para a compreensão do nível de incorporação de uma gestão sustentável, a seguir são apresentados os dados do Itaú e Unibanco com a estrutura utilizada por essas instituições, bem como seus principais programas e ações. Em seguida, é feita uma análise dos principais desafios para uma efetiva gestão sustentável.

Itaú: estrutura e principais aspectos da gestão sustentável

O Banco Itaú entende que a educação é o caminho para o desenvolvimento integral e de maneira sustentável do País. Sua atuação no campo social se dá por meio da Fundação Itaú Social, cujas atividades centrais são a formulação, implantação e disseminação de metodo-

logias voltadas para a melhoria de políticas públicas na área educacional e a avaliação de projetos sociais. Constituída em 2000, a Fundação atua em todo o Brasil em parceria com as três esferas de governo (federal, estadual e municipal), com o setor privado e organizações da sociedade civil. Diversos departamentos do Itaú fornecem apoio técnico para a viabilização dos programas sociais. A rede de agências e as lojas também têm importante papel na disseminação dos programas, o que estimula a aproximação com as comunidades locais. Estas alianças internas são fortalecidas com o alinhamento conceitual, estratégico e operacional entre a Fundação Itaú Social e as demais áreas internas do Itaú. O conjunto de ações e programas que a Fundação desenvolve e apóia tem como foco na educação integral, no desenvolvimento da capacidade de leitura e nas competências da escrita, na ampliação das oportunidades de inserção social da juventude e na disseminação da cultura de avaliação econômica de projetos sociais. São parceiros na área educacional, por exemplo, o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e o Canal Futura. O Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec) realiza a coordenação técnica de diversos projetos.

Unibanco: estrutura e principais aspectos da gestão sustentável

No final de 2007 foi criada a área de Comunicação e Sustentabilidade do Unibanco, responsável por garantir uma visão integrada do tema no conglomerado, estimulando as ações já existentes e promovendo a sinergia do assunto entre as diversas áreas da organização, contribuindo para assegurar o equilíbrio entre o desempenho econômico, social e ambiental do conglomerado. O primeiro passo foi a criação de um Comitê de Sustentabilidade, constituído por diretores e superintendentes de áreas necessárias para o desenvolvimento do tema no conglomerado. O Comitê de Sustentabilidade se reporta ao conselho de administração do Unibanco e é responsável por monitorar a aderência dos colaboradores e das áreas às práticas sustentáveis. O fundador, embaixador Walther Moreira Salles, tinha uma expressão que reflete muito bem o posicionamento do Unibanco: “Somos um banco de pessoas atendendo pessoas”. A organização acredita que grandes transformações só são possíveis por meio das pessoas, atitudes corretas permitem mudar o



mundo para melhor, alcançar resultados mais ambiciosos e agregar valor com criatividade, sem perder de vista que a ética é uma condição básica para o sucesso. É investindo nas pessoas que se consegue agregar valor a organização, e assim se diferenciar de seus concorrentes. Evidencia-se que muitas organizações estão realizando treinamentos e adequando suas políticas e procedimentos para que haja uma estratégia em prol da sustentabilidade integrada com a gestão da organização. As instituições financeiras também estão nesse processo de aprendizagem e mudanças, sendo que ano após ano estão melhorando seu desempenho.

Os produtos socioambientais são cada vez mais valorizados pelo consumidor, tanto pela pessoa física quanto pela pessoa jurídica. Olhando a tendência do mercado, é possível dizer que os primeiros produtos socioambientais foram os cartões e os fundos socioambientais que doavam parte de seus rendimentos ou taxas de administração para organizações ou projetos sociais. Produtos muito importantes, pois o consumidor consegue materializar facilmente os benefícios. Entretanto, está sendo lançada a “segunda geração” dos produtos socioambientais. A doação de recursos não é mais o foco. O que se espera é que os produtos financeiros também estimulem mudanças e as organizações sejam estimuladas a adotar práticas em prol da sustentabilidade. Quanto a Sustentabilidade o Unibanco tem alguns exemplos que podem ilustrar isso como: duas linhas de crédito que financiam projetos ligados a sustentabilidade; uma linha é uma parceria com o Banco do Japão para Cooperação Internacional (JBIC) para financiar projetos que envolvem a geração de créditos de carbono no âmbito do Protocolo de Quioto. A linha de financiamento pode ser utilizada para o desenvolvimento de novos projetos (*greenfield*) ou para a implantação de um MDL em projetos já existentes; a outra linha é uma parceria com o *International Finance Corporation* (IFC) para o estabelecimento de crédito voltado a projetos e atividades ligados à sustentabilidade. Há também fundos que investem em ações de organizações com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade organizacional e que compõem o Índice de Sustentabilidade Organizacional (ISE), da Bovespa. A maioria dos grandes bancos está oferecendo esse tipo de fundo e o montante de recursos aplicados cresce a cada ano. Por outro lado, as pessoas físicas também estão sendo olhadas com atenção. É possível citar o microcrédito

e o crédito universitário como produtos socioambientais que efetivamente trazem benefícios sociais e econômicos. O Unibanco foi o primeiro banco do País a oferecer crédito aos empreendedores das camadas menos favorecidas da população com taxas menores que as do mercado. Já o Crédito Universitário do Unibanco é uma iniciativa recente que, em parceria com universidades, facilita o acesso ao ensino superior e contribui para formar jovens, preparando-os para o mercado de trabalho.

DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO

O que vale destacar é que os bancos estão olhando os impactos socioambientais não só como uma forma de mitigar riscos, mas também como oportunidade de negócios. Neste sentido, as lideranças organizacionais deverão ser cada vez mais criativas, oferecendo produtos financeiros que eduquem e fomentem a sustentabilidade. Não podemos esquecer que todos os produtos financeiros, ligados à sustentabilidade ou não, devem ser levados ao consumidor de forma transparente, para que ele possa escolher o que melhor se encaixa em suas necessidades. O estabelecimento de alianças estratégicas agrega expectativas e olhares diversos, o que contribui para a elaboração conjunta de soluções para as demandas da população, sendo também uma maneira de garantir a perenidade das ações, ganhando escala e alcançando cada vez mais beneficiários. A coautoria do poder público e demais parceiros garante ao projeto a adesão e identidade local, a potencialização do alcance das ações, a sintonia com a demanda local e a capacidade de influir em políticas públicas. Além disso, sistematizar e socializar os conhecimentos, permitindo a disseminação de metodologias, a transparência e abertura dos trabalhos desenvolvidos e a ampliação do alcance das ações. As organizações com alto entendimento sobre sustentabilidade não diminuirão seus investimentos nesta direção, pois fica cada vez mais claro que é necessário refletir sobre os modelos de negócios atuais, e que pensar na sustentabilidade é também pensar na perenidade dos negócios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações da amostra participam de um mercado altamente competitivo e especializado. Esta participação pressupõe conhecimentos ou capacidades avançadas em áreas onde há poucos competidores e a entrada



de novos competidores é bastante complexa, na ótica de Porter (1986). Na visão de estratégias baseadas em recursos e capacidades, bem como no desenvolvimento de competências essenciais, nota-se que houve um desenvolvimento considerável dos recursos e das capacidades dessas organizações, mas não necessariamente um desenvolvimento de competências essenciais que leva a uma vantagem competitiva sustentável, pois sustentabilidade e gestão socialmente responsável são assuntos bastante debatidos por estudiosos no meio acadêmico, porém ainda não atingiram a mesma proporção entre as organizações. É possível observar certa resistência por parte dos empresários, mas muito se está fazendo para mudar este cenário. Para entender em que nível de gestão sustentável se encontra a organização pesquisada, foi proposto que a organização se identificasse com o referido grau de importância e quais desafios de sustentabilidade eram incorporados aos seus negócios, com base no modelo desenvolvido por Boechat e Paro (2007). A pesquisa evidenciou que a organização se mantém atenta à importância das dimensões tratadas neste estudo, entretanto, nem todos os desafios estão completamente incorporados. A pesquisa demonstrou que, de forma geral, os desafios abordados são considerados muito importantes pela organização, de acordo com a realidade da organização, porém não foi possível fazer a mesma analogia quanto ao nível de incorporação, porque a organização apresenta níveis diferentes de incorporação para os desafios propostos. Aponta-se como limitação da pesquisa a abordagem superficial dos desafios tratados neste estudo, e apesar da delimitação proposta como foco da pesquisa, ainda assim os temas foram tratados de forma ampla. Conclui-se que aquelas organizações que desenvolverem suficientes capacidades e competências estratégicas tornar-se-ão mais competitivas globalmente, indiferentes a problemas conjunturais. Sugere-se para estudos futuros que a partir da pesquisa realizada, com base na identificação do nível de importância e do nível de incorporação dos desafios propostos, seja realizado um estudo aprofundado dos desafios, tratando um a um de forma aprofundada e analítica, entendendo qual a relação daquele desafio com os valores e cultura da organização.

Referências Bibliográficas

- 1- ALMEIDA, F. **O BOM NEGÓCIO DA SUSTENTABILIDADE**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- 2- ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, Takesky; CARVALHO, Ana Barreiros de. **GESTÃO AMBIENTAL: ENFOQUE ESTRATÉGICO APLICADO AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**. São Paulo: Mackron Books, 2000.
- 3- BOECHAT, C. B.; BOECHAT, M. C. B.; PÔSSAS, Paulo Darlen Guedes. **VÍNCULOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS NO BRASIL**. São Paulo: Instituto Ethos, 2005
- 4- BOECHAT, C. B.. **A ECONOMIA AVANÇA: MAS, A ECOLOGIA**. DOM, Nova Lima/MG, ano 2, n. 4, p. 76-85, nov./fev. 2008.
- 5- BOECHAT, C. B.. **A SUSTENTABILIDADE NO BRASIL. HSM MANAGEMENT**, São Paulo, n. 63, p. 88-96, jul./ago. 2007.
- 6- BOECHAT, C.B.; PARO, R. M.. **RELATÓRIO DE PESQUISA DESAFIOS PARA A SUSTENTABILIDADE**. DOM, Nova Lima/MG, ano 7, n. 2, set. 2007.
- 6- BORGES, A.; MONTEIRO, M.; NOGUEIRA, R. **SUSTENTABILIDADE O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL EM UMA SOCIEDADE SUSTENTÁVEL. REVISTA RI**, Rio de Janeiro, n. 100, p. 18-33, jun. 2006.
- 7- BRUNDTLAND, G. H. **NOSSO FUTURO COMUM: COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. 2. ED.** Rio de Janeiro: FGV, 1991.
- 8- BUARQUE, S.C.. **CONSTRUINDO O DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL**. Rio de Janeiro: Gramond, 2004.
- 9- DOMINGUES, C. A. **METODOLOGIA DE PESQUISA**. Rio de Janeiro. EsAO, 2005.
- 10- ELKINGTON, J. **CANIBAIS COM GARFO E FACA**. São Paulo: Makron Books, 2001
- 11- ESTENDER, A. C.; PITTA, T. T. M.. **O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**. São Paulo: Universidade Guarulhos, 2008. Disponível em: <HTTP://www.ung.br>. Acesso em: 10 set. 2009.
- 12- FRANCA, R. P. **OPORTUNIDADE SUSTENTÁVEL. Você S.A.**, São Paulo, n. 111, p.80-82, set. 2007.
- 13- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ESSENCIAIS: PERSPEC-**



- TIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA NO BRASIL.** *Gestão & Produção*, São Paulo v.10, n.2, p.129-144, ago., 2003.
- 14- FUKUYAMA, F.. **TRUST: THE SOCIAL VIRTUES AND THE CREATION OF PROSPERITY.** New York: The Free Press, 1995.
 - 15- FUNDAÇÃO DOM CABRAL, **GESTÃO RESPONSÁVEL PARA A SUSTENTABILIDADE.** Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, 2006. Disponível em: http://www.fdc.org.br/pt/programasabertos/gestao_responsavel_sustentabilidade. Acessado em: 06 de out. de 2008.
 - 16- GIL, A. C. **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL.** São Paulo: Atlas, 1999.
 - 17- GONZALEZ, R. S. **A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO DOS INDICADORES SUSTENTÁVEIS.** *Revista RI*, Rio de Janeiro, n. 85, p. 22-24, mar. 2005.
 - 18- HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. **COMPETINDO PELO FUTURO: ESTRATÉGIAS INOVADORAS PARA OBTER O CONTROLE DO SEU SETOR E CRIAR OS MERCADOS DE AMANHÃ.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
 - 19- HITT, M.A., IRELAND, R.D. e HOSKISSON, R.E., **STRATEGIC MANAGEMENT: COMPETITIVENESS AND GLOBALIZATION: CONCEPTS.** Austrália: South-Western College, 2001. 550 p.
 - 20- HILL, T. **MANUFACTURING STRATEGY: TEXT AND CASES.** 2. ed., Burr Ridge: Irwin, 1994.
 - 21- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA **GUIA DE SUSTENTABILIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES: SÉRIE CADERNOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 4.** São Paulo, SP: IBGC, 2007.
 - 22- KURZWEIL, R. **SOLUÇÃO À VISTA.** *HSM MANAGEMENT*, São Paulo, n. 63, p. 84-86, jul./ago. 2007.
 - 23- MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **SAFÁRI DE ESTRATÉGIA: UM ROTEIRO PELA SELVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
 - 24- MONZONI, M.; BIDERMAN, R.; BRITO, R. **Finanças Sustentáveis e o Caso do Índice de Sustentabilidade Organizacional da Bovespa.** In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV/EAESP, 2006.
 - 25- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility..** Boston: Harvard Business Review-HBR, 2006.
 - 26- PORTER, M., **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.
 - 27- RUTHES, S.; NASCIMENTO, D. E. **Desenvolvimento Sustentável e os Arranjos Produtivos Locais.** In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV/EAESP, 2006.
 - 28- SACHS, I. **Rumo à Ecosocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento.** São Paulo: Cortez, 2007.
 - 29- SAVITZ, A. W. **A organização sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
 - 30- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo a competitividade nas operações industriais.** São Paulo: Atlas, 2002.
 - 31- SLACK, N. **Operations strategy: will it ever realize its potential?** *Gestão & Produção, São Paulo*, v. 12, n.3, p. 323-332, set./dez. 2005.
 - 32- SCHMIDHEINY, Stephan. **Cambiando el rumbo: una perspectiva global del organizador para el desarrollo y el medio ambiente.** México: Fondo de Cultura económica, 1992.
 - 33- SHRIVASTAVA, Paul; HART, Stuart. **Por uma Gestão Ambiental Total.** *HSM Management*, São Paulo, n. 6, p. 92-96, jan./fev. 1998.
 - 34- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: Estratégia de negócios focada na realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2002.
 - 35- VELLANI, C. L.; RIBEIRÃO, M. S. **A Sustentabilidade e a Contabilidade.** In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV/EAESP, 2006.
 - 36- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2002.