



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A competitividade por meio das pr3ticas sustent3veis: O caso do Banco Itaú

HELEN PAULA DOS SANTOS MELO

Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
helenmelomg@gmail.com

ANDREYSON JARDIM FARIAS

Instituto Federal de Educa3o, Ci4ncia e Tecnologia do Norte de Minas Gerais
andreysonjafarias@gmail.com

DALILA DE OLIVEIRA DOS SANTOS

Instituto Federal de Educa3o, Ci4ncia e Tecnologia de Minas Gerais
dalilaosantos28@gmail.com

RODRIGO AMORIM SANTOS

Instituto Federal de Educa3o, Ci4ncia e Tecnologia do Norte de Minas Gerais
rodrigoasantos1994@gmail.com

IFNMG Campus Ara3uaí-MG



A COMPETITIVIDADE POR MEIO DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS: O CASO DO BANCO ITAÚ

Resumo

O tema sustentabilidade tem se destacado de forma crescente no cenário econômico mundial, principalmente no setor bancário. Nesse sentido, o presente artigo é um estudo de caso, que tem como objetivo principal analisar como as práticas sustentáveis influenciam na competitividade do Banco Itaú; e específicos de identificar quais práticas são desenvolvidas pelo banco e analisar os impactos dessas nas dimensões econômica, ambiental e social. A pesquisa se estruturou a partir da abordagem qualitativa, compreendendo como estudo de caso exploratório. Para a coleta de dados, foi realizada a pesquisa bibliográfica e documental em artigos, publicações e relatórios anuais do banco. Por meio das informações coletadas, pôde-se constatar a visão que o banco possui quanto à ecoeficiência e a sustentabilidade por meio de suas práticas e iniciativas sustentáveis, no gerenciamento dos recursos como a água, energia, emissões, resíduos e papel. Todas estas práticas têm proporcionado uma série de retornos para o banco, oportunidade para novos negócios, receita e contribuindo para a perenidade da organização. Por meio das informações analisadas, pode-se concluir que as práticas sustentáveis realizadas são de grande influência para a competitividade do banco, perante os seus concorrentes, gerando valor para os clientes, além de reconhecimento e premiações por iniciativas sustentáveis.

Palavras-chave: Práticas Sustentáveis, Sustentabilidade, Competitividade.

Abstract

The sustainability issue has been highlighted increasingly in the global economy, particularly in the banking sector. In this sense, this paper is a case study that aims to analyze the influence sustainable practices in Banco Itaú competitiveness; and specific to identify which practices are developed by the bank and analyze the impacts of these on the economic, environmental and social dimensions. The research was structured from a qualitative approach, including as exploratory case study. For data collection, the bibliographic and documentary research articles, publications and annual reports of the bank was held. Through the information collected, it could be found the view that the bank has on the eco-efficiency and sustainability through its sustainable practices and initiatives in the management of resources such as water, energy, emissions, waste and paper. All these practices have provided a number of returns to the bank, opportunity for new business, revenue and contributing to the sustainability of the organization. Through the information analyzed, it can be concluded that sustainable practices carried out are of great influence on the competitiveness of the bank before its competitors, generating value for customers, as well as recognition and awards for sustainable initiatives.

Keywords: Sustainable Practices, Sustainability, Competitiveness.



1 Introdução

Atualmente, o tema sustentabilidade tem se destacado de forma crescente no cenário econômico mundial, existindo em todo o mundo uma concordância quanto à importância de se minimizar a poluição ambiental e os desperdícios. As preocupações com a sustentabilidade chegam ao setor empresarial, que passam a buscar eficiência em termos econômicos, ao mesmo tempo, optando por práticas mais responsáveis de negócios.

Como consequência disso, a sustentabilidade tem sido um parâmetro cada dia mais utilizado por investidores na hora de escolher empresas, principalmente em segmentos conservadores como os bancos, que buscam segurança e constância no retorno. Segundo Lopes (2008), socialmente responsável, ético, verde ou sustentável, são algumas denominações atribuídas ao processo de investimento que considera as consequências socioambientais, tanto positivas quanto negativas, em um contexto de rigorosa análise.

Baseado nesse contexto, a definição de sustentabilidade está intimamente ligada ao conceito chamado de *triple bottom line* (TBL), que trata sobre o desenvolvimento sustentável na dimensão econômica, social e ambiental, nas empresas. Assim, as organizações precisam considerar na gestão a complexidade inerente ao ato de fazer negócio na sociedade, levando em consideração que o resultado econômico não deve ser tratado isoladamente das demais dimensões: a ambiental e a social.

Desta maneira, as empresas estão inseridas em um ambiente competitivo, onde a sociedade passa por uma mudança no modo de pensar sobre o seu poder de interferência nas ações desenvolvidas pelas entidades. Ao adicionar tais práticas de sustentabilidade socioambiental, as empresas conquistam o respeito e a preferência dos consumidores quanto aos seus produtos e/ou serviços, o que conseqüentemente traz reflexos favoráveis para os indicadores de rentabilidade e lucratividade.

Assim, este artigo apresenta como problema de pesquisa: Como as práticas sustentáveis influenciam na competitividade do Banco Itaú? E apresenta como objetivo geral analisar como as práticas sustentáveis influenciam na competitividade do Banco Itaú. Para atingir tal objetivo geral, determinou-se os seguintes objetivos específicos: identificar as práticas sustentáveis desenvolvidas pelo banco; analisar o impacto dessas práticas nas dimensões econômica, ambiental e social.

O presente artigo se justifica pela necessidade de mostrar como o tema sustentabilidade tem exercido um papel cada vez mais importante no mundo corporativo, através de seus benefícios. A escolha do estudo do Banco Itaú se faz pelo fato do banco ser considerado referência em performance sustentável e em satisfação de clientes, o que garante ao Itaú uma grande visibilidade quando se fala em sustentabilidade e fortalecimento da sua reputação quanto banco. Dessa forma, este artigo veio para agregar e evidenciar como as práticas sustentáveis interferem na competitividade do Banco Itaú.

Diversos outros estudos foram elaborados com o intuito de definir tais benefícios e mensurar os impactos destas ações em cada um dos indicadores apontados. Esse estudo, no entanto é voltado para as práticas sustentáveis do Banco Itaú e sua relevância se justifica nas contribuições que proporcionará para o mercado, academia e sociedade.

Para o mercado, as empresas podem reduzir os custos de suas operações sem causar perdas na produtividade, através da revisão dos recursos aplicados, das matérias-primas utilizadas, da busca de soluções que causem menos impactos ao meio ambiente e do replanejamento dos gastos. No âmbito acadêmico, contribui na maturação e entendimento de um tema que apenas nas últimas décadas vem tendo a devida atenção, fornecendo direcionamento aos estudantes e ampliando o conhecimento acadêmico na área pesquisada.



Por fim, no âmbito social, são essenciais para auxiliar na quantificação e entendimento das variáveis que compõem a relação entre as práticas sustentáveis e a competitividade. Além da conscientização da população, a devida atenção ao fator ambiental em meio à grande produção e geração de valor é necessária para reduzir os efeitos colaterais no meio socioambiental em que está inserida, a fim de garantir a preservação para as futuras gerações.

2 Referencial Teórico

2.1 Sustentabilidade

A palavra sustentável é originada do latim: “sus-tenere” e significa sustentar, suportar ou manter. É utilizada, na língua inglesa, desde o século XIII, mas, somente a partir dos anos 1980, o termo “sustentável” realmente começou a ser utilizado com maior frequência (KAMIYAMA, 2011). Consolida-se o conceito de desenvolvimento sustentável: “o atendimento das necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (PINTO et al., 2011).

A maioria dos estudos afirma que sustentabilidade é composta de três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social. Essas dimensões são também conhecidas como *triple bottom line* - pilares norteadores de decisões e ações relacionadas à gestão organizacional. Segundo Almeida (2002) são elas:

- A dimensão econômica inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que provêm serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos;
- A dimensão ambiental ou ecológica estimula empresas a considerarem o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente, na forma de utilização dos recursos naturais, e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho;
- A dimensão social consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências, abrangendo tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo.

A abordagem dessas dimensões da sustentabilidade é uma alternativa viável de compreensão das conexões existentes entre dimensões e seus critérios (componentes ou elementos). Isso permite superar as tradicionais decisões limitadas, pois se exige pensamento sistêmico, contribuindo para o alcance da sustentabilidade por meio do equilíbrio entre (e intra) dimensões.

Considerando o conceito de desenvolvimento sustentável, uma empresa sustentável no entendimento de Barbieri (2007), seria aquela que cria valor de longo prazo aos acionistas ou proprietários e contribui para a solução de problemas ambientais e sociais.

Os negócios ou empresas sustentáveis são as que: satisfazem as necessidades atuais usando recursos de modo sustentável; mantêm um equilíbrio em relação ao meio ambiente natural, com base em tecnologias limpas, reciclagem ou renovação de recursos; restauram qualquer dano causado por eles; contribuem para solucionar problemas sociais em vez de acentuá-los; e, geram renda suficiente para se sustentar.

Para as empresas que se interessam pela sustentabilidade é importante ter um olhar holístico como o primeiro passo. Um olhar integrado com uma visão do futuro e uma ação no presente. Isso significa olhar para fora, mas, principalmente, olhar para dentro da própria empresa. Segundo Brito (2011), para saber se uma empresa é relativamente sustentável é preciso fazer uma análise de quatro pontos relativamente simples que determinam se uma



empresa sustentável realmente faz jus a esse título ou é apenas obra da propaganda barata e que deve ser execrada.

O ponto inicial é perceber se há notícias de problemas financeiros ou dificuldades de caixa que a empresa vem atravessando. O segundo ponto a se considerar é se os produtos produzidos ou os serviços prestados por ela são ecologicamente corretos. Outro ponto importante é observar entidades ecológicas e suas ações. Já no quarto ponto deve-se saber como ela trata os seus funcionários e a comunidade onde ela está inserida ou atua. Se os passivos trabalhistas são altos e frequentes, se o pessoal trabalha em boas condições, se a empresa realiza atividades ou ações ligadas ao bem estar da comunidade, se ela se preocupa com os seus funcionários e com os seus consumidores.

Portanto, é cada vez mais necessária a busca por novas formas que contribuam não somente para os negócios, mas também a construção de uma sociedade sustentável. Investir em sustentabilidade empresarial é, além de um comportamento ético e altruísta, uma maneira de, indiretamente, contribuir para a perenidade dos negócios, beneficiando no fim, a própria atividade empresarial.

2.2 Competitividade e Sustentabilidade

De acordo com Hitchcock e Willard (2008), a sustentabilidade requer planejamento e avaliação para ser implementada e continuamente avaliada. Para Hitchcock e Willard (2008, p.26), “Sustentabilidade é uma tendência e muitas organizações a estão perseguindo, a fim de obter sucesso e competitividade”. O objetivo fundamental de qualquer organização é obter o maior lucro possível e, com mudanças no sentido global, em termos de muitos problemas relacionados ao meio ambiente, as empresas começam a ter que se adequar a essa responsabilidade; e comprovados os ganhos em competitividade, as empresas atualmente vêm incentivando projetos e processos voltados ao desenvolvimento sustentável pelo ganho econômico, social e ambiental.

Vista como um desafio ao comportamento organizacional, à competitividade pode ser encarada tanto como causa quanto como efeito de uma dinâmica que proporciona crescimento e desenvolvimento, não só das organizações, como um fator endógeno, mas da própria Economia. Na análise da competitividade consideram-se tanto os padrões de concorrência como também os institucionais, mesmo porque as organizações necessitam elaborar respostas às ações dos competidores segundo os padrões percebidos e aceitos pelos demais agentes no ambiente.

Pela própria característica de incorporar fatores de desenvolvimento endógeno e exógeno em relação às organizações, a discussão presente sobre competitividade empresarial relaciona as dimensões social e ambiental como condição à sustentabilidade do desenvolvimento econômico, recebendo crescente atenção nos meios acadêmico e empresarial.

Rodriguez et al., afirma que:

O objetivo de uma empresa é ganhar dinheiro, o que não causa surpresa a ninguém. Porém, afirmar que o propósito de uma empresa é gerar valor econômico, ambiental e social para acionistas, clientes, empregados e à sociedade como um todo, certamente causaria surpresa geral (RODRIGUEZ et al., 2002, p. 1).

Para o autor, cada vez surgem mais evidências de que algumas práticas empresariais na atualidade são prejudiciais à sociedade e ao meio ambiente. Os recursos naturais são cada vez mais escassos, a poluição ameaça a biosfera e a globalização transferiu poder da sociedade às empresas. Os cidadãos deste mundo em acelerado e contínuo processo de mudança tendem a exigir que as empresas desempenhem um papel social mais ativo.



Orsato (2009) considera que há o aspecto da competitividade incluído na discussão da sustentabilidade, pois a difusão das questões relativas ao meio ambiente, sociedade e economia equilibrados na gestão empresarial não reduz a concorrência, uma vez que as empresas como um todo estão adotando estas questões em suas estratégias, e a distinção pode ser feita em relação às áreas que cada uma distribui seus eco investimentos, o que requer considerações aprofundadas e questionamentos sobre a estratégia de sustentabilidade e sua prática.

2.3 Práticas Sustentáveis Aplicadas em Instituições Financeiras

“As práticas de sustentabilidade fazem parte da visão de negócios da instituição” (MARTINS, 2008). Inúmeras práticas são realizadas pela instituição em parceria com organizações, tentando desta maneira levar a inclusão do desenvolvimento sustentável em suas estratégias de negócio e cultura de gestão. Todas estas práticas que vão das mais simples, como o uso de papel reciclado às mais complexas, como a liberação de crédito mediante garantias ambientais, são exemplos de técnicas utilizadas pelas instituições bancárias, como é o caso do Banco Itaú.

Muitas das iniciativas de sustentabilidade dos bancos brasileiros não ganham correspondente divulgação e, por consequência, devido reconhecimento pelas partes interessadas. Além disso, a grande carência de indicadores nos documentos públicos das empresas inviabiliza qualquer avaliação mais completa do desempenho socioambiental. É preciso que o setor financeiro se abra ao diálogo e preste contas à sociedade sobre a totalidade de ações de suas instituições na agenda da sustentabilidade, inclusive estabelecendo metas de atuação. Esse maior nível de transparência mostrará seu real comprometimento com o tema e estimulará o engajamento da própria sociedade com a instituição, contribuindo inclusive para um melhor entendimento acerca do papel dos bancos na sociedade. (LINS, WAJNBERG, 2007)

Diante disso, a visão do Banco Itaú é ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes. Compartilhando dessa visão com seus colaboradores, que ao se identificarem e compreenderem o papel do banco como um agente de transformação, trabalharão para atender às necessidades dos clientes (internos e externos), personalizando soluções para cada um e promovendo educação financeira.

Com uma estratégia de sustentabilidade ancorada em três focos estratégicos: Educação Financeira; Riscos e Oportunidades Socioambientais; e Diálogo e Transparência, o Banco Itaú contribui para que as pessoas e empresas tenham relações mais saudáveis com o dinheiro. Além disso, busca por meio da transparência em seu negócio, construir relacionamentos equilibrados e perenes, pautando suas ações na busca pela geração do valor compartilhado, participando do desenvolvimento das pessoas, da sociedade e dos países onde atua.

3 Metodologia

Este estudo se classifica, quanto ao seu objetivo, como exploratório, por buscar descobrir como as práticas sustentáveis influenciam na competitividade do Banco Itaú e por analisar o impacto dessas práticas nas dimensões econômica, ambiental e social. “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. (GIL, 2002, p. 41)”.

Quanto à natureza da pesquisa, o presente artigo tem abordagem qualitativa com o intuito de detalhar a complexidade de determinados problemas e a interação entre as variáveis constituintes. Segundo Michel (2005 p. 33), a pesquisa qualitativa: “Fundamenta-se a ligação e discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, nas situações dos informantes



analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos.” Nesse sentido, busca-se verificar conceitos e dados reunidos através dos resultados da pesquisa.

No que se refere à escolha do objeto, trata-se de um estudo de caso único e relevante no Banco Itaú, a fim de estudar a competitividade aliada às práticas sustentáveis. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

O instrumento de pesquisa utilizado consiste em levantamento de dados por meio da pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática. Assim, os dados para análise serão coletados desde publicações avulsas, boletins, pesquisas, artigos, monografias, relatórios periódicos, teses e informações divulgadas no próprio site da instituição bancária.

Por fim, com o propósito de atender aos objetivos da pesquisa, o tratamento dos dados foi feito por meio da análise de conteúdo em relação às informações observadas, e posterior comparação com o que diz a teoria disponível sobre o tema estudado.

4 Análise Dos Resultados

O Banco Itaú vem implementando ao longo dos anos projetos, processos e práticas voltadas para o desenvolvimento sustentável de seu negócio. Na presente análise dos dados serão tratadas, as práticas e iniciativas sustentáveis, relacionadas ao gerenciamento dos recursos como a água, energia, emissões, resíduos e papel. Bem como, os impactos dessas práticas nas dimensões econômica, ambiental e social.

4.1 Água

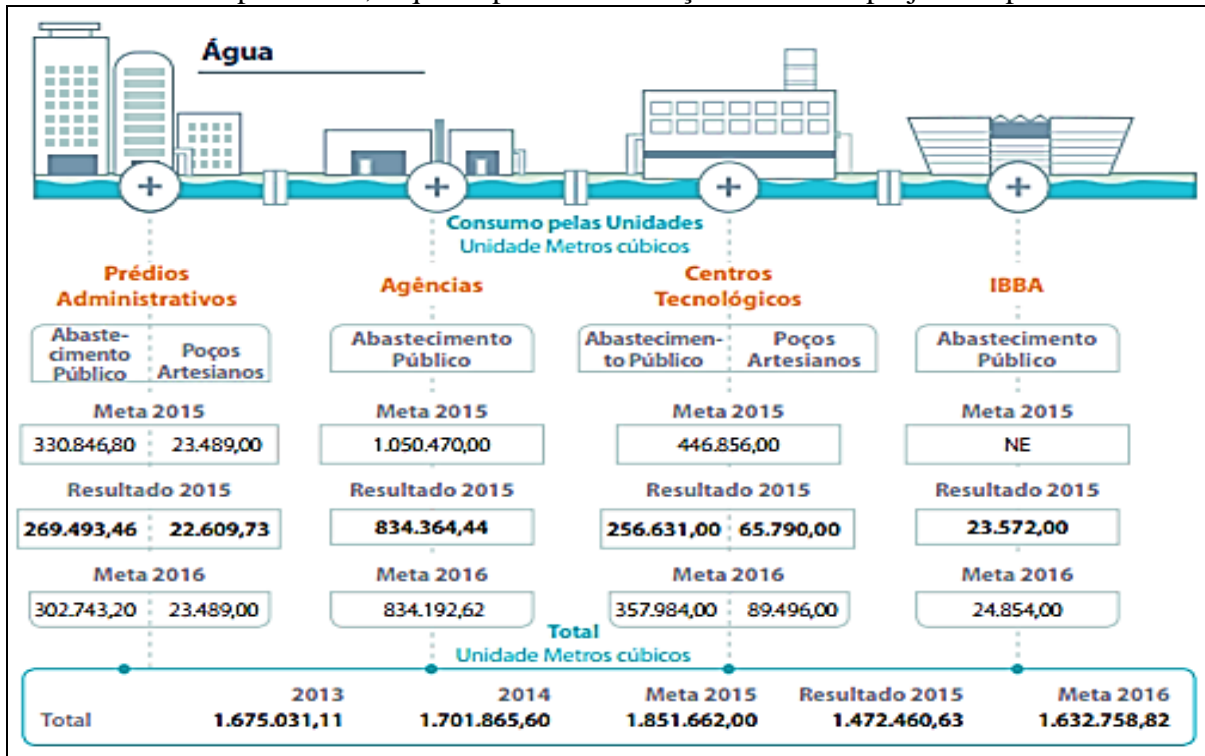
Os recursos hídricos utilizados pelo banco vêm principalmente do sistema de abastecimento público e, em menor escala, de poços artesianos. Portanto, a crise hídrica poderia representar um risco significativo para a continuidade dos negócios. Como parte da gestão, todos os anos são implementadas ações para reduzir o consumo de água, sempre com o intuito de otimizar o uso desse recurso. Em 2015, foram implementadas ou continuadas as seguintes iniciativas:

- **Uso de cortina d'água (vertedouro):** O banco possui licença emitida pelo Departamento de Águas e Energia Elétrica (DAEE) para capturar a água da cortina d'água e reutilizá-la para o ar-condicionado, o que gerou uma economia de R\$ 537.275,54 no ano de 2015;
- **Sistema de coleta de água da chuva:** Esse sistema é utilizado para irrigação nos prédios administrativos, o que gerou uma economia de R\$ 956.319,74 no ano de 2015;
- **Reaproveitamento da água dos lagos:** É realizado abastecimentos de chafariz e do sistema de rega de jardins, o que gerou uma economia de R\$ 14.976,00 no ano de 2015;
- **Redução da frequência de lavagem das áreas comuns:** Lavagem dos pisos, calçadas e fachada. As áreas de estacionamento dos centros administrativos não são lavadas. O resultado econômico não foi mensurado;
- **Encerramento de atividades não essenciais:** Fechamento de lagos ornamentais, fontes e quedas d'água em edifícios. O resultado econômico não foi mensurado;



- **Lavagem da frota dos executivos:** Lavagem a seco da frota do Itaú. O modelo usa 300 ml de água por lavagem em vez de 400 ml, além de produtos biodegradáveis, o que gerou uma economia de R\$ 943,20 no ano de 2015.

A imagem abaixo demonstra as metas e os resultados que o Banco Itaú alcançou no ano de 2015, além disso, ela traz as metas projetadas para o ano de 2016. É possível observar que mesmo os valores alcançados tenham sido satisfatórios, o banco não conseguiu atingir a meta estabelecida para 2015, o que impactou na redução das metas projetadas para 2016.



Fonte: Relatório Integrado Itaú Unibanco 2015 - Pág. 41

Nas dimensões ambiental e econômica, o impacto dessas iniciativas, tem evitado o desperdício diário de água nas agências e nos prédios administrativos, além de conservar o meio ambiente, tem importante influência no orçamento do banco como uma grande redução nos seus custos, representando uma grande economia para a organização. Já âmbito social, as pessoas ainda lidam com algumas dificuldades e dilemas diários relacionados à responsabilidade pela melhoria ambiental através de escolhas e comportamentos.

4.2 Energia

As principais fontes de consumo de energia elétrica são os equipamentos eletrônicos e de refrigeração. Consciente de que as operações dependem da disponibilidade de energia elétrica, o banco busca continuamente aumentar a eficiência energética por meio de melhores práticas de mercado e metas de redução de consumo. Assim, o Itaú adotou algumas iniciativas que ajudam na redução dos impactos sobre o consumo de energia, como se observa a seguir:

- **Otimização do Sistema de Refrigeração:** Essa iniciativa aumentou a eficiência energética do sistema por meio da otimização do desempenho do equipamento de refrigeração, assegurando uma vida útil mais longa para o sistema, o que gerou uma economia de quase R\$1.200.000,00 em 2015;
- **Revisão da operação de iluminação nas agências:** Foi feita uma revisão da iluminação em áreas ociosas em diversas agências, o que levou a uma redução de 16.020 lâmpadas, gerando cerca de R\$185.580,00 de economia em 2015;

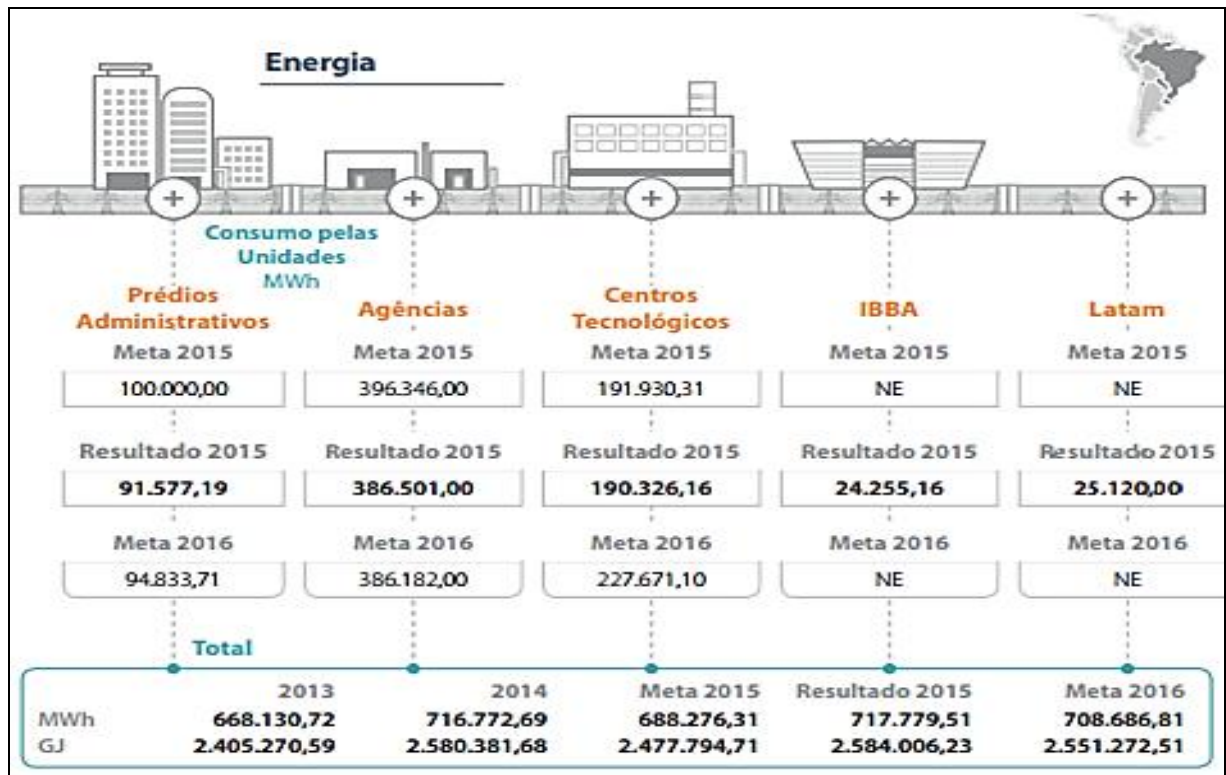


- **Iluminação LED nos prédios administrativos:** Houve uma substituição progressiva de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de LED nas principais instalações do Centro Empresarial, como restaurantes, estacionamento, auditórios. O resultado econômico não foi mensurado;

- **Revisão do modelo operacional:** Essa iniciativa de rever o modelo operacional do banco resultou em uma redução do consumo de energia nos principais prédios administrativos por meio da diminuição do tempo de iluminação e de funcionamento dos ar-condicionados. O resultado econômico não foi mensurado;

- **Sistema BMS:** A implantação e/ou reajuste do sistema BMS (Building Management System), consistiu no monitoramento remoto em tempo real das contas mensais de energia e no acompanhamento de folhas de controle (investimentos, redução, reembolsos), resultou em R\$356.248,00 de economia no ano de 2015.

A imagem a seguir demonstra o desempenho do Banco Itaú em 2015 por meio das práticas que ele vem adotando. Além disso, ela também traz as projeções feitas pelo banco para o ano de 2016, o que só reforça o interesse da empresa em contribuir com o meio ambiente.



Fonte: Relatório Integrado Itaú Unibanco 2015 - Pág. 41

Diante de todas essas iniciativas e práticas, o Banco Itaú demonstra ser uma organização que caminha na direção da excelência no quesito sustentabilidade, pois ao longo do tempo, o banco vem incentivando/criando projetos, processos e produtos voltados ao desenvolvimento sustentável. Assim, as iniciativas demonstradas anteriormente têm impacto direto nas dimensões social, por meio da conscientização de seus *stakeholders* sobre a importância de se economizar energia para que as atuais e futuras gerações não sofram com a falta dela; econômica, pela diminuição dos custos obtidos por meio da redução de gastos; e ambiental, pois quanto menos se retira do meio ambiente para atender as necessidades



cotidianas, maior é a capacidade de resiliência da natureza em renovar suas matrizes energéticas.

4.3 Emissões

O Itaú, na preocupação com a ecoeficiência de suas operações busca constantemente reduzir o consumo de recursos naturais. A partir de 2015, comprometeu-se em compensar as emissões diretas de GEE (Gases de Efeito Estufa), através da compra de créditos de carbono certificados e que possuam cobenefícios socioambientais comprovados. Nesse sentido, a fim de reduzir as emissões, o banco criou as seguintes iniciativas:

- **Reuniões virtuais:** As reuniões presenciais foram substituídas por salas de telepresença, reduzindo a necessidade de deslocamento via transporte terrestre ou aéreo. Em 2015, foram mais de 16.940 reuniões virtuais, um aumento de 25% em comparação com 2014. O resultado econômico não foi mensurado;

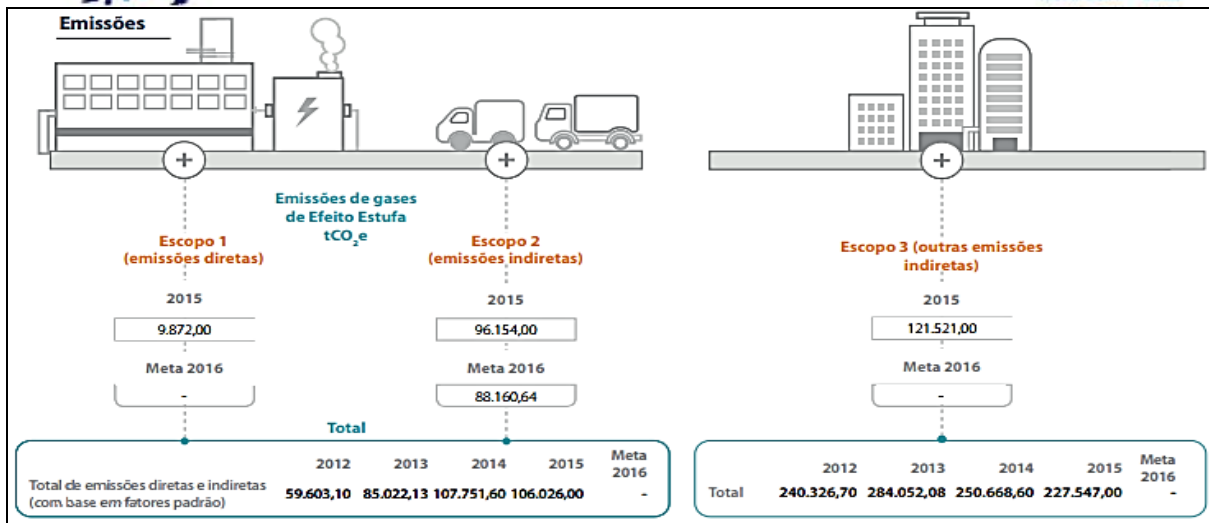
- **Projeto Carona:** É realizado o compartilhamento de táxi para os colaboradores que estejam indo para o mesmo destino, assim há redução das emissões de gases de efeito estufa para o meio ambiente, com menos veículos indo para o mesmo lugar e redução de despesas com táxi. O resultado econômico não foi mensurado;

- **Reciclagem de gases refrigerantes:** Aumentou-se a quantidade de gases refrigerantes entregues para empresas de reciclagem sempre que se faz manutenção dos equipamentos de refrigeração em todas as agências, o que evitou a emissão de 3.858,6 tCO₂e na atmosfera. O resultado econômico não foi mensurado;

- **Transporte unificado de materiais na rede de agências:** Há otimização do transporte de materiais com programas unificados na rede de agências. Como exemplo de programas, podemos citar: transporte de caixas eletrônicos juntamente com mobiliário das agências, promovendo assim a otimização de ações que antes eram realizadas separadamente. Houve uma redução de 4.601 fretes, de 12.222 em 2014 para 7.621 em 2015;

- **Sistema de Bicicletas Públicas:** Visa oferecer às cidades contempladas uma opção de transporte sustentável e não poluente. É composto por Estações Inteligentes, conectadas a uma central de operações via wireless, alimentadas por energia solar, distribuídas em pontos estratégicos das cidades, onde os clientes cadastrados podem retirar uma Bicicleta, utilizá-la em seus trajetos e devolvê-la na mesma, ou em outra Estação.

Na imagem abaixo pode-se notar que a empresa vem se comprometendo em reduzir as emissões indiretas (Escopo 2) de gases poluentes no ano de 2016, e embora não possua metas para as outras emissões indiretas (Escopo 3), o número de tCO₂e vem sendo reduzido significativamente a partir do ano de 2013.



Fonte: Relatório Integrado Itaú Unibanco 2015 - Pág. 43

Como é possível notar, através de práticas que visam à otimização dos processos e investimentos em novas tecnologias, o Banco Itaú tem buscado reduzir as emissões de gases poluentes resultantes das atividades da organização. Tais práticas, embora na maioria das vezes não mensuráveis, podem repercutir no âmbito econômico levando a uma diminuição nos gastos, e uma otimização dos processos. Isso permitirá tanto a economia de combustível, quanto de tempo, seguido da melhoria da segurança energética e da produtividade laboral.

Na dimensão ambiental, a redução na emissão de gases poluentes é de suma importância, pois afeta diretamente os fatores climáticos, assim como no funcionamento de ecossistemas. Já a melhor reestruturação do sistema de transportes contribui para diminuir a utilização de recursos não renováveis.

Esses esforços podem contribuir na solução de diversos problemas urbanos, como o excesso de veículos em circulação, e congestionamentos. Estas práticas refletem positivamente nas sociedades em que estão inseridas, servindo como exemplo aos seus habitantes, assim como para as organizações que podem adotar estas iniciativas, aumentando os impactos positivos por elas causados.

4.4 Resíduos

O maior esforço na gestão de resíduos gerados pelas operações é inibir a geração de novos resíduos e incentivar a reciclagem e o descarte responsável. Adicionalmente, o banco visa reduzir os resíduos enviados para aterros, nesse sentido o banco criou as seguintes iniciativas:

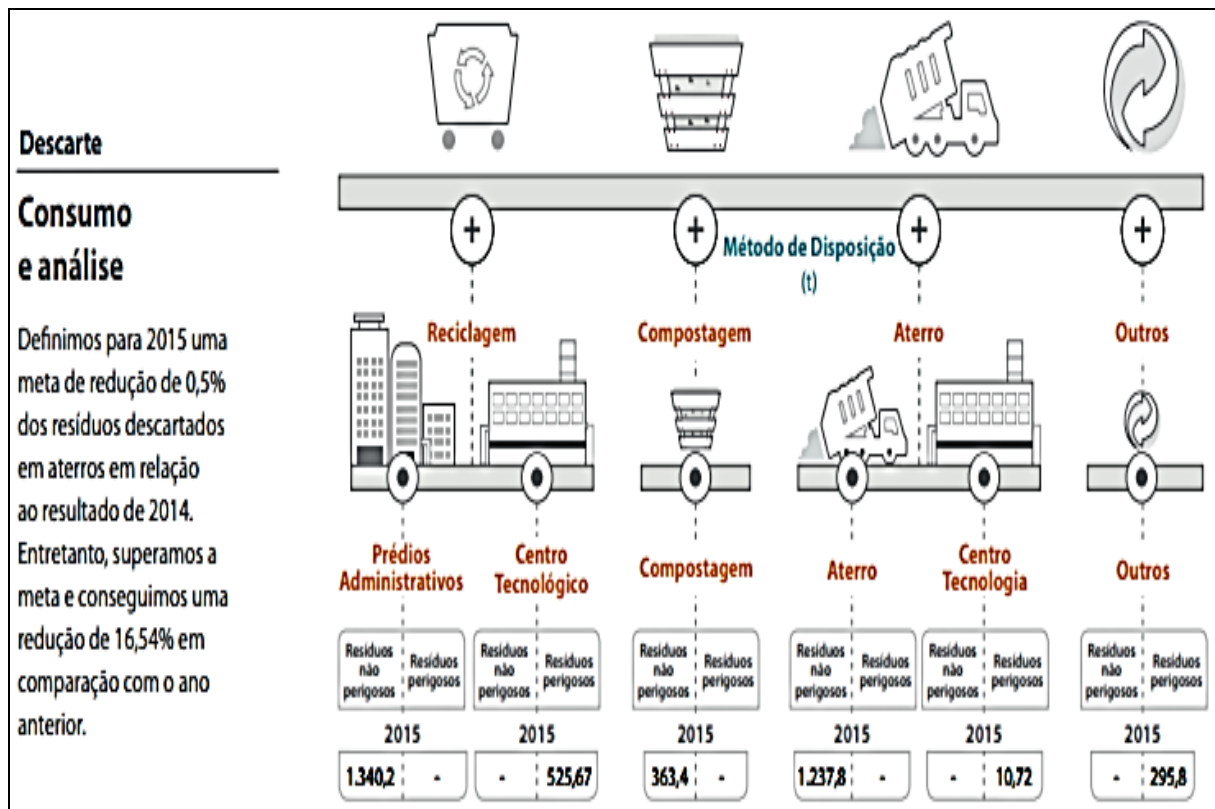
- **Implantação de logística reversa de lâmpadas nos principais prédios administrativos.** Em linha com a nova Política Nacional de Resíduos Sólidos, firmou-se uma parceria com o fabricante para a prática de logística reversa, ou seja, o recolhimento pelo fabricante das lâmpadas utilizadas nos principais prédios administrativos do banco, o que gerou uma economia de R\$59.674,80 em 2015;
- **Reutilização de equipamentos no Data Center:** Os equipamentos são comprados para atender a aplicativos de TI. Quando a aplicação é desabilitada, é feita uma análise técnica do equipamento, caso o resultado esperado seja um desempenho eficaz, o equipamento é reutilizado para novas aplicações, evitando a aquisição de novo equipamento. Isso gerou uma economia de aproximadamente R\$ 1.700.000,00 em 2015;



- **Descarte sustentável de iTokens:** No segundo semestre de 2015, foi realizada uma importante campanha de desativação dos iTokens. Além dos diversos pontos de coleta disponíveis nos prédios administrativos, todas as agências foram avisadas para aceitar devoluções de iTokens. Todos os equipamentos coletados foram enviados para descarte sustentável. O resultado econômico não foi mensurado;

- **Iniciativas da cadeia de suprimentos:** Ao longo de 2015, vários contratos de fornecedores foram revisados ou fechados, sendo incluídas cláusulas de sustentabilidade. Diversas revisões de contrato levaram à redução de resíduos nos processos dos fornecedores. O resultado econômico não foi mensurado.

A imagem a seguir evidencia a atuação do Banco Itaú em 2015 por meio das iniciativas adotadas para a redução de resíduos descartados em aterros em relação a 2014. Além disso, percebe-se que o banco descarta uma quantidade considerável de resíduos perigosos, o que demanda mais recursos para o seu descarte correto.



Fonte: Relatório Integrado Itaú Unibanco 2015 - Pág. 42

A reciclagem é apontada como um processo fundamental para a sustentabilidade, trazendo benefícios que vão desde o aspecto econômico, passando pelo ambiental e social. Entre seus benefícios está a preservação de recursos naturais, economia de energia na produção e, conseqüentemente, menor emissão de gases do efeito estufa, representando uma diminuição de impacto ambiental frente ao atual cenário de mudanças climáticas.

No âmbito social, a conscientização frente à situação dos resíduos no Brasil é mais do que necessária para a qualidade de vida da população. Além disso, a reciclagem é uma forma de inclusão social, gerando emprego e renda para pessoas de baixa renda. Por isso, ações significativas já estão sendo implementadas, como a Política Nacional de Resíduos Sólidos, instituída em julho de 2010, e que aponta a responsabilidade de governos, empresas,



organizações e cidadãos pelos resíduos gerados e a importância da gestão do que é feito com o lixo.

Quanto à dimensão econômica, é possível notar o retorno financeiro que o banco teve ao implantar a logística de reserva de lâmpadas em 2015, juntamente com a reutilização de equipamentos no Data Center, que evitou gastos com a aquisição de novos equipamentos. Além disso, o Itaú formalizou uma visão a longo prazo, estabelecendo uma meta de redução dos resíduos das unidades administrativas enviadas para aterros de 32% entre 2012 e 2020, o que norteará as iniciativas até 2020 e ressaltará a melhoria do desempenho do banco nesse sentido.

4.5 Papel

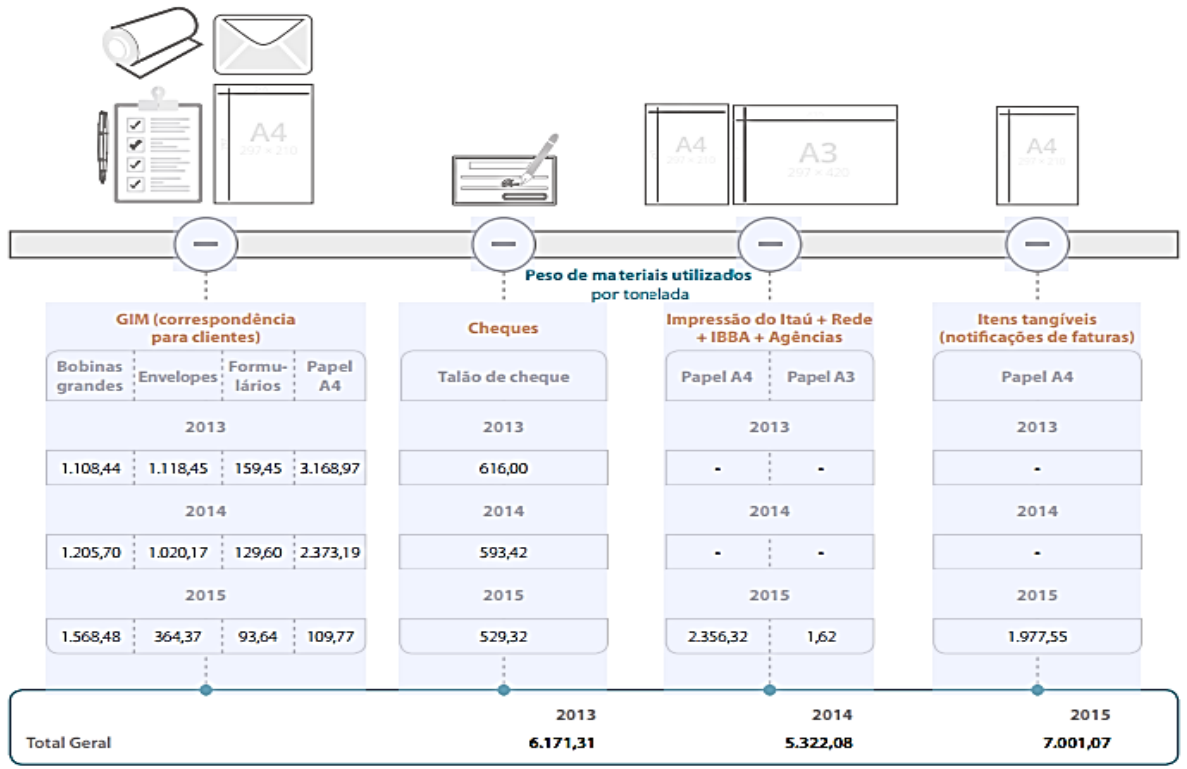
Com a constante digitalização dos negócios e operações, o consumo total de papel tende a diminuir significativamente, frente ao uso das mídias digitais. O uso de papel na comunicação com os clientes representa a maior parte do volume gerado pelo banco. Com o intuito de diminuir esses gastos, o banco criou as seguintes iniciativas:

- **Microcrédito:** Utiliza apenas arquivos eletrônicos durante as visitas de crédito. Em 2015, foram economizadas, aproximadamente, 266.280 folhas de papel graças à digitalização de documentos.
- **Processo Kaizen – Mix de Impressão:** Redução da quantidade de impressão colorida sem impactar o volume de impressão.
- **Processo Kaizen – Reavaliar a Necessidade de Impressão:** Redução do volume de impressão no ambiente corporativo.
- **Projeto de Unificação de Impressão:** Contratação de um único prestador de serviços de impressão para o Itaú, Rede e IBBA.
- **Redução de impressão na rede de agências:** Revisão e otimização de todos os formulários disponíveis para impressão, como comprovantes, geração de documentos em PDF eliminando a necessidade de impressão, entre outros. Economia de aproximadamente R\$ 3.900.000,00 em 2015;
- **Eficiência na correspondência de documentos:** O objetivo dessa iniciativa é reduzir o consumo de papel, a impressão e os custos de postagem de documentos e contratos, por meio de digitalização e do upload de documentos no sistema de internet banking.
- **Fatura Digital:** Incentivo à digitalização da fatura de cartão de crédito, com a inibição da postagem em papel e envio de alertas por e-mail e SMS.

A imagem abaixo demonstra os resultados que o Banco Itaú alcançou no ano de 2014 a 2015, é possível observar que mesmo com todas essas práticas houve um aumento total natural no volume do papel usado.



Consumo e análise



Fonte: Relatório Anual Consolidado Itaú Unibanco 2015 - Sustentabilidade A-220

Por meio dessas práticas é possível observar a visão do Banco Itaú, em se tornar cada vez mais digital, o que contribui bastante para a redução da geração de papel e consequentemente impacta diretamente nas três dimensões estudadas. No âmbito econômico, essas práticas estão diretamente ligadas à redução dos custos operacionais do próprio banco, com a criação de diversas iniciativas visando a simplificação e a eletrônica de processos em que se usa papel. Esse esforço de reduzir papel trouxe resultados relevantes, como os alcançados pela Gerência de Impressão (GIM) (correspondência para clientes), que diminuiu o consumo em 55%, segundo o Relatório Anual Consolidado 2015.

Em contrapartida, essas práticas tem influência no âmbito social, no que diz respeito à conscientização dos próprios colaboradores e clientes, quando o banco se posiciona e incentiva o consumo consciente e sustentável de papel, seja por meio de campanhas publicitárias, programas internos ou por meio da publicação de relatórios anuais.

Quanto à dimensão ambiental, percebe-se que o Banco deixa bem claro que apoia diversos projetos sustentáveis e que faz uso de papel certificado pelo FSC (Forest Stewardship Council) que assegura que a madeira usada na fabricação foi manejada de maneira sustentável. No entanto, ele não possui nenhum projeto de reflorestamento criado por ele mesmo, o que demonstra que essas práticas visam o benefício interno do banco com a redução do consumo de papel nas agências.



5 Considerações Finais

Por meio da pesquisa bibliográfica e documental nos relatórios anuais do Banco Itaú e com a delimitação do objetivo geral em específicos, foi possível alcançar o problema analisado: Como as práticas sustentáveis influenciam na competitividade do Banco Itaú? Para isso, identificou-se quais práticas sustentáveis são desenvolvidas pelo banco e foi feita a análise dos impactos nas dimensões econômica, ambiental e social.

No primeiro objetivo específico, identificou-se práticas e iniciativas sustentáveis que são voltadas ao desenvolvimento sustentável. Os benefícios, que vão desde a preservação de recursos naturais, evitando desperdício diário de água nas agências e nos prédios administrativos, à economia de energia na produção, menor emissão de gases do efeito estufa, visam otimização dos processos e investimentos em novas tecnologias, contribuem para a redução da geração de papel e influenciam nos custos do banco. Todas estas práticas têm proporcionado uma série de retornos para o banco, gerando oportunidades para novos negócios, vantagem competitiva, receita e contribuindo para a perenidade da organização.

Já no segundo objetivo específico, analisou-se o impacto dessas práticas nas dimensões econômica, ambiental e social. Na dimensão econômica, de uma maneira geral, o banco tem economizado muitos recursos financeiros através da aplicação de suas iniciativas, desde a redução de suas emissões de gases, passando pelo consumo consciente da água e maneiras de se reaproveitá-la, pela busca contínua de aumentar sua eficiência energética, até os métodos mais eficientes de descarte de seus resíduos. Assim, além de poupar recursos valiosos ao implementar essas práticas, o banco vê a possibilidade de aplicar esses recursos em novos produtos, processos e iniciativas, com ênfase na sustentabilidade.

Na dimensão ambiental, estas práticas e iniciativas além de atender as necessidades cotidianas do banco, preservam os recursos naturais causando menores danos ao meio ambiente. Práticas que conscientizam pessoas quanto ao desperdício da água, reciclagem de resíduos sólidos, a redução na emissão de gases poluentes que afetam diretamente os fatores climáticos, assim como o funcionamento de ecossistemas e, a melhor reestruturação do sistema de transportes que contribui para diminuir a utilização de recursos não renováveis. O Itaú assegura se a madeira usada na fabricação dos papéis utilizados nas atividades internas foi extraída e manejada de maneira sustentável. Além disso, estas ações representam uma diminuição de impacto ambiental frente ao atual cenário das mudanças climáticas.

No âmbito social, o banco vem prestando um importante papel para a sociedade que o cerca, conscientizando a população da importância de se aplicar algumas práticas que, por menores que sejam, ajudam a manter o equilíbrio sustentável no planeta. Além disso, ele desenvolve vários projetos sociais pautados em práticas que de alguma maneira melhoram a qualidade de vida das pessoas e também aponta a responsabilidade de governos, empresas e organizações para com a sociedade.

Levando em consideração que atualmente, as empresas exercem um papel indispensável na garantia da preservação do meio ambiente, bem como na qualidade de vida da sociedade. Quando se fala em questões ambientais, pode-se dizer que as atitudes atuais das empresas refletem diretamente não somente no futuro da humanidade, mas também no futuro da própria corporação, levando em conta que a ideia de sustentabilidade é hoje, sinônimo de visão, estratégia e sobrevivência para as empresas. Assim, com base nos dados coletados, pode-se concluir que o objetivo geral foi alcançado. Pois, percebeu-se que o banco vem implementando ao longo dos anos projetos, processos e práticas voltadas para o desenvolvimento sustentável de seu negócio que impactam diretamente na sua competitividade perante os outros bancos.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Dessa maneira, conclui-se que as práticas e iniciativas sustentáveis desenvolvidas pelo Banco Itaú influenciam não apenas nas dimensões estudadas, mas diretamente na competitividade perante os seus concorrentes, gerando valor para os clientes, além de reconhecimento e premiações por iniciativas sustentáveis. Dentre os diversos prêmios e reconhecimentos se destacam: o de Empresa Mais Sustentável, promovido pela revista *Época Negócios* em 2015; Empresa Mais Sustentável do Ano pelo Guia EXAME de Sustentabilidade em 2013; O Banco Mais Sustentável do Mundo no prêmio “2011 FT/IFC Sustainable Finance Awards”, em Londres; em 2015 foi destaque entre as empresas ganhadoras do *Euromoney Awards*, um dos prêmios mais importantes da Europa, organizado pela revista *Euromoney*, como exemplo de responsabilidade corporativa e social na América Latina.

6 Referências

ALMEIDA, F. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo, 2007.

BRITO, Tulio Dias. **Competitividade E Sustentabilidade No Agronegócio: O Caso Do Óleo De Palma**. Disponível em <http://www.sielo.com>. Acessado em 20/04/2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HITCHCOCK, D.; WILLARD, M. **The step-by-step guide to sustainability planning**. London, UK: Earthscan, 2008.

KAMIYAMA, A. Desenvolvimento sustentável. In: São Paulo. Secretaria do Meio Ambiente/ Coordenadoria de Biodiversidade e Recursos Naturais. **Agricultura sustentável**. São Paulo: SMA, 2011.

LINS, C.; WAJNBERG, D. **Sustentabilidade corporativa no setor financeiro brasileiro**. Rio de Janeiro, 2007. p. 7-8.

LOPES, J. Sustentabilidade cai nas graças do investidor. **Revista Ideia Socioambiental**. Acervo Gazeta Mercantil. São Paulo.

MARTINS, A. **Banco Real: um banco de boas ideias**. Revista Imprensa. maio 2008. p.46. Disponível em: <http://www.rivieragroup.com.br/Rev_IMPrensa_Maio_2008.pdf> Acesso em 10 de Maio de 2016.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.

ORSATO, R. **Sustainability strategies: when does it pay to be Green?** New York, EUA: Palgrave MacMillan, 2009.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

PINTO, B. D. L. et al. **Indicadores de desenvolvimento sustentável para caracterização de melhoria contínua em processos de certificação ambiental.** Meio Ambiente Industrial, São Paulo, ed. 92, ano XVI, p. 18-28, 2011.

RODRÍGUEZ, M.A., RICART, J.E e SANCHEZ, P. **Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm.** Creativity and innovation management, Oxford, v.11, n.3, set.2002, p 135-146.

SILVA, André Luiz de Carvalho; NOLETO, Caroline Paschoim; AMBROZINI, Marcelo Augusto. Estudo de Caso: Sustentabilidade do Banco Real. **Nucleus: Revista Científica de Fundação Educacional de Ituverava**, Ituverava, v. 7, n. 1, p.41-54, 30 mar. 2010.

Disponível em:

<<http://www.nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/278/366>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

Site Banco Itaú. Disponível em: <<https://www.italu.com.br/sustentabilidade/>> Acesso em 23 de Abril de 2016.

YIN, Robert k. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Ed, 2005.