

## Relatórios de sustentabilidade e práticas de isomorfismo dos maiores bancos brasileiros

### Sustainability reports and isomorphism practices of the largest Brazilian banks

DOI: 10.34140/bjbv3n4-047

Recebimento dos originais: 04/03/2021

Aceitação para publicação: 30/06/2021

#### **Ana Carolina Velloso Assis**

Mestre em Administração de empresas - IBMEC

Instituição: BNDES

Endereço: Av. República do Chile nº 100, Centro, Rio de Janeiro – RJ

E-mail: acv.assis@gmail.com

#### **Maria Angélica Ribeiro de Almeida da Costa**

Mestre em Administração de Empresas - IBMEC

Instituição: BNDES

Endereço: Av. República do Chile nº 100, Centro, Rio de Janeiro – RJ

E-mail: marac.angelica@gmail.com

#### **André Oliveira Santos Soares**

Mestre em Administração de Empresas - IBMEC

Instituição: Banco do Brasil

Endereço: Rua Lúcio Gama nº 105, 34º andar, Centro, Rio de Janeiro – RJ

E-mail: andresoares@gmail.com

#### **José Francisco de Carvalho Rezende**

Doutor em Ciências da Administração – UFRJ/COPPEAD

Instituição: UFRJ/FACC/ADM – Professor Colaborador

Endereço: Rua Senador Dantas nº 117, sala 1640, Centro, Rio de Janeiro – RJ

E-mail: rezende.jf@gmail.com

### **RESUMO**

O estudo analisou informações relacionadas à responsabilidade socioambiental registradas nos relatórios anuais dos seis maiores bancos que atuam no Brasil no ano de 2016. Observou também a existência de padrões de isomorfismo na forma de atuação desses bancos em face das práticas de gestão para a sustentabilidade. Foram utilizados dados secundários, coletados nos relatórios de sustentabilidade dos seis maiores bancos em atuação no Brasil. Restou evidenciado que os relatórios de sustentabilidade dispostos sob as facetas técnica e institucional, estão imersos no isomorfismo, tendo em vista a grande quantidade de práticas semelhantes entre as seis instituições financeiras investigadas.

**Palavras-Chave:** bancos, relatórios de sustentabilidade, isomorfismo

### **ABSTRACT**

The study analyzed information related to socio-environmental responsibility in the 2016's annual reports of the six largest banks operating in Brazil. It also observed the existence of isomorphism patterns in the way these banks operate in the face of management practices for sustainability. Secondary data, collected in the sustainability reports of the six largest banks, were used in Brazil. It was evidenced that the sustainability reports arranged under the technical and institutional facets are immersed in the

isomorphism, considering the great amount of similar practices among the investigated financial institutions.

**Keywords:** banks, sustainability reports, isomorphism

## 1 INTRODUÇÃO

Responsabilidade Social Corporativa não é um tema absolutamente recente no campo da Administração: muito pesquisado em todo o mundo, ganhou em importância social, sobretudo nos dez últimos anos, avançando na direção mais ampla do conceito de sustentabilidade, sendo algumas vezes apresentado como desenvolvimento sustentável. Trata-se de um enquadramento mais abrangente e aderente às preocupações de continuidade da vida no planeta sem comprometimento ao legado que será deixado para as gerações futuras.

Após busca realizada na base de dados EBSCO foi observado que, comparativamente, poucas são as publicações sobre sustentabilidade que estudam este tema de forma aplicada, especificamente, ao setor bancário. Este foi um aspecto que chamou a atenção, uma vez que tal setor econômico apresenta grande visibilidade, seja por sua representatividade na questão da lucratividade, seja por sua capacidade de influenciar práticas gerenciais de outros setores econômicos, em vista da força de seus contratos e da criação de obrigações decorrentes de operações financeiras com as mais diversas empresas.

Ao integrar esta última observação com o interesse em identificar os mecanismos de disseminação da sustentabilidade no ambiente empresarial, emergiu a questão da pesquisa objeto de estudo: de que forma e por meio de quais mecanismos, a sustentabilidade e as práticas a ela associadas passaram a figurar como capacidades relevantes no setor de bancos brasileiros?

A suposição é de que mecanismos isomórficos, no âmbito da teoria Neoinstitucionalista, sejam a chave para enfrentar a discussão afim à questão em tela. A suposição da existência de isomorfismo nas práticas de gerenciamento e desenvolvimento sustentável aplicadas ao setor de bancos do Brasil foi comprovada — tendo como ponto de partida o artigo "Análise dos Relatórios de Sustentabilidade dos Bancos" (Rese & Canhada, 2012).

Passados seis anos da publicação do estudo de Rese & Canhada (2012), a proposta desta pesquisa é de revisita àquele trabalho afim de ratificar, ou não, a correspondência "isomorfismo e sustentabilidade", além de demonstrar a evolução ocorrida no período, ao mesmo tempo que consolidar os marcos históricos que vem conformando o corpo de conhecimento sobre sustentabilidade.

Para tanto, foram examinados relatórios anuais ou de sustentabilidade das seis maiores organizações bancárias do Brasil, de maneira a retratar as perspectivas e as ações relatados pelas próprias organizações sobre o tema sustentabilidade em 2016, destacar as principais evoluções ocorridas desde 2005 e verificar se há padrão semelhante de valores e ações estratégicas para atender às pressões socioambientais. Desse

ponto de vista foram identificados e discutidos os eventuais padrões de isomorfismo existentes.

## 2 DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA À SUSTENTABILIDADE: UMA CRONOLOGIA DA EVOLUÇÃO CONCEITUAL

São inúmeros os trabalhos acadêmicos que se propõem a investigar questões relacionadas ao tema responsabilidade social corporativa e suas derivações. A despeito do que possa parecer não se trata de assunto novo, ainda que permaneça atual.

Há autores que entendem que a expressão original “responsabilidade social do homem de negócios” surgiu em 1953 na obra *Social Responsibilities of the Businessman*, de autoria de Howard Bowen. Por isso, Bowen (1953) costuma ser referenciado como “pai da responsabilidade social corporativa” (Souza, 2012).

Bowen (1953) propõe uma responsabilidade que excede os limites econômicos e alcança o campo social, apresentando um pensamento inovador.

Com o passar do tempo, muitos foram os debates sobre o assunto e houve o deslocamento do sujeito da responsabilidade, que passou a ser entendido como a empresa.

É razoável afirmar que alguns fatos característicos das décadas de 80 e 90 propiciaram um contexto favorável para a continuidade e amadurecimento da discussão sobre a responsabilização das empresas por ações sociais. Alguns exemplos são:

- o neoliberalismo econômico, que reduziu o papel dos Estados;
- a globalização, que proporcionou mais poder econômico às empresas; e
- as pressões sociais, manifestas, sobretudo, por meio de movimentos organizados da sociedade civil.

Todavia, não há um resultado unificado de tais discussões. Conforme propõe Botelho (2006), nunca houve consenso a respeito do conceito ou mesmos de suas consequências.

Assim, em meio a uma diversidade de definições, observa-se o dualismo entre aqueles que colocam no centro do conceito (i) os resultados sociais, voltados para funcionários, clientes, acionistas e sociedade em geral; e (ii) os resultados econômicos com efeitos sociais. Neste segundo caso, defende-se que as empresas devem permanecer focadas no lucro e a geração de resultados para a sociedade será uma consequência manifesta por meio da geração de empregos e do pagamento de impostos, por exemplo.

Na percepção de Jourdan (2012), as bases do conceito moderno de responsabilidade social empresarial foram lançadas por representantes do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), em 1998, na Holanda. Segundo o WBCSD, “responsabilidade social empresarial é o compromisso permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”.

Neste sentido, Duque (2017), em sua revisão teórica, afirma que a atuação das empresas deve levar em consideração diferentes partes impactadas pelas suas ações, buscando equilibrar e satisfazer interesses coletivos. A responsabilidade social corporativa, portanto, está inserida no contexto da Teoria dos *Stakeholders*. Trata-se de uma evolução do conceito, decorrente do entendimento que sua rede de impactos é ampla e abrangente.

Seguindo essa lógica, de relacionamento das organizações com diversos *stakeholders* e diferentes reivindicações, faz sentido a proposta apresentada por John Elkington, em 1998, no livro *Partnerships from cannibals with forks*. Na ocasião, Elkington criou o termo "*Triple Bottom Line*" (Figura 1), que diz respeito aos pilares que vão auxiliar à empresa a criar sustentabilidade a longo prazo e mantê-la operando em um sistema equilibrado, com preocupações econômicas, ambientais e sociais (Duque, 2017). Este é um marco no processo evolutivo do conceito de responsabilidade social corporativa e em sua transição para o entendimento da sustentabilidade.

Há que ser ressaltado nesta visualização de significado-entendimento, que a sustentabilidade tem impacto de longo prazo. Esta percepção mostra-se compatível com a Teoria dos *Stakeholders* (Freeman & Reed, 1983), pois a relação estabelecida com os diversos atores há de ser perene, assim como a empresa busca ser.

Figura 1: Tripé da sustentabilidade (*Triple Bottom Line - TBL*)



Fonte: Adaptação de DUQUE (2017)

Ademais, as preocupações que pautam as ações e a responsabilidade da empresa estão voltadas para o contexto econômico, em linha com o princípio elementar de maximização dos lucros, retratados na visão clássica. Porém, não se limita a esta aceção, alcançando também os aspectos sociais e ambientais. Esta inclusão deixa clara a perspectiva ética da responsabilidade social e da sustentabilidade e sua interação com da Teoria dos *Stakeholders*.

Um dos conceitos mais aceitos para sustentabilidade é o apresentado por meio do Relatório *Brundtland*, no ano de 1987. Este relatório foi elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento e propõe que desenvolvimento sustentável é aquele que “atende às necessidades do

presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades”. O escopo, os envolvidos e as consequências da responsabilidade social corporativa ganham, neste contexto, outra dimensão e outro grau de importância.

Neste ponto, caberia indagar sobre a forma, ou via quais mecanismos, a sustentabilidade e as práticas a ela associadas passaram a figurar como questão de destaque no meio organizacional? A este questionamento amplo subjaz a proposição de que talvez não exista uma resposta única — cuja validade possa ser comprovada para todos os setores da economia, em todas as regiões do mundo. Para ilustrar os principais marcos relacionados à sustentabilidade nas últimas décadas foi consolidado o quadro do Apêndice 1.

Nesse sentido, as suposições de isomorfismo foram aqui discutidas sob a óptica da institucionalização do conceito de sustentabilidade na indústria bancária. Para tanto, é prudente revisar alguns referenciais teóricos sobre Neoinstitucionalismo e do Isomorfismo.

### 3 O NEOINSTITUCIONALISMO, O ISOMORFISMO E A SUSTENTABILIDADE NO SETOR DE BANCOS

Conforme descrito por Motta e Vasconcelos (2002) “um conceito institucionalizado é algo “tomado como certo” (*taken for granted*) para um dado grupo social. Esse conceito torna-se uma “verdade” aceita naturalmente para os membros desse grupo social, inspirando suas ações e práticas sociais”. A teoria Neoinstitucionalista considera, portanto, que as organizações são atores sociais que se relacionam com ambiente de forma passiva.

Ao se adaptarem às mudanças às mudanças, as empresas assumem um perfil pouco voluntarista e predominantemente determinista. Zucker (1987), propõe que “diversas organizações buscam influenciar-se mutuamente, estabelecendo quais modelos e símbolos predominarão em um dado ambiente e serão institucionalizados, tornando-se habituais e rotineiros e influenciando ação dos outros”.

Partindo desta percepção de predomínio do determinismo nas relações estabelecidas pelas organizações com ambiente na qual estão inseridas, Dimaggio & Powell (1991) desenvolveram o tema “isomorfismo organizacional”. Seria a busca por padrões de comportamentos, tecnologias, ferramentas, dentre outros aparatos organizacionais, por diferenças empresas de um dado setor.

Os autores “propuseram uma tipologia sobre os processos que conduzem uma organização a mudar sua estrutura e adotar o modelo cognitivo e normativo, instituído por certos grupos e por outras organizações em um dado Setor Institucional” (Motta & Vasconcelos, 2002). As principais formas e mecanismos de materialização do isomorfismo organizacional seriam: (i) coercitiva, (ii) mimetismo, (iii) indução e (iv) normalização.

Na visão de Motta & Vasconcelos (2002), a institucionalização de práticas de um dado setor por meio coercitivo ocorre quando o Estado faz uma imposição que deve ser obedecida. Trata-se da força de

uma lei e suas consequentes sanções governamentais. O isomorfismo, neste enquadramento, é impositivo e não há meios de oposição a este mecanismo. Um exemplo é a Resolução 4.327 de 2014, proferida pelo Conselho Monetário Nacional. Essa resolução dispõe sobre as diretrizes que devem ser observadas no estabelecimento e na execução da Política de Responsabilidade Socioambiental pelas instituições financeiras. Basicamente, a resolução determina que os bancos devem: (i) formalizar e divulgar uma Política de Responsabilidade Social e Ambiental; (ii) elaborar um plano de ações alinhado à Política; (iii) designar Diretor responsável pela gestão da PRSA. Além da Resolução 4.327, podemos citar também toda legislação ambiental e a lei anticorrupção (Lei 12.846/13).

No caso do isomorfismo mimético, as empresas adotam práticas já realizadas por outras organizações, realizando uma ação de cópia (Motta & Vasconcelos, 2002). Neste mecanismo, as mudanças são adquiridas e, assim, tendem a ser menos superficiais. Também poderia ser destacado o interesse de minimização de custos: por meio do isomorfismo mimético as empresas economizam tempo e esforços, pois aceleram a curva de aprendizagem e tempo de entrega, copiando soluções que já se mostraram bem-sucedidas. Ocorre por exemplo com novas tecnologias para melhorar a mobilidade e segurança dos clientes como, por exemplo, um banco que lança um aplicativo para que seus clientes possam acessar internet banking, ou fazer pagamentos via pulseiras, adesivos e não somente via cartões de crédito.

No tocante ao isomorfismo por indução, o processo, como o nome sugere, ocorre quando práticas externas, vindas de outros agentes, induzem empresas do setor a adotarem comportamento similar (Motta & Vasconcelos, 2002). No caso do setor bancário é possível identificar o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) como mecanismo de indução de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade.

O Pacto Global, anunciado em 1999, é uma iniciativa da ONU de fomento, disseminação e discussão sobre a responsabilidade social corporativa com a sociedade civil. Trata-se de um meio de divulgar a responsabilidade social corporativa como um compromisso mundial e estimular que as empresas assumam práticas responsáveis com seus diferentes *stakeholders*, favorecendo o crescimento sustentável e a cidadania corporativa.

Finalmente, o mecanismo de isomorfismo via normalização se dá por meio de pressões promovidas por entidades supra organizacionais. Segundo Motta & Vasconcelos (2002), um sistema de jogos de poder e pressões torna quase obrigatória a adesão a modelos de produção, tecnologias e as ferramentas e de administração, instituídos, sobretudo, para as organizações que queiram continuar atuando em certos mercados ou conquistar novos clientes.

Exemplos que ilustram a normalização como mecanismo de isomorfismo são as certificações dos setores institucionais, tais como a ISO 9.000 ou, no caso específico da responsabilidade social corporativa e da sustentabilidade, a ISO 26.000.

Denominada Diretrizes sobre Responsabilidade Social, a ISO 26000 fornece orientações sobre

conceito, histórico, princípios, práticas e promoção de comportamentos socialmente responsáveis. Esta proposta de padrão foi publicada em novembro de 2010, em Genebra, e suas orientações não são restritas a um setor específico. Tais orientações possuem caráter amplo e podem funcionar nas mais diversas organizações.

A ISO 26.000 foi elaborada com a colaboração da ONU e recebeu influências do Pacto Global, anteriormente mencionado. Assim, convém considerar o Pacto Global como um mecanismo de classificação dupla: isomorfismo de indução e isomorfismo de normalização.

Segundo Munck & De Souza (2009), a Teoria Neoinstitucional ofereceria meios para discussão de paradoxos inerentes ao ambiente de complexidade e demanda social crescente ao que fazem face as organizações contemporâneas: (i) conformidade *versus* diferenciação; (ii) isomorfismo *versus* heterogeneidade; (iii) legitimação *versus* eficiência; (iv) mudança *versus* inércia; e (v) instituições *versus* organizações. Ao ser estudado cada um desses paradoxos em uma organização observada, seria possível identificar como e porque se daria a institucionalização de uma dinâmica de gestão, como, por exemplo, a utilização de conceitos, práticas e paradigma de gestão da sustentabilidade para fins de efetiva criação de valor ou apenas para finalidade de prática competitivas.

Para Kelm *et al.* (2014) seria possível observar a existência de programas organizacionais, originalmente propagados como de cunho socioambiental, que se integram às dinâmicas que governam a organização e passam a compor o que é inescapavelmente delas esperado em vista de um processo de institucionalização e de imagem formada pela sociedade.

Ao estudarem o isomorfismo e sustentabilidade no setor elétrico brasileiro, Silva *et al.* (2016) identificaram, a partir de relatórios GRI (Global Report Initiatives) de 2011 a 2014, a existência de isomorfismo coercitivo, ou seja, a presença comum de pressões formais e informais derivadas de um ambiente de regulação comum. Nesse sentido, os autores propõem que a lente da teoria institucional, em especial no que diz respeito ao isomorfismo, apoiaria discussões sobre legitimidade e sobrevivência das organizações, permitindo enquadrar a existência de formas diferenciadas de reação — via projetos e programas — aos ditames legais impostos a um setor.

Abordando a institucionalização do discurso e das práticas de desenvolvimento sustentável, Ichikawa & Brasil (2014) traçam uma linha do tempo que remete ao isomorfismo normativo e o papel da mídia no tocante à profissionalização das organizações. Para Ichikawa & Brasil (2014), apesar de um início crítico e cético, a imprensa especializada em negócios passou a promover a questão do desenvolvimento sustentável, via discussão de simbologia, valores e crenças que vieram a constituir um pano de fundo comum às organizações brasileiras — mesmo frente à alternância crítica e valorização.

#### **4 ESTUDOS SOBRE SUSTENTABILIDADE APLICADOS AO SETOR DE BANCOS**

Ainda que sustentabilidade seja um tema bastante publicado, há, relativamente, poucos estudos

relacionados a esse tema enfocando bancos e instituições financeiras.

Tal constatação é devida à pouca quantidade relativa de artigos e publicações existentes sobre o tema nas plataformas acadêmicas. Por exemplo, no portal *Google Scholar*, quando da utilização do termo *Sustainability* em uma busca apenas no título, aparecem 215 mil artigos. Ao combiná-la com o termo *Bank*, são retornados apenas 338 artigos<sup>1</sup>.

Ramus *et al.* (2005), realizaram um trabalho empírico que comparou a divulgação das políticas ambientais com a efetiva implantação das mesmas, em empresas de diversos setores da economia no mercado estadunidense. Os resultados mostraram que as empresas do setor de serviços tinham a menor tendência de implementar a maioria das políticas ambientais específicas que propunham. A razão para isso é que faltam incentivos econômicos para executar ações neste setor, e este, segundo eles, é o principal motivador para a implantação da maioria das ações ambientais nas empresas.

O artigo *Global Banks as Global Sustainability Regulators* (Conley *et al.*, 2011 p.569), conclui que os bancos participam dos Princípios do Equador devido a pressões de organizações não-governamentais (ONG). Mas que, muitas vezes, essas ONG são criadas com o objetivo de mitigar riscos gerenciais, calibrando as práticas de sustentabilidade que esperam das empresas, de forma que estas consigam se legitimar perante a sociedade. Segundo o autor, não há um consenso que os Princípios do Equador promovem mudanças tangíveis relativas às comunidades, que deveriam ser as principais beneficiárias destas ações.

Assim, ao adotarem na análise de projetos (Equator Principles, 2006) filtros como (i) risco ambiental, biodiversidade e prevenção e controle de poluição; (ii) saúde, diversidade cultural e étnica e sistemas de segurança e saúde ocupacional; (iii) habitats naturais e formas de compensação para populações afetadas; (iv) recursos hídricos e energia e uso de energias renováveis; e (v) direitos humanos e mão-de-obra infantil, as instituições financeiras buscariam evitar situações de descontinuidade que poderiam levar à inadimplência das operações contratadas.

Scholtens & Dam (2007) também exploraram o impacto da adoção dos Princípios do Equador em instituições financeiras, analisando empiricamente a diferença entre as que os adotaram e as que não o fizeram. Chegaram à conclusão que os bancos que os adotam recebem uma melhor avaliação de risco, e são normalmente as maiores do setor. Com isso, o autor conclui que os ganhos auferidos superam os gastos dessas instituições ao adotar tais práticas, ratificando que a principal motivação para efetuar práticas de sustentabilidade é a econômica.

No Brasil, foi identificado estudo bastante abrangente, realizado em 2007 por Lins *et al.* para a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), intitulado *Sustentabilidade Corporativa no Setor Bancário Brasileiro*. O trabalho analisou as práticas das 10 maiores instituições financeiras em ativos totais, além do BNDES e BNB. Foram realizadas entrevistas com 67 executivos de diversas áreas das instituições, aplicação de 126 questionário aos subordinados desses executivos, e também foram

analisados os relatórios de sustentabilidade publicados pelas instituições. Com isso foi possível entender detalhadamente cada uma das práticas e quais as instituições que as adotam.

Lins *et al.* (2007), p.54, concluiu que os relatórios demonstram que existem esforços para a adoção de práticas de sustentabilidade, mas que “possuem grande carência de indicadores capazes de avaliar o desempenho das empresas nas esferas social e ambiental de forma semelhante a que se avalia hoje o desempenho econômico”.

O ponto de partida e principal modelo utilizado por este estudo foi o trabalho realizado por Rese & Canhada (2012), na qual é relatada pesquisa sobre os relatórios de sustentabilidade dos bancos comerciais, com o objetivo de compreender a relação das pressões do ambiente com as práticas dos três maiores bancos do país. Aqueles autores concluem que as práticas apresentadas nos relatórios têm como objetivo principal alcançar a legitimidade e garantir a competitividade. Percebem, ainda, que as práticas são bastante similares, caracterizando o isomorfismo institucional.

O trabalho analisou os três maiores bancos privados da época, sem identificar a instituição. Como este trabalho utilizará o mesmo modelo, considerou-se importante compreender as mudanças e evoluções do setor bancário brasileiro no período entre 2005 e o ano de 2016, exercício que será considerado nesta pesquisa, uma vez que é ano mais recente em que há relatórios de sustentabilidade disponíveis de todos os bancos que se pretende analisar. A Tabela 1 resume esses dados.

Tabela 1 – Maiores Instituições Financeiras por carteira de crédito em 2005 e 2016

2005				2016			
	Instituição financeira	Capital	Carteira de crédito		Instituição financeira	Capital	Carteira de crédito
1	BB	Misto	101.781.303	<b>1</b>	<b>CEF</b>	Público	709.288.732
2	Bradesco	Privado	80.916.456	<b>2</b>	<b>BB</b>	Misto	654.008.304
3	BNDES	Público	66.280.088	<b>3</b>	<b>Itaú</b>	Privado	498.307.139
4	Itaú	Privado	61.174.451	<b>4</b>	<b>Bradesco</b>	Privado	392.373.447
5	ABN AmRo Real	Privado	39.538.597	<b>5</b>	<b>BNDES</b>	Público	342.674.680
6	Unibanco	Privado	39.472.797	<b>6</b>	<b>Santander</b>	Privado	256.679.715
7	CEF	Público	38.553.408	<b>7</b>	Safra	Privado	52.289.582
8	Santander BANESPA	Privado	28.800.391	<b>8</b>	Votorantim	Privado	47.267.184
9	Safra	Privado	21.362.969	<b>9</b>	Citibank	Privado	19.750.986
10	HSBC	Privado	20.182.316	<b>10</b>	BTG Pactual	Privado	11.325.872

Legenda: BB – Banco do Brasil, BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, CEF – Caixa Econômica Federal,

Fonte: Bacen, 2017. A classificação correspondente ao ano de 2016 será a utilizada a seguir.

É possível observar que, no período, ocorreu uma elevação significativa da concentração do mercado. Em 2005, observa-se que as seis maiores instituições financeiras do País concentravam 78% da carteira de crédito do SFN, já em 2016, este mesmo grupo passou a concentrar 96% da carteira de crédito. Isso se deveu principalmente a diversos processos de fusões e aquisições que aconteceram no período.

Instituições como Bradesco, Itaú e Santander cresceram. O processo começou à época da implantação do Plano Real, quando os Estados privatizaram seus bancos, como BANESPA, BEMGE, BANERJ. O primeiro foi comprado pelo Santander, os outros dois pelo Itaú. Somente entre 1997 e 2000, pelo menos doze bancos estaduais foram privatizados. A reformulação do sistema de bancos públicos da década de 1990 não representou o fim das fusões e aquisições. Nos anos seguintes, Itaú e Bradesco compraram instituições como Banco Mercantil do Brasil. A maior fusão aconteceu em 2008, entre Itaú e Unibanco. Em 2009 o Banco do Brasil adquiriu a Nossa Caixa. Finalizando, em 2016, o HSBC foi adquirido pelo Bradesco.

Para a atual configuração da indústria bancária no Brasil De Melo & Anzilago (2016) apontam como fundamental a gestão socioambiental e o monitoramento de impactos pela via de indicadores presentes no GRI, uma vez que:

*“O impacto dessas ações, direta ou indiretamente (cadeia de suprimentos, produtos e serviços, direcionados ao impacto da qualidade de vida), contribui para o desenvolvimento de pessoas das comunidades locais, por meio da adesão espontânea a compromissos voluntários, nacionais e internacionais, relacionados à sustentabilidade empresarial, com a finalidade de garantir o cumprimento dos padrões e diretrizes aplicáveis”.* (De Melo & Anzilago 2016, p.9)

## 5 PROCEDIMENTOS

A motivação básica deste artigo foi a de releitura da pesquisa de Rese & Canhada (2012), baseada nos relatórios anuais ou de sustentabilidade publicados no ano de 2016 relativos aos principais bancos atuantes no Brasil. O foco foi demonstrar possíveis diferenças de atuação de bancos públicos e privados, bem como de bancos comerciais e de desenvolvimento. Também foi possível demonstrar a evolução em termos de exigências relacionadas ao tema sustentabilidade de 2005 até 2016 e também avaliar o padrão isomórfico no setor.

A definição de quais seriam os seis principais bancos foi feita via hierarquização pelo critério da carteira de crédito dessas instituições financeiras em 2016. Os dados são secundários e divulgados pelo Banco Central. Os relatórios analisados foram publicados nos sítios eletrônicos de relacionamento institucional dos bancos no ano de 2016, relativos aos dados de 2015.

Conforme já citado, o mercado brasileiro de bancos foi marcado por inúmeras fusões e aquisições nas últimas duas décadas. Esta é uma premissa importante para a análise do isomorfismo, principalmente pelo padrão mimético e normativo, visto que nas fusões pode haver uma cultura dominante ou uma mescla de culturas.

Os relatórios seguiram os padrões GRI com variações de níveis de detalhamento, isto é, algumas instituições exemplificam seus programas relacionados a sustentabilidade, acompanham mais indicadores, expressão em números os valores doados por exemplo.

Antes de iniciar a análise, importante ressaltar algumas diferenças entre os tipos de instituições financeiras que serão comparadas, a saber:

*“Os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista. Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco". (Resolução CMN 2.099, de 1994)*

*“Os bancos de desenvolvimento são instituições financeiras controladas pelos governos estaduais, e têm como objetivo precípuo proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento, a médio e a longo prazos, de programas e projetos que visem a promover o desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado. As operações passivas são depósitos a prazo, empréstimos externos, emissão ou endosso de cédulas hipotecárias, emissão de cédulas pignoratícias de debêntures e de Títulos de Desenvolvimento Econômico. As operações ativas são empréstimos e financiamentos, dirigidos prioritariamente ao setor privado. Devem ser constituídos sob a forma de sociedade anônima, com sede na capital do Estado que detiver seu controle acionário, devendo adotar, obrigatória e privativamente, em sua denominação social, a expressão "Banco de Desenvolvimento", seguida do nome do Estado em que tenha sede.” (Resolução CMN 394, de 1976)*

O banco de desenvolvimento listado foi o BNDES Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, banco público federal com a missão de desenvolvimento do País.

Com relação à diferença de bancos múltiplos públicos e privados para essa pesquisa o ponto crucial está na diferenciação do papel dos *stakeholders* e da forma de controle de cada instituição. Os *stakeholders* dos bancos privados e públicos são: clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, Governo e sociedade. A regulação dos bancos privados ocorre mediante Governo, Banco Central e leis, mas também fortemente pelos acionistas privados e via concorrência de mercado, relacionada à satisfação dos clientes. Já nos bancos públicos o controle é exercido mais fortemente pelo Governo, que é também acionista, e pela sociedade, pois são os recursos dos impostos que estão sendo aplicados nos programas desses bancos, além da supervisão exercida pelo Banco Central e por leis específicas.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO

O Quadro 1 resume as questões trabalhadas no artigo de Rese & Canhada (2012), considerando as informações do relatório de 2016 dos seis maiores bancos aqui observados e investigados.

A Caixa Econômica (CEF) informa cumprir as obrigações legais, sem oferecer novos produtos relacionados a sustentabilidade. Por ser empresa pública de capital fechado não integra a carteira teórica ISE — Índice de Sustentabilidade Empresarial — da Bovespa (B3). Doações somente as incentivadas. Também não menciona certificações na área ambiental. Não possui fundações ou programas de incentivo à sustentabilidade. Possui Fundo Socioambiental CAIXA. Esses fatores podem estar relacionados com o fato de já possuir alguns programas direcionados por políticas governamentais que já atendem o foco ambiental (saneamento), além disso, atende um perfil de clientes (segmentos C e D), que priorizam, por exemplo, custo ou que nem mesmo tem outra opção de escolha de banco (aqueles que recebem benefícios

sociais).

Quadro 1 – Comparativo dos relatórios anuais dos maiores bancos

Atributo	IF	1	2	3	4	5	6
[1] Participação do DJSI e integra ISE	N	S	S	S	S	N	S
[2] Signatário princípios do Equador e aplicação princípios de finanças sustentáveis	S	S	S	S	S	N	S
[3] Signatário do Pacto Global	S	S	S	S	S	S	S
[4] Apoio aos objetivos do milênio (ONU)	S	S	S	S	S	S	S
[5] Desenvolvimento de código de ética	S	S	S	S	S	S	S
[6] Adoção de certificações ambientais e processos de adequação às normas	N	S	S	S	S	N	S
[7] Aplicação de práticas de governança e criação de CA para monitoramento	S	S	S	S	S	S	S
[8] Discurso sobre práticas sustentáveis	S	S	S	S	S	S	S
[9] Oferta de "produtos socialmente responsáveis" na carteira de produtos e serviços	S	S	S	S	S	S	S
[10] Implantação de práticas socialmente responsáveis e sustentáveis	S	S	S	S	S	S	S
[11] Responsabilidade social na cadeia: parcerias sustentáveis com fornecedores	S	S	S	S	S	S	S
[12] Investimentos sociais, culturais e ambientais	S	S	S	S	S	S	S
[13] Manutenção de Fundações relacionadas à organização	N	S	S	S	S	N	S
[14] Fundos socioambientais	S	S	S	S	S	S	S
[15] <i>Greenbonds</i>	NI	NI	S	S	S	S	NI

Legenda: S - Apresenta, N - Não apresenta, NI - Não informado. 1 = Caixa Econômica; 2 = Banco do Brasil; 3 = Itaú; 4 = Bradesco; 5 = BNDES; 6 = Santander (organizado pelo porte da carteira de crédito).

Fonte: adaptado de Rese e Canhada. (2012), até o atributo nº 13. Dados dos relatórios anuais dos bancos de 2016. Novas questões inseridas de ns.14 a 15.

O Banco do Brasil destaca que cumpre as exigências legais e mostra algumas iniciativas interessantes, tais como: Programa ABC (incentiva a redução da Emissão de Gases do Efeito Estufa na Agropecuária), Fundo BB AÇÕES ISE JOVEM FIC (empresas com responsabilidade corporativa ampla, sendo os 2% de taxa de administração direcionada para Programa Água Brasil), Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). O relatório é o mais completo dentre os bancos públicos. Como é um banco que possui algumas iniciativas políticas voltadas para atender o agronegócio, também possui produtos relacionados à sustentabilidade e agronegócio. Realiza somente doações incentivadas. Possui uma fundação — Fundação Banco do Brasil FBB —, porém não divulga os detalhes das ações relacionadas a sustentabilidade promovidas pela fundação. Possui diversas certificações: ISO 14001, ISO 14064 (Contabilização GEE), ISO 20000 (qualidade TI), *Leadership in Energy and Environment Design* (LEED).

Quanto ao Banco Itaú, demonstra posicionamento proativo em relação ao tema sustentabilidade, apresentando várias iniciativas inovadoras, como exemplo: mobilidade urbana (bicicletas), educação financeira, cultura, ecoeficiência em suas instalações, apoio a programa de logística reversa com fornecedores. Possui muitas fundações (Instituto Itaú Cultural, Fundação Itaú Social e Instituto Unibanco), diversos investimentos em educação, doações com e sem benefício fiscal (sendo o único relatório com detalhamento de valores), novos produtos e fundos ligados ao perfil de socioambiental, *greenbonds* (o exemplo citado no relatório foi a emissão do CRA Suzano) — bastante preocupado com a imagem divulga suas próprias ações e a de bancos correlacionados como a informação que é agente repassador de recursos provenientes de produtos ou programas BNDES, CEF, IFC. Possui vários fundos: Fundos Itaú Excelência

Social (FIES), Fundos Itaú Ecomudança, Fundo Itaú Futura.

No Bradesco, são apontados diversos produtos relacionados à sustentabilidade, tais como: leasing ambiental, CDC – kit gás, Capital de giro ambiental, capital de giro florestal, CDC – aquecedor solar, DC – certificado florestal, CDC – fotovoltaico, Moderagro Solo, Produsa, Programa ABC (redução de emissão de gases), Moderagro Saneamento, Propflora, Profruta. Também cita que coloca à disposição dos clientes opções voltadas à sustentabilidade, como: cartões virtuais para evitar deslocamento para agências, cartão SOS Mata Atlântica, cartões associados à entidade filantrópica (AACD e APAE), Programa *Membership Rewards (Amex – Donation)*, doação de pontos de programa fidelidade para ações sociais. Demonstra preocupação com o risco proveniente de descumprimento contratual relacionado as questões socioambientais do que uma ideia de crescimento com atitudes sustentáveis. Criou mecanismos para gerenciar comunicação, imagem, pois acredita que pode ser afetado deseja se antecipar, assim justifica essas ações como *compliance* de análise e acompanhamento de projetos. Possui certificação ISO 14001. Possui as Fundações: SOS Mata Atlântica e Amazonas Sustentável (FAS). Menciona que participou via *bookrunner* processo dos *greenbonds* da Suzano, que foi finalizado pelo Itaú. Também menciona que atua como agente repassador de produtos ou programas BNDES, CEF.

No BNDES, por se tratar de um banco público de desenvolvimento, são executados programas relacionados à sustentabilidade a mais tempo, como o fundo Amazônia. Não possui certificação, tal como a Caixa. Existe política relacionada ao tema e a ação é mais voltada a programas do que produtos. Um exemplo de programa: linha incentivada para setores prioritários (energia renovável, saneamento, mobilidade, logística) e de produto: linha ISE (linha incentivada para empresas financiarem investimentos socioambientais). Destaca como novos produtos o Fundo de Energia Sustentável e *greenbonds*. Preocupa-se também com as ações relacionadas a sustentabilidade provenientes também dos bancos repassadores dos recursos de seus programadas. Apoia tal discussão o fato de que entre 2016 e 2017, fez pesquisa com seus agentes repassadores e outras instituições financeiras, para entender melhor os impactos do tema responsabilidade socioambiental e para auxiliar na revisão do plano de sustentabilidade do BNDES, do período de 2015 a 2017. Observa-se a preocupação da própria instituição com descarte de resíduos, reciclagem, economia de água.

Finalmente, o Banco Santander apresenta produtos voltados à sustentabilidade e soluções tecnológicas ligadas à mobilidade urbana, como a pulseira e adesivo que substituem cartão. Não possui fundação no Brasil para projetos sociais, porém apoia teatro, cinema, educação. Possui certificação ambiental (ISO 14001 e LEED) e parte do site dedicado ao tema sustentabilidade, porém as principais ações ainda estão muito centradas no mercado europeu. O único fundo citado foi Fundo *Ethical*, direcionado à América Latina, mas não foi citado um exemplo especificamente para o Brasil.

Conforme já pontuado por Rese & Canhada (2012), os bancos são organizações com fortes controles relacionados ao ambiente técnico e institucional, além disso, os marcos históricos relacionados a

sustentabilidade no período de 2005 a 2016 e a legislação do setor tornaram muito mais restritiva e ao mesmo tempo trouxe maior uniformidade aos relatórios anuais dos bancos. Podemos verificar que apenas poucas respostas divergem, assim foi possível identificar a presença de isomorfismo coercitivo e normativo intensivo no setor bancário.

Como sugestões de melhorias na estrutura das questões de avaliação propostas por Rese & Canhada (2012) identificamos:

- Os atributos [3] “signatário do pacto global” e [4] “apoio aos objetivos do milênio (ONU)” poderiam ser substituídas pelo programa mais atual da ONU referente aos “17 objetivos para transformar nosso mundo”, ou seja, nitidamente um mecanismos de isomorfismo indutivo.
- Os atributos [8] “discurso sobre práticas sustentáveis” e [10] “implantação de práticas socialmente responsáveis e sustentáveis” poderiam ser unificados em decorrência da evolução da importância da sustentabilidade para os bancos, principalmente levando em conta a Resolução 4.327 de 2014, proferida pelo Conselho Monetário Nacional — típico mecanismo de isomorfismo coercitivo para o setor. Assim, os bancos que antes poderiam apenas se valer de discurso agora precisam, efetivamente, desenvolver ações relacionadas à sustentabilidade.
- Foi identificada a oportunidade de inclusão dos atributos [14] “fundos socioambientais” e [15] *greenbonds* como uma forma de verificar o nível de atualização dos produtos oferecidos, considerando que a oferta de fundos relacionados a sustentabilidade não é tão recente, porém ainda existem relativamente poucos fundos comercializados; já a utilização de *greenbonds* é bastante recente e importante acompanhar a tendência e efetiva aplicação nos bancos — seria razoável enquadrar tais práticas como isomorfismo mimético.

É bastante provável que os bancos estudados já possam ter aderido a mais acordos e protocolos, entretanto em vista dos aspectos abordados no Quadro 1, foi identificado no conjunto de organizações, que as instituições financeiras são isomórficas no que tange à sustentabilidade e que o principal direcionador é coercitivo, por meio da legislação, seguido do normativo, via padrões GRI. O Quadro 2 relaciona alguns dos principais pontos de adesão efetiva dos bancos, conforme iniciativas listadas no Apêndice 1.

Quadro 2 - Situação dos bancos em relação aos principais marcos históricos

Marcos	Impacto	Ano	1	2	3	4	5	6
Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente	Global	1972	S	S	S	S	S	S
Global Reporting Initiative (GRI)	Global	1997	S	S	S	S	S	S
Pacto Global	Global	2000	S	S	S	S	S	S
Princípios do Equador III	Global	2002	S	S	S	S	N	S
Estratégia de Combate à Corrupção e à Lavagem (ENCCLA)	Brasil	2003	S	S	S	S	S	S
Pacto Nacional para Erradicação do Trabalho Escravo	Brasil	2005	S	N	S	N	N	N
Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça	Brasil	2005	N	S	S	N	S	N
Carbon Disclosure Program (CDP)	Global	2006	S	S	S	S	S	S
Princípios para o Investimento Responsável (PRI)	Global	2006	S	S	S	S	N	S
GHG Protocol – Programa Brasileiro	Global	2008	S	S	S	S	S	S
International Integrated Reporting Council (IIRC)	Global	2010	N	N	S	N	S	S
Carta Empresarial Direitos Humanos e Trabalho Decente	Brasil	2012	N	N	S	S	N	N
Princípios para Sustentabilidade em Seguros (PSI)	Global	2012	N	N	S	S	N	N
Contribuição Promoção da Economia Verde e Inclusiva (RIO+20)	Brasil	2013	N	N	S	N	N	N
Pacto pelo Esporte	Brasil	2014	N	N	S	N	N	N

Legenda: S - Apresenta, N - Não apresenta, NI - Não informado. 1 = Caixa Econômica; 2 = Banco do Brasil; 3 = Itaú; 4 = Bradesco; 5 = BNDES; 6 = Santander (organizado pelo porte da carteira de crédito).

Fonte: relatórios dos bancos em 2016

Após a interpretação dos relatórios foi possível observar a correspondência entre os tipos de isomorfismo e os mecanismos adotados pelas instituições financeiras (Quadro 3).

Na primeira década dos anos 2000 surgiram várias novas leis e pactos governamentais, empresariais buscando controlar impactos ambientais, condições de trabalho o que foi traduzido no isomorfismo coercitivo e normativo do setor bancário. O próprio BACEN definiu regras de atuação e a FEBRABAN lançou normativos (SARB nº 14, de 28/04/2014) e manuais relacionados à sustentabilidade, mas principalmente houve a padronização dos relatórios via GRI a partir de 2006. Assim, as empresas passaram a emitir capítulos relacionados à sustentabilidade em seus relatórios anuais, com indicadores padronizados. Podemos observar aqui o isomorfismo coercitivo e normativo.

Quadro 3 – Isomorfismo e ações relacionadas à sustentabilidade no setor bancário

Tipo de Isomorfismo	Mecanismos
Coercitivo	leis, resoluções
Normativo	normatizações, padronizações, certificações
Indutivo	cartas, conferências, pactos, princípios
Mimético	programas, produtos, formas de apoio

Fonte: os autores

O isomorfismo indutivo continua aparecendo nos relatórios na medida em que um banco menciona que assinou um novo pacto socioambiental e dessa maneira acaba estimulando que outros também participem.

A partir de 2012 a 2014 os bancos também sentem a necessidade de gerenciar a expectativa de seus clientes e financiadores. Considerando que os clientes estão mais preocupados com sustentabilidade no dia-a-dia e demandam produtos associados à mobilidade urbana, menos impacto em emissões, economia verde e criativa. Já os financiadores, grandes fundos de pensão, estão preocupados com a sustentabilidade de seus

investimentos no longo prazo e identificam a sustentabilidade como pilar fundamental na avaliação e almejam investir em projetos sustentáveis.

Neste ponto o isomorfismo assume também o caráter mimético, visto que a gestão de sustentabilidade passa a incluir a gestão de expectativas dos clientes e investidores.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo buscou interpretar de que forma o tema sustentabilidade ampliou sua participação na agenda estratégica das instituições financeiras brasileiras e, após avaliação dos marcos, legislação e normativos relacionados à sustentabilidade, é razoável sugerir que — frente à concentração, à participação no PIB e à irrigação da economia como um todo — a responsabilidade do mercado bancário é ainda maior que a dos demais setores, pois os bancos agem como incentivadores e indutores de ações relacionadas à sustentabilidade, tal como consumo consciente e investimentos “verdes”. O outro *moto* de pesquisa é bem retratado pelo isomorfismo em suas várias facetas.

Em termos de contribuições destacamos que os bancos podem — devem? — atuar como indutores de práticas sustentabilidade para outros setores institucionais. As condições de financiamento podem induzir que outras empresas adotem ações socialmente responsáveis, visando (i) estar em conformidade com requisitos mínimos obrigatórios para acessar produtos bancários ou (ii) acessar *spreads* mais baixos. Assim, o setor financeiro também poderá compartilhar isomorfismo indutivo com outras organizações.

Foi identificado que entre os bancos públicos, o Banco do Brasil é mais próximo institucionalmente dos bancos de capital privado, uma vez que Caixa e BNDES não são induzidos a adotar critérios de participação na carteira ISE, não praticam doações nem mantêm fundações para implementação de programas sociais e ambientais.

Em relação aos três principais players do setor privado, restou uma postura mais arrojada do Banco Itaú em relação aos marcos históricos apresentados no Apêndice 1 e comparados no Quadro 2.

Na ocasião e na documentação consultada foi identificado, na análise comparativa (Quadro 2), um nível de institucionalização dos marcos históricos sobre desenvolvimento sustentável aquém do esperado no BNDES — presença de apenas sete dos 15 tópicos — causando algum estranhamento em vista de tratar-se exatamente de uma instituição estatal voltada ao desenvolvimento econômico e social.

Uma limitação encontrada é que apesar dos bancos se preocuparem com as práticas sustentáveis, a força do consumismo e a força de mercado de grandes corporações ainda se impõem. Os bancos precisam se preocupar com o estímulo ao consumo consciente e priorizar investimentos nas empresas que também tenham essa “pegada” para equilibrar o consumismo ao qual o negócio bancário acaba estando completamente relacionado. Por exemplo, megacorporações de tecnologia que demandam troca de seus produtos sem planejar o descarte e logística reversa dos produtos estimulam apenas o consumismo, entretanto os bancos são apoiadores de tecnologia, mas e se houvesse uma prática de isomorfismo

normativo e fosse estabelecido que somente haja apoio às empresas que efetivamente apresentarem planos de correto (re)aproveitamento de materiais?

Sugere-se como continuidade a atualização periódica, análise longitudinal e a releitura do tema em outros setores, bem como o aprofundamento do tema por meio de questionários detalhados aplicados a cada banco para entender as perspectivas e a profundidade do tema na instituição.

A questão subjacente diz respeito à importância estratégica do tema sustentabilidade para fins de relacionamento de longo prazo com a atual carteira de clientes e para fins de renovação e captação de *prospects* numa sociedade que poderá vir a escrutinar fornecedores em vista de produtos e práticas de promoção do desenvolvimento sustentável.

---

<sup>i</sup> Em contrapartida, ao acessar a base de documentos do Google Scholar simultaneamente com as chaves de pesquisa para *Corporate Social Responsibility (CSR)* e *Banking Industry* há um retorno de 11.200 citações. Tal aspecto reforça o aspecto de o enquadramento analítico da CSR ainda predominar em relação ao da sustentabilidade/TBL.

## REFERÊNCIAS

Banco Central do Brasil. Indicadores. Disponível em <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/index.html>. Acesso em abril de 2018.

Banco do Brasil. Resultados. Disponível em [http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores#](http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores#/)/. Acesso em abril de 2018.

Banco Itaú. Resultados. Disponível em <https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores>. Acesso em abril de 2018.

Banco Santander. Resultados. Disponível em <https://www.ri.santander.com.br/>. Acesso em abril de 2018.

BNDES. Resultados. Disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/relacoes-com-investidores>. Acesso em abril de 2018.

Botelho, T. (2006). Responsabilidade Social e Ambiental: Reação do Mercado de Ações Brasileiras (Tese de Doutorado, PUC-Rio).

Caixa Econômica Federal. Resultados. Disponível em <http://www.caixa.gov.br/sustentabilidade/Paginas/default.aspx>. Acesso em abril de 2018.

Conley, J. M., & Williams, C. A. (2011). Global banks as global sustainability regulators?: The equator principles. *Law & Policy*, 33(4), 542-575.

de Melo, F. J., & Anzilago, M. (2016). Sustentabilidade no Brasil: Uma Análise nos Disclosures Socioambientais em Instituições Bancárias Privadas Signatárias da GRI. *Administração Pública e Gestão Social*, 8(4).

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-89.

Duque, L. P. (2017). Impactos da Responsabilidade Social e Alianças Estratégicas no Desempenho de (Tese de Doutorado, PUC-Rio).

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.

EQUATOR PRINCIPLES. The Equator Principles.2006. Disponível em <https://equator-principles.com/>>. Acesso em: 08/04/2018.

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

Ichikawa, E. Y., & Brasil, A. D. P. C. (2014). Da Rio 92 a Río+ 20: A revista exame e a institucionalização da sustentabilidade. *Razón y palabra*, (87), 43-22.

Jiourdan, C. A. (2011) Normalização e responsabilidade social empresarial em pequenas e médias empresas: estudo de caso de PMEs de base tecnológica em uma incubadora. (Dissertação de Mestrado, PUC-Rio).

Kelm, M. L., da Silva Renz, C. L., Allebrandt, S. L., & Sausen, J. O. (2014). Institucionalização das iniciativas socioambientais das organizações: interfaces entre a teoria do desenvolvimento social de Habermas e o isomorfismo da teoria institucional. *Cadernos Ebape. BR*, 12, 401-415.

- Lins, L. D. S., & Silva, R. N. S. (2010). Responsabilidade Sócio-Ambiental ou Greenwash: uma avaliação com base nos relatórios de sustentabilidade ambiental. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 4(1)..
- Lins, C.; Wajnberg, D. (2007) *Sustentabilidade Corporativa no Setor Bancário Brasileiro*. FBDS - Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável.
- Motta, F. C. P., & de Vasconcelos, I. F. G. (2002). *Teoria Geral da Administração*. Pioneira Thomson Learning.
- Munck, L., & de Souza, R. B. (2009). A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. *REGE Revista de Gestão*, 16(3), 1-14.
- Ramus, C. A., Montiel, I. (2005) *Corporations and greenwashing, business & society*. Sage Publications. v. 44, n.4, p. 377-414, December.
- Rese, N., & Canhada, D. I. D. (2012). Análise dos relatórios de sustentabilidade de bancos comerciais. *Revista de Administração FACES Journal*, 11(1), 130-149.
- Scholtens, B., & Dam, L. (2007). Banking on the Equator. Are banks that adopted the Equator Principles different from non-adopters?. *World Development*, 35(8), 1307-1328.
- Silva, N. E. F., da Costa Coelho, P. F., & Cavalcante, C. E. (2016). Isomorfismo e sustentabilidade: análise nas empresas do setor elétrico brasileiro. *Exacta*, 14(2), 251-268.
- Souza, N. V. (2012) *Responsabilidade Social Corporativa e Transnacionalização: Uma leitura crítica do Pacto Global das Nações Unidas no Brasil*. (Dissertação de Mestrado, PUC-Rio).
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13(1), 443-464.

APÊNDICE 1 - MARCOS HISTÓRICOS RELACIONADOS À SUSTENTABILIDADE

Marcos	Tipo	Impacto	Ano	Objetivo
Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente	Programa	Global	1972	O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, cuja sigla é PNUMA, ( <i>United Nations Environment Programme</i> , UNEP) é uma agência para o ambiente do sistema das Nações Unidas. Escritório de Brasília integrado em 2004.
Conselho Mundial da Água	Organização	Global	1996	Organização internacional cuja missão é, em questões críticas de água em todos os níveis, mobilizar ações, incluindo o mais alto nível de tomada de decisão, envolvendo as pessoas no debate do pensamento desafiador e convencional. Centra-se nas dimensões políticas da segurança da água, da adaptação e da sustentabilidade.
<i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>	Organização	Global	1997	Organização internacional independente que auxilia na formulação de padrões de relatório de sustentabilidade.
Pacto Global	Pacto	Global	2000	Iniciativa desenvolvida por Kofi Annan, com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção refletidos em 10 princípios.
Princípios do Equador III	Princípios	Global	2002	São critérios mínimos para a concessão de crédito, que asseguram que os projetos financiados sejam desenvolvidos de forma socialmente e ambientalmente responsável.
Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro	Estratégia	Brasil	2003	Rede de articulação para o arranjo e discussões em conjunto com uma diversidade de órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário das esferas federal e estadual visando o combate a crimes relacionados à corrupção.
Programa Pró-Equidade de Gênero	Programa	Brasil	2005	Programa desenvolvido pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres visando garantir autonomia econômica das mulheres, especialmente as negras. Apoiado pela ONU
Protocolo de Kyoto	Protocolo	Global	2005	Protocolo assinado em 1997 por países signatários Conferência das Partes (COP) para discutirem questões sobre mudanças climáticas, especificamente metas de redução dos gases causadores do efeito estufa. Ratificado em 2005.
Pacto Nacional para Erradicação do Trabalho Escravo	Pacto	Brasil	2005	Pacto que reunia empresas brasileiras e multinacionais que assumiram o compromisso de não negociar com quem explora o trabalho escravo.
Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção	Pacto	Brasil	2005	Liderado pelo instituto Ethos empresas se associaram buscando atuar para promover um mercado mais íntegro e ético.
<i>Carbon Disclosure Program (CDP)</i>	Organização	Global	2006	A CDP é uma organização internacional, sem fins lucrativos, que fornece um sistema global de divulgação ambiental.
Princípios para o Investimento Responsável (PRI)	Princípios	Global	2006	Compromisso dos grandes investidores institucionais do mundo de investir em negócios sustentáveis
<i>Caring for Climate</i>	Pacto	Global	2007	A iniciativa foi lançada por Ban Ki-moon, em julho de 2007. A iniciativa é convocada conjuntamente pelo Pacto Global das Nações Unidas, a Secretaria da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança Climática (UNFCCC) e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. (PNUMA).
<i>GHG Protocol – Brasileiro</i>	Programa	Global	2008	O GHG Protocol é uma ferramenta utilizada para entender, quantificar e gerenciar emissões de GEE

Marcos	Tipo	Impacto	Ano	Objetivo
				(WRI, EUA, 1998)
Empresas pelo Clima	Pacto	Brasil	2009	A Plataforma Empresas pelo Clima (EPC) é uma Iniciativa Empresarial do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV EAESP (GVces) cujo objetivo é mobilizar, sensibilizar e articular gestores e lideranças do setor privado para a gestão e redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE) e dos riscos associados a mudança do clima, além de propor políticas públicas e incentivos positivos para a viabilização de uma economia de baixo carbono no Brasil.
<i>International Integrated Reporting Council (IIRC)</i>	Organização	Global	2010	Instituição internacional que visa estabelecer relatórios integrados e pensar dentro das práticas comerciais tradicionais como a norma nos setores público e privado.
Carta Empresarial pelos Direitos Humanos e pela Promoção do Trabalho Decente	Pacto	Brasil	2011	Empresas organizadas através do instituto Ethos se comprometeram a respeitar os direitos humanos em nossa atuação, bem como construir critérios junto aos fornecedores diretos e clientes e envidar os melhores esforços para que esse tema seja também disseminado em nossas cadeias de valor.
Princípios para Sustentabilidade em Seguros (PSI)	Princípios	Global	2012	Uma estrutura e iniciativa global em sustentabilidade da Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, pós Rio +20
Rio +20	Conferência	Brasil	2012	Convenção promovida Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Natural (CNUDN) para renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável. Impactou empresários para assinar carta no ano de 2013 referente a Contribuição Empresarial para a Promoção da Economia Verde e Inclusiva.
Lei nº 12.846/13	Lei	Brasil	2013	Lei Anticorrupção
Pacto pelo Esporte	Pacto	Brasil	2014	Fruto da parceria entre a Atletas pelo Brasil, o Instituto Ethos e o LIDE Esporte, com apoio Mattos Filho Advogados. Objetivo: contribuir para a construção de um ambiente íntegro entre empresas e entidades esportivas, por meio da governança, integridade e transparência do setor.
Pacto de Empoderamento das Mulheres (WEPs), <i>HerForShe</i> .	Pacto	Global	2014	Criado pela ONU Mulheres, a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres, o movimento ElesPorElas ( <i>HeForShe</i> ) é um esforço global para envolver homens e meninos na remoção das barreiras sociais e culturais que impedem as mulheres de atingir seu potencial.
COP21 - França	Conferência		2015	Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas
Task force on Climate-related Financial Disclosures	Pacto	Global	2015	Fundada por M. Bloomberg. Missão: aumento da transparência torna os mercados mais eficientes e as economias mais estáveis e resilientes. Financial Stability Board (FSB)
COP22 - Marrakesh	Conferência	Global	2016	Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas

Fonte: elaborado pelos autores