



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

## **AÇÕES SUSTENTÁVEIS DESENVOLVIDAS EM REDES DE ORGANIZAÇÕES FORMADAS PELOS DOIS MAIORES BANCOS PRIVADOS BRASILEIROS**

**CARLOS ALBERTO CHAGAS TEIXEIRA**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
cacteixeira@hotmail.com

**GIANE GOMES TEIXEIRA DANTAS**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
gianegt@yahoo.com.br



## ACÇÕES SUSTENTÁVEIS DESENVOLVIDAS EM REDES DE ORGANIZAÇÕES FORMADAS PELOS DOIS MAIORES BANCOS PRIVADOS BRASILEIROS

### Resumo

O objetivo deste estudo é caracterizar as ações sustentáveis desenvolvidas pelas redes de empresas e organizações constituídas a partir dos dois principais bancos privados atuantes no Brasil (Itaú e Bradesco). Para tanto, realizou-se pesquisa exploratória em duas etapas: a primeira empregou pesquisa bibliográfica em dados secundários sobre as ações desenvolvidas pelos principais bancos pesquisados; e a segunda etapa envolveu entrevistas com roteiro semi-estruturado aplicadas junto aos gestores das áreas administrativas dos bancos pesquisados, bem como junto aos gestores de empresas e organizações parceiras que constituem a rede de negócios de cada banco analisado. Como resultados, destaca-se o Programa Cidades Sustentáveis, no qual os dois bancos atuam diretamente como patrocinadores, contando ainda com diversos parceiros envolvidos (empresas e organizações). Outro ponto de destaque volta-se aos resultados alcançados pelos bancos que adotam gestão sustentável, como o Itaú, premiado como o banco mais sustentável do mundo, atuando igualmente em ações voltadas ao meio ambiente e à educação e o Bradesco, que passou a ser conhecido como banco do planeta, direcionando suas atenções para o meio ambiente e educação.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Gestão ambiental. Ecoeficiência. Rede de empresas. Bancos.

### Abstract

This study aimed to characterize the sustainable actions carried out by networks of companies and organizations formed from the three major private banks operating in Brazil (Itaú and Bradesco). To achieve this goal, this exploratory research was held in two stages: the first was bibliographical research on secondary data about the actions developed by the leading banks surveyed; and the second step involved semi-structured script interviews applied to managers of administrative areas of the banks surveyed, as well as the managers of companies and partner organizations that constitute the business network of each bank. As a result, the 'Programa Cidades Sustentáveis' (Sustainable Cities Programme), in which the two banks act directly as sponsors, even with different partners involved (companies and organisations). Another interesting results of banks that adopted sustainable management, like Itaú, that awarded the world's most sustainable bank, acting also in actions oriented to the environment and education; Bradesco, which came to be known as the 'banco do planeta' (bank of the planet), directing his attention to the environment and education.

**Key-words:** Sustainability. Environmental management. Eco-Efficiency. Corporate networks. Banks.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

A temática ambiental tem assumido cada vez mais importância nas agendas de empresas contemporâneas interessadas em obter sucesso nos mercados em que atuam. Tal contextualização encontra suporte na tendência de tais empresas adotarem práticas visando a preservação ambiental, expediente que tem ganhado cada vez mais espaço na atualidade, uma vez que os resultados econômicos vêm demonstrando que não há, necessariamente, conflito entre lucratividade e proteção ao meio ambiente.

Assim, discussões ambientais ligadas à estratégias que contemplem a gestão ambiental e ainda seus desdobramentos em práticas ligadas à ações de ecoeficiência empresarial figuram na atual pauta de grandes empresas. Dentre as quais é possível posicionar os grandes bancos atuantes na indústria bancária brasileira. Também no âmbito acadêmico verifica-se a preocupação em melhor compreender tal fenômeno, uma vez que há um número crescente de pesquisadores voltados ao questionamento dos paradigmas teóricos e conceituais que tratam desta complexa temática.

O discurso utilizado pelo meio empresarial em meados da década de 1980, direcionava-se para uma resistência a qualquer tentativa de minimizar os impactos socioambientais decorrentes das atividades produtivas, com destaque para o que se refere aos problemas de degradação ambiental (DEMAJOROVIC, 2003). Ainda segundo o autor, verificou-se aumento na conscientização empresarial em torno das questões ambientais, com a promoção de debates por diversos países e a exposição na mídia das tragédias ambientais, convertendo assim, os danos e as ameaças ao meio ambiente em custo direto para os negócios. Tais discussões assumiram ainda um caráter interdisciplinar, incluindo não somente o mundo acadêmico, como também, as organizações que iniciaram projetos com focos ambientais. Tais iniciativas têm origem em questões como a pressão da sociedade e seus consumidores, o incentivo às certificações e a conscientização da responsabilidade social (BUFONI; MUNIZ; FERREIRA, 2009).

Há de se enfatizar que dentre as empresas, os bancos são responsáveis por grandes impactos socioambientais, considerando-se o grande número de agências bancárias presentes no país, a elevada quantidade de funcionários envolvidos e os milhões de clientes da indústria bancária como um todo. Assim sendo, alguns insumos e recursos passam a representar um impacto socioambiental significativo, como é o caso, por exemplo, do consumo de papel. Dados do Guia de Eco-eficiência para Serviços Bancários (DESCANO, 2005) indicam que o consumo médio de papel por funcionário varia de 150 a 300 kg por ano.

Nos últimos anos, a indústria bancária começou a tratar de forma mais direta o conceito de sustentabilidade, ajustando sua gestão em direção a um caminho responsável, gerando assim ações mais sustentáveis e incorporando conceitos voltados à ecoeficiência junto aos seus parceiros de negócio e à sociedade. A temática ecoeficiência, por sua vez, deixou de ser tratada somente como ferramenta de gestão ambiental, transformando-se em fator capaz de influenciar o comportamento da instituição bancária e de seus funcionários, visando a melhoria de sua imagem e a diminuição de seus custos, viabilizando assim caminhos para alcançar vantagem competitiva duradoura.

Segundo dados de pesquisa realizada pela FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos (2012), os programas e projetos de gerenciamento do impacto ambiental receberam R\$ 16,4 milhões para seu desenvolvimento, por parte de 33,3% dos bancos abordados. Esses



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

recursos foram aplicados em ações variadas, que vão desde a educação e conscientização sobre o tema ambiental até a adoção de práticas e inovações tecnológicas que permitem redução do consumo de recursos naturais como água e energia. Porém, ações dessa envergadura somente são exequíveis com a participação de diferentes organizações em torno da rede de negócios da instituição bancária.

Assim, outro ponto importante presente nesta pesquisa trata do enfoque de redes de organizações, cuja análise é considerada extremamente relevante para o estágio atual das empresas, levando-se em conta o ambiente integrado e no qual o relacionamento tem sido tratado como ponto fundamental de evolução e crescimento às organizações. Faz-se necessária esta análise sob o ponto de vista das redes uma vez que as empresas atuam como complementadoras umas das outras, em um modelo de cocriação de valor, consolidando os pontos fortes e minimizando os pontos fracos das organizações participantes. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é caracterizar as ações sustentáveis desenvolvidas pelas redes de empresas e organizações constituídas a partir dos dois principais bancos privados do Brasil (Itaú e Bradesco).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão ambiental

A responsabilidade social corporativa tem sido cada vez mais considerada na agenda das empresas contemporâneas. Assim, a decisão em desenvolver atividades dessa natureza considera os impactos ambientais decorrentes das atividades realizadas pela empresa em seu processo produtivo (MELO NETO; FROES, 2001). Nesta situação, vale ressaltar que para a prática estratégica da Gestão Ambiental é importante incorporar critérios de responsabilidade social corporativa à gestão estratégica do negócio, traduzindo as políticas de inclusão social e de promoção da qualidade ambiental, entre outras, em metas que possam ser computadas na sua avaliação de desempenho (ETHOS, 2006).

Por essa razão, a gestão ambiental pode ser compreendida como a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona. E ainda pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2006).

A partir deste contexto, Guimarães (1995) entende gestão ambiental como uma forma de conduzir os negócios da empresa baseando-se no desenvolvimento social, procurando envolver todas as partes do sistema de produção e venda empresarial, ou seja, acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente.

Para Souza (1993), a gestão ambiental consiste em um conjunto de medidas e procedimentos bem definidos e adequadamente aplicados que visam reduzir e controlar os impactos introduzidos por um empreendimento sobre o meio ambiente. Na visão de Hart (1995), gestão ambiental é o sistema que inclui a estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental. É o que



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

a empresa faz para minimizar ou eliminar os efeitos negativos provocados no ambiente pelas suas atividades.

Conhecer os princípios ambientais é um dos requisitos básicos para uma empresa que deseja ser sustentável, visto que é com base nestes princípios que todas as suas decisões deverão ser tomadas, para que respeitem a legislação vigente e conquistem espaço competitivo junto ao mercado. De acordo com Antunes (2002), não existe possibilidade de pensar em vida ou qualidade de vida, sem pensar em meio ambiente. O autor declara que não há possibilidade de ver o meio ambiente de modo restrito e dissociado da sociedade. Assim sendo, sob a ótica de gestão ambiental, a empresa pode promover ações de ecoeficiência ao buscar implementar melhorias em seus processos produtivos.

### 2.2. Ecoeficiência

A estratégia de ecoeficiência tem origem na década de 1980, baseada na ideia geral de que a sociedade pode ser transformada a fim de resolver os problemas ambientais que começavam a se agravar à época. Um pressuposto básico ao desenvolvimento deste tema repousa na discussão sobre a adaptação das atividades empresariais ao crescimento econômico e desenvolvimento industrial, ou seja, a produzir mais com menos (AALL; HUSABO, 2010).

Dahlsrud (2009) define que ecoeficiência como a redução da intensidade com que as matérias-primas, materiais e consumo de energia por unidade de produto são utilizadas, buscando-se assim melhorar as possibilidades de reciclagem e reutilização, ampliando-se a regeneração de recursos, aumentando a durabilidade dos produtos e as chances de reciclagem dos componentes, reduzindo assim a dispersão de substâncias tóxicas no ambiente.

Para Co; Booth; Louis (2006), o termo ecoeficiência foi proposto em 1990 por dois pesquisadores suíços, Schaltegger e Sturm. A nomenclatura ecoeficiência foi formalmente definida e aprovada pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) em 1991, como sendo a entrega de mercadorias e serviços a preços competitivos e que satisfaçam as necessidades humanas, trazendo qualidade de vida, enquanto progressivamente reduzem os impactos ecológicos e a intensidade de recursos durante todo o ciclo de vida do produto, a um nível pelo menos em linha com a capacidade de carga da Terra.

Já na visão de Desimone e Popoff (2000), ecoeficiência surgiu em razão da necessidade das organizações diminuírem a emissão de gás carbônico e demais gases geradores do efeito estufa. Kolarz; Korol; Krawczyk (2010) argumentam que ecoeficiência seja um novo conceito de gestão ambiental que integra as considerações ambientais com análise econômica para melhorar produtos e tecnologias. Ou seja, ecoeficiência é uma ferramenta estratégica da empresa, configurando-se num fator-chave para seu desenvolvimento sustentável. A correta análise e emprego da ecoeficiência pela empresa permite encontrar a solução mais eficaz, levando-se em conta aspectos econômicos e de compatibilidade ambiental dos produtos e tecnologias.

Quanto ao objetivo da ecoeficiência, Thant e Charmondusit (2010) afirmam que a ecoeficiência busca maximizar a criação de valor, apesar da minimização do uso de recursos e emissões de poluentes. Dessa forma, a mensuração dos resultados de





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

uma estratégia ecoeficiente é importante para medir a dissociação entre o crescimento econômico e a pressão ambiental. Assim, conforme expõem Michelsen e Dahlsrud (2009), os principais objetivos da análise de ecoeficiência são: redução do consumo de recursos, redução do impacto ambiental, aumento do valor do produto agregado, aumento da eficiência econômica da produção e, por fim, redução do impacto ambiental.

Já para Barbieri (2007), a ecoeficiência baseia-se na ideia de que a redução de materiais e energia por unidade de produto ou serviço aumenta a competitividade da empresa e, ao mesmo tempo, reduz as pressões sobre o meio ambiente, seja como fonte de recurso, seja como depósito de resíduos. Ou seja, a ecoeficiência pode ser vista como uma ferramenta de gestão que representa uma forma para solucionar problemas cada vez mais latentes no cotidiano corporativo, ou seja, os problemas que afetam o meio ambiente.

Assim, a ecoeficiência tem assumido um papel cada vez maior nas estratégias de gestão ambiental das empresas, constituindo-se numa ferramenta essencial para conciliar crescimento econômico e melhoria do desempenho ambiental. Nessa seara, a ecoeficiência passa a ser entendida como um determinado nível de eficiência organizacional alcançado pela empresa. Nível esse caracterizado pela entrega de bens e serviços a preços competitivos, que satisfazem as necessidades humanas e melhoram a qualidade de vida, ao mesmo tempo que minimizam os impactos ambientais e a intensidade do uso de recursos naturais a um ponto ao qual o meio ambiente suporta em um equilíbrio dinâmico, conforme exposto pelo World Business Council for Sustainable Development - Eco Efficiency (2002).

Na visão de Virjan (2011), a ecoeficiência é motivada não apenas por questões relacionadas à proteção ao meio ambiente, mas também pela perspectiva de economia financeira importante sob a forma de custos mais baixos de energia e água, além de menos despesas com matérias-primas, materiais e combustíveis, dentre outros. A nova economia deve ser a economia do mundo moderno, das necessidades humanas, de modo a criar um consenso entre as necessidades humanas e as necessidades do meio ambiente. Nesse contexto, as empresas podem assumir papel significativo na criação desse consenso.

Hertwich (2009) argumenta de forma crítica a respeito do debate sobre a ecoeficiência e modernização ecológica, discorrendo que este tem se concentrado na eficiência da produção industrial, em consenso com o meio ambiente; isto é, o uso de recursos ou emissões e resíduos por unidade de produção ou por unidade de preço. Porém, o resultado final tem sido objeto de pouca atenção, ou seja, se a aplicação de uma estratégia de ecoeficiência tem realmente reduzido a pressão ambiental na sociedade como um todo, ou apenas mudou literalmente a pressão para outras ações relacionadas às atividades econômicas.

Já para a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), a ecoeficiência pode ser definida como a eficiência com que os recursos ecológicos são utilizados para atender as necessidades humanas, sendo seu resultado obtido a partir do valor dos produtos e serviços gerados por uma empresa, um setor econômico ou, ainda, um país; dividido pela soma das pressões ambientais geradas pelas empresas e setores (LEHNI, 2000).

Na concepção de Mirata e Emtairah (2005), a ecoeficiência conceitualmente trata especificamente de uma nova maneira de a sociedade se relacionar com seu ambiente, de



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

forma a garantir a sua própria continuidade e a de seu meio externo, sendo que as empresas assumem importante papel nesse novo modelo. Elias e Magalhães (2003) complementam a importância das empresas ao asseverarem que nesse novo contexto surge, na prática, a produção mais limpa e a ecoeficiência como sustentadores da estratégia da empresa.

Os conceitos de ecoeficiência expostos até aqui indicam a existência de uma importante ligação entre eficiência dos recursos e produtividade, lucratividade e responsabilidade ambiental da empresa. Ou seja, a ecoeficiência assume um sentido de melhoria econômica das empresas, pois busca eliminar resíduos e utilizar recursos de forma mais coerente. Assim, empresas ecoeficientes podem obter redução dos custos e se tornarem mais competitivas, alcançando vantagens em novos mercados, principalmente em mercados nos quais as exigências para produtos sustentáveis são rigorosas (DIAZ e PIRES, 2005).

Assim, a ecoeficiência gera uma melhoria econômica nas empresas, minimizando os resíduos e utilizando os recursos de forma mais adequada. Empresas ecoeficientes podem reduzir custos e serem mais competitivas, aplicando procedimentos ambientalmente corretos, sem comprometerem a qualidade dos produtos. Estes procedimentos se baseiam em conceitos tais como: prevenção da poluição, redução do consumo de matéria-prima, redução e minimização do desperdício e produção limpa (WBCSD, 2002).

Em outras palavras, a ecoeficiência pode ser vista como o uso eficiente dos recursos naturais, sem deixar de gerar maior produtividade e lucratividade, associado (ou tendo como consequência) à maior responsabilidade ambiental da empresa/indústria, principalmente quando utilizado em redes organizacionais. Ou seja, o uso mais eficiente de matérias-primas e de energia é capaz de reduzir custos econômicos e os impactos ambientais da produção para todos os envolvidos na cadeia de negócios da rede de empresas estabelecida.

### **2.3. Redes de Organizações e Empresas**

O conceito de rede é definido por Grandori e Soda (1995) como um conjunto de nós conectados por relações. O seu uso pela teoria organizacional e administrativa é uma figura de linguagem comparativa, uma metáfora que se torna instrumento para criar e compreender as organizações e seus relacionamentos. Rachid (2000), por sua vez, afirma que alguns autores utilizam o termo rede para se referirem a uma forma particular de organização, buscando assim prescrever como uma organização deve ser para se tornar competitiva. A autora complementa que o termo 'organização em rede' está associado a uma lógica de ação coletiva que permite a cooperação a longo prazo entre as diferentes organizações envolvidas.

Cândido e Abreu (2004) argumentam que as redes consistem num conjunto de informações interligadas por meio de relações específicas, estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre os elementos participantes. Isto envolve aspectos relacionados à estrutura, heterogeneidade e hierarquia, os quais precisam ser devidamente definidos e explicitados (CÂNDIDO e ABREU, 2004). Amato Neto (2000) indica que a formação de redes de empresas pode surgir de uma necessidade empresarial (não planejada) ou de uma necessidade estratégica (planejada).

Neste aspecto, considera-se que são muitas as formas para classificar e diferenciar os tipos de redes: dependência estratégica das partes; formação relacional; flexibilidade da produção; integração da produção; grau de compartilhamento das funções; objetivos e



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

amplitude destes; tempo de duração; setores industriais envolvidos; grau e tipo de ligação e vínculos entre as partes e liderança de organizações centrais, dentre outras possibilidades (FARIAS FILHO; CASTANHA; PORTO, 2009). Conforme argumentam Venturini *et al.* (2009), as empresas que integram uma rede conseguem reduzir custos, dividir riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e ter acesso às novas tecnologias.

Hanna e Walsh (2008) argumentam que a cooperação permite o estabelecimento de conexões entre os agentes ou a constituição de relações estruturadas (socialmente e economicamente) em rede, no sentido de atender aos objetivos individuais e coletivos dos seus participantes. Em outros termos, a construção de relacionamentos de interesses econômico-sociais entre as organizações poderá produzir benefícios recíprocos e inclusivos econômica e socialmente.

### **2.4. Indústria Bancária Brasileira**

A indústria, segundo Porter (1990) é a unidade básica para se compreender a competição. O autor define indústria (incluindo produtos e serviços) como um grupo de competidores (empresas) que produzem produtos ou serviços similares e que competem entre si. Estes competidores podem ser entendidos como empresas que formam uma determinada indústria que reúne as atividades humanas que, ao utilizar o trabalho, transformam matéria-prima em outros produtos.

A indústria bancária brasileira tem ocupado destacado posicionamento em termos econômicos, políticos e sociais no país. Pereira (2004) assevera que os bancos, enquanto intermediários do capital, ocupam lugar estratégico na estrutura capitalista de diversos países. Meirelles (2004) argumenta que a indústria bancária brasileira é formada por bancos múltiplos e comerciais, sendo que os produtos que esta indústria oferece são serviços que envolvem as mais variadas transações financeiras, tais como: conta corrente, financiamentos, investimentos, empréstimos, aplicações e cartões de crédito, dentre outros. Os bancos desta indústria operam oferecendo estes serviços tradicionalmente através de suas agências e caixas eletrônicos e mais recentemente através do uso da tecnologia da internet.

A FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos) congrega atualmente 126 bancos associados (privados e públicos) que representam a indústria bancária brasileira. A indústria bancária brasileira apresentou em 2010 um faturamento de R\$ 462 bilhões, o que representou mais de 21% do total do PIB nacional sendo, portanto, uma das principais indústrias do país e um dos setores responsáveis pelo crescimento do PIB nacional nos últimos anos (FEBRABAN, 2012).

A característica da indústria bancária brasileira (bancos múltiplos) é de concentração, pois os maiores bancos, dentre os quais três privados e dois públicos, detêm cerca de 98% das agências e dos postos de atendimentos. Os cinco maiores bancos múltiplos (levando-se em conta os ativos) são: Itaú, Banco do Brasil, Bradesco, Santander e Caixa Econômica Federal. Juntos, esses bancos detêm quase 80% do mercado. Há de se ressaltar ainda que estes cinco bancos são os que mais investem em projetos de sustentabilidade (FEBRABAN, 2010).





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos do presente estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo em duas etapas, a saber: a primeira empregou uma pesquisa bibliográfica que buscou conhecimentos nas fontes bibliográficas, compreendendo artigos científicos, publicações periódicas, sites, balanços financeiros e informações disponíveis sobre os principais bancos privados atuantes no Brasil, com o objetivo de conhecer e caracterizar as estratégias de gestão ambiental e as ações voltadas à ecoeficiência adotadas por essas instituições junto às redes de empresas em que atuam. A segunda etapa da presente pesquisa envolveu entrevistas com roteiro semi-estruturado aplicado aos executivos e gestores de áreas administrativas ligadas à sustentabilidade nos bancos pesquisados, bem como com os gestores das organizações constituintes da rede de empresas analisada. Especificamente em relação às organizações envolvidas na rede de empresas dos respectivos bancos (fornecedores, instituições de ensino e ONGs), buscou-se entrevistar os representantes com poder de decisão.

O universo contemplado nesta pesquisa refere-se aos 126 bancos oficialmente atuantes no país, de acordo com dados da FEBRABAN (2011). Dentre esse universo, optou-se por prospectar como amostra os dois maiores bancos múltiplos privados do Brasil: Itaú e Bradesco. O critério de seleção da amostra deveu-se à representatividade desses bancos no contexto nacional, uma vez que, juntos esses bancos detêm 45% dos ativos, 46% dos lucros, 55% dos funcionários e 62% das agências (FEBRABAN, 2010).

Assim, foram entrevistados dois gestores de cada banco e dois gestores das respectivas organizações e empresas parceiras inseridas na rede analisada, conforme caracterizações a seguir descritas:

#### A) Gestores dos bancos analisados:

- GBA 1 (Gestor 1 do Banco A) - Cargo: supervisor de sustentabilidade sênior, tempo no Cargo: 1 ano e 10 Meses, tempo de atuação na indústria bancária: 4 anos, tempo de atuação no banco: 4 anos, tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade e ecoeficiência: 2 anos;
- GBA 2 (Gestor 2 do Banco A) - Cargo: analista de sustentabilidade pleno, tempo no cargo: 4 meses, tempo de atuação na indústria bancária: 5 anos, tempo de atuação no banco: 5 anos, tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade e ecoeficiência: 2 anos;
- GBB 1 (Gestor 1 do Banco B) - cargo: sub-gerente executivo de responsabilidade socioambiental, tempo no cargo: 3 anos, tempo de atuação na indústria bancária: 22 anos, tempo de atuação no banco: 14 anos, tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade e ecoeficiência: 5 anos;
- GBB 2 (Gestor 2 do Banco B) - cargo: gerente executivo de responsabilidade socioambiental, tempo no cargo: 7 anos, tempo de atuação na indústria bancária: 18 anos, tempo de atuação no banco: 15 anos, tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade e ecoeficiência: 10 anos;

#### B) Gestores de organizações e empresas da rede formada a partir dos bancos analisados:

- PBA 1 (Parceiro 1 do Banco A - Fornecedor) - cargo: sócio - gerente de qualidade e sustentabilidade, tempo de cargo: 4 anos, tempo de atuação na empresa: 7 anos e meio, tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade e ecoeficiência: 4 anos;



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- PBA 2 (Parceiro 2 do Banco A - Organização não governamental - ONG) - cargo: diretora de comunicação, tempo de cargo: 15 anos, tempo de atuação na empresa: 15 anos, tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade e ecoeficiência: 15 anos;
- PBB 1 (Parceiro 1 do Banco B - Fornecedor) - cargo: gerente de qualidade e sustentabilidade, tempo de cargo: 4 anos, tempo de atuação na empresa: 7 anos e meio, tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade e ecoeficiência: 4 anos;
- PBB 2 (Parceiro 2 do Banco B - Fornecedor) - cargo: proprietário, tempo de cargo: 8 anos, tempo de atuação na empresa: 8 anos, tempo de atuação em questões voltadas à sustentabilidade e ecoeficiência: 3 anos e meio

### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 4.1. Breve caracterização dos maiores bancos privados atuantes no país e sua rede de empresas e organizações

A seguir é apresentada uma breve caracterização dos bancos privados analisados na pesquisa de campo efetuada, bem como as principais empresas e organizações atuantes em sua rede e as respectivas ações sustentáveis de gestão ambiental e ecoeficiência desenvolvidas.

#### BANCO ITAÚ S/A

O Banco Itaú foi fundado 1943 na cidade de São Paulo (SP). É um banco com forte presença no varejo, marcada por uma ampla rede de atendimento. O banco possuía 2.931 agências, 783 PABs (posto de atendimento bancário) e 22.023 caixas eletrônicos. A fusão em 2008 com Unibanco elevou estes números para 3.766 agências, 5.082 PABs e mais de 30.000 caixas eletrônicos. O banco também está presente com subsidiárias na Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai, Bahamas, Ilhas Cayman, Nova York, Portugal, Inglaterra, Espanha, Alemanha, França, China e Japão.

O Quadro a seguir expõe os principais parceiros componentes da rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Itaú, e ainda as ações desenvolvidas e resultados alcançados.

Quadro 1 – Rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Itaú

<b>Empresas / Organizações</b>	<b>Área de Atuação</b>	<b>Tempo</b>	<b>Ações com o Banco</b>	<b>Principais Ações e Reconhecimentos</b>
WWF Brasil	ONG	16 anos	PIC Natureza Clube Corporativo	Empresa defensora do clima, Projeto ‘Salve 1 milhão de Árvores’, Pegada ecológica, Dia da Mata Atlântica, Prêmios ‘Governança Premiada Defensores do Clima’
Instituto Avisa Lá	ONG	26 anos	Fundação Itaú Social Educação Financeira	Projetos ‘Formar em Rede’ e ‘Além dos números’, Prêmio Itaú UNICEF



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Cidade Escola Aprendiz	ONG	15 Anos	Fundação Itaú Social	Escolas Pinheiros, Centro e Sul, Professor Comunitário, Prêmio UNICEF 2011
Instituto Ethos	ONG	20 Anos	Venda de aparas de papel Ecomudanças	Prêmio Polo de Organização de Conhecimento, Prêmio Responsabilidade Social – UNICEF, 1328 associados, Conexões sustentáveis - São Paulo, Amazônia, Corredor Ecológico do Vale do Paraíba, Carvão Sustentável
BMK	Gráfica	30 Anos	TI Verde Venda de aparas de papel Ecomudanças	Primeira Gráfica de Segurança <i>Carbon Free</i> , Selo Ambiente Livre de Tabaco, Adoção de produtos de limpeza ecoeficiente, Gestão de Resíduos Industriais e Coleta Seletiva
Sustainability: Valor do Amanhã	Risco de negócios	25 Anos	Programa de Coleta Seletiva Educação Financeira	Prêmio Itaú UNICEF, Prêmio Itaú Finanças Sustentáveis
IBM	Tecnologia	124 Anos	TI Verde	Prêmio Itaú UNICEF, Selo Verde, redução da emissão de CO2
Sciery	Redes corporativas	5 Anos	TI Verde Vendas de Aparas de Papel	Ambiente educacional on line, Prêmio Itaú Finanças Sustentáveis
VIVO	Telecomunicações	124 Anos	TI Verde	Conexão sustentável, Tecnologia sustentável, Atitude sustentável
PROTEGE	Transportes	42 Anos	Programa de Coleta Seletiva Educação Financeira	Projeto Crescer, Protege Solidária, Projeto Capacitar
Prefeituras Rio de Janeiro e Santos	Governo	2 Anos	Transporte sustentável - Sistema SAMBA	Projeto de sustentabilidade das Prefeituras em parceria com o Itaú, Sistema de bicicletas SAMBA (RJ) e Percorrer o calçadão à beira-mar ou em outras áreas estratégicas da cidade
Grupo Pão de Açúcar	Cartão de crédito	1 ano	Parte da renda com cartões revertida a ações sustentáveis	Projeto de sustentabilidade para ações conjuntas das duas instituições
Projeto Apoema	ONG	3 anos	Educação Ambiental	Projeto Apoema de Educação Ambiental



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

SENAC	Instituição de ensino	1 ano	Educação Ambiental - Patrocínio de livro sobre sustentabilidade	Livro 'Sustentabilidade – a legitimação de um valor'
-------	-----------------------	-------	---	--

Fonte: elaborado pelos autores (2013).

### BANCO BRADESCO S/A

O Banco Bradesco foi fundado em 1943 no município de Marília (SP) e atualmente estende-se por todo o país, tendo sua rede de atendimento composta por 4.444 agências, 1.368 PABs, 1.608 PAAs (posto de atendimento avançado), 17.922 pontos de atendimento próprios e 35.007 pontos de atendimento em terceiros (sendo 12.323 pontos da rede Banco 24 horas). Presente em todos os municípios brasileiros. O banco também atua em outros países, como Argentina, Japão, Inglaterra, Luxemburgo e Estados Unidos, por meio de agências e subsidiárias.

O Quadro a seguir expõe os principais parceiros componentes da rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Bradesco, bem como as ações desenvolvidas e resultados alcançados.

Quadro 2 – Rede de empresas/organizações constituída pelo Banco Bradesco

<b>Empresas / Organizações</b>	<b>Área de Atuação</b>	<b>Tempo</b>	<b>Ações com o Banco</b>	<b>Principais Ações e Reconhecimentos</b>
SOS Mata Atlântica	ONG	35 anos	Fundação Bradesco Fundação SOS Mata Atlântica	Costa Atlântica Floresta do Futuro Lagomar, Plantando Cidadania Rede das Águas Viva a Mata
Projeto Semente	ONG	5 anos	Fundação Bradesco	Título de utilidade pública pelo Estado de São Paulo, Projeto de educação ambiental
Fundação Abrinq	ONG	25 anos	Fundação Bradesco	Projeto 'Creche para todos', Projetos 'Escola no campo', 'Adote um sorriso' e 'Salvando vidas de crianças no Nordeste'
Educadores sem fronteiras	ONG	20 anos	Fundação Bradesco	Título UNICEF de Responsabilidade Social no Projeto 'Matemática para todos', acompanhamento de jovens e adolescentes
BMK	Gráfica	30 Anos	Programa de Gestão Ecoeficiente	Primeira gráfica de segurança <i>Carbon Free</i> , Selo 'Ambiente Livre de Tabaco', adoção de





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

			Reciclagem e Inovação	produtos de limpeza ecoeficientes, Gestão de resíduos industriais e coleta seletiva
Laboratório Aché	Laboratório farmacêutico	47 anos	Reciclagem	Prêmios ‘Lupa de Ouro’, ‘Empresa Amiga da Indústria’, ‘Positivo de Responsabilidade Social’ e ‘Ser Humano’
IBM	Tecnologia	124 Anos	Inovação Tecnológica	Prêmio ‘Itaú UNICEF’, Selo Verde na redução da emissão de CO2
Futuro Promocional	Fornecedor de brindes	12 Anos	Programa de Gestão Ecoeficiente	Produtos ecológicos. parque gráfico totalmente sustentável
Even	Empreendimentos Imobiliários	26 anos	Programa de Gestão Ecoeficiente	Construção e manutenção da rede de agências sustentáveis com materiais e tintas totalmente sustentáveis, prêmio ‘Alta Qualidade Ambiental’, única construtora a figurar no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&F/BOVESPA
Scazilli.fmv	Serviços jurídicos	17 anos	Programa de Gestão Ecoeficiente	Reciclagem e economia no uso de recursos naturais e materiais, prêmio ‘Finanças Sustentáveis’
Governo do Estado do Amazonas	Governo	1 ano	Patrocínio	Fundação Amazonas Sustentável
Instituto Ethos	ONG	10 anos	Patrocínio Prata	Conferência Ethos
Governo do Estado do Rio de Janeiro	Governo	2 anos	Patrocínio	Rio – Cidade Sustentável

Fonte: elaborado pelos autores (2013).

#### 4.2. Principais ações sustentáveis desenvolvidas pelos maiores bancos privados do país

Quadro 4 – Principais ações sustentáveis realizadas pelos maiores bancos privados do Brasil



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Bancos	Principais ações sustentáveis
<b>Itaú</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PIC Natureza lançado com o apoio da WWF-Brasil</li> <li>- Fundação Itaú Social</li> <li>- Prêmio Itaú UNICEF</li> <li>- TI Verde</li> <li>- Ecomudança</li> <li>- Educação Financeira</li> <li>- Redução de 17% nos consumos de água e papéis</li> <li>- Programa de coleta seletiva de plásticos e alumínio</li> <li>- Uso louças e metais projetados para reduzir o consumo de água</li> <li>- Programa de coleta seletiva de plásticos e alumínio</li> <li>- Cartuchos usados em impressoras e máquinas copiadoras são doados a entidades carentes</li> <li>- Ações como venda de aparas de papel</li> </ul>
<b>Bradesco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundação Bradesco com 180.000 alunos atendidos</li> <li>- Fundação SOS Mata Atlântica</li> <li>- Primeira instituição brasileira a compensar a sua emissão de CO2</li> <li>- Certificação ISO 14001</li> <li>- Programa Gestão da Ecoeficiência</li> <li>- Reciclagem, inovações tecnológicas e economia no uso de recursos naturais e materiais.</li> <li>- Comitê Executivo de Eficiência</li> <li>- Treinamentos específicos, ética, finanças sustentáveis e língua brasileira de sinais (Libras)</li> <li>- Comunicação interna = mensagens eletrônicas, do informativo Sempre em Dia via Intranet, da revista interna Interação, de cartilhas temáticas e de programas da TV Bradesco, levando em conta sugestões dos funcionários</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos balanços sociais dos bancos Itaú (2012), e Bradesco (2012)

No quadro acima é possível perceber diversas ações sustentáveis voltadas ao desenvolvimento da gestão ambiental e ecoeficiência nos bancos privados analisados. Em maior ou menor grau, verifica-se que cada um dos dois bancos busca introduzir ações concretas que sustentem a estratégia apoiada na gestão ambiental, inclusive com o desenvolvimento de ações de ecoeficiência diretamente relacionadas na melhoria da prestação dos serviços disponibilizados aos clientes.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema meio ambiente torna-se cada vez mais relevante na agenda das organizações contemporâneas, diante da complexidade do mundo dos negócios e do atual estágio de degradação ambiental observado no planeta. A indústria bancária, frente às questões relacionadas à sustentabilidade, também tem sido impactada, buscando assim promover soluções voltadas à gestão ambiental e ecoeficiência.

Os resultados da pesquisa de campo efetuada demonstrou que os dois bancos privados analisados no estudo mantêm uma rede de organizações e empresas voltadas à viabilização de



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

ações sustentáveis. Ou seja, foi possível observar que os bancos pesquisados efetivam grande parte de suas ações voltadas à gestão ambiental e ecoeficiência por meio da intensa participação dos atores (organizações e empresas) participantes da rede por eles desenvolvida. Entre tais atores, destacam-se empresas fornecedoras parceiras de negócio, ONGs, instituições de ensino e governos estaduais. Em geral, as ações desenvolvidas pelos bancos por meio de sua rede de organizações e empresas privilegiam iniciativas voltadas à sustentabilidade e educação.

Também observou-se como resultado, iniciativas específicas dos bancos analisados por meio da promoção de ações voltadas à ecoeficiência. Tais ações são desenvolvidas internamente, de modo a propiciar a melhoria dos processos internos e serviços prestados. Porém, observa-se que as organizações e empresas envolvidas na rede estabelecida em torno dos bancos pesquisados também atua como agentes parceiros para a viabilização dessas iniciativas.

Em síntese, as ações de sustentabilidade oriundas da gestão ambiental e ecoeficiência são promotoras de melhorias na imagem dos bancos junto à sociedade, além de impactar também no resultado operacional dos mesmos.

Como limitação do presente estudo, indica-se a existência de restrições no processo de coleta de dados da pesquisa de campo. Eventualmente encontraram-se algumas barreiras em função da confidencialidade das informações a serem prestadas, principalmente caso dos gestores dos bancos e demais empresas e organizações analisadas, por julgarem que tais informações possam ser consideradas estratégicas à organização em estudo.

Embora sejam evidentes as limitações inseridas na presente pesquisa, fica clara a contribuição de se estudar o setor de serviços e, mais especificamente, o setor financeiro, destacando-se para tanto a indústria bancária brasileira como um grande campo de estudo para os pesquisadores e profissionais ligados à área de gestão ambiental. A contribuição acadêmica da presente pesquisa volta-se ao avanço do tema que, embora seja objeto de pesquisas já existentes principalmente em relação às empresas industriais, não se verificam estudos específicos voltados às empresas prestadoras de serviços, notadamente quanto ao relacionamento entre bancos e empresas e organizações parceiras voltadas ao desenvolvimento de ações de ecoeficiência. Assim sendo, a construção de um referencial teórico amplo e a aplicação dos conceitos de gestão ambiental na prática, podem indicar caminhos a serem seguidos pelos demais pesquisadores, bem como contribuir na construção e desenvolvimento do pensamento científico acerca do tema.

Estudos futuros deverão levantar novas questões proporcionando uma vasta investigação em diferentes variáveis, tais como objetivos, atividades corretivas, preventivas e educativas voltadas à gestão ambiental de grandes corporações e suas respectivas ações de ecoeficiência.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### REFERÊNCIAS

- AALL, C.; HUSABO, I. A. Is eco-efficiency a sufficient strategy for achieving a sustainable development? The Norwegian Case. **Sustainability**, 2010.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANTUNES, P. de B. **Direito ambiental**. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2002.
- BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M (Orgs). **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo, Atlas, 2007, p 15 - 24.
- BRDESCO – Banco Brasileiro de Descontos. **Finanças sociais 2011**. São Paulo: Bradesco, 2011. Disponível em: <[www.bradesco.com.br/financas.asp](http://www.bradesco.com.br/financas.asp)>. Acesso em: 20 set. 2012
- BUFONI, A. L; MUNIZ, N. P; FERREIRA, A. C. S. O processo de certificação socioambiental das empresas: o estudo de caso do certificado 'empresa cidadã'. **Revista de Administração Contemporânea**. v.13, p. 19-38, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000500003>>. Acesso em: 18 nov. 2012.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. XXVIII, 2004, Curitiba, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, p. 16-31.
- CO, R.; BOOTH, A.; LOUIS, B. Eco-efficiency and SMEs. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, p. 542-550, 2006.
- DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. v. 15, n. 1, p.1-13, 2009. Disponível em: <<http://doi:10.1002/csr.132>>. Acesso em: 15 out. 2012.
- DEMAJOROVIC, J. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental: perspectivas para educação corporativa**. São Paulo: Senac, 2003.
- DESCANO, L. **Guia de eco-eficiência para los servicios bancários**. New York: UNEP, 2005.
- DESIMONE, L. D.; POPOFF, F. **Eco-efficiency: The business link sustainable development**. Cambridge: MIT Press, 2000.
- DIAZ, C. A. P.; PIRES, S. R. I. Produção mais limpa: integrando meio ambiente e produtividade. **Revista de Administração CREUPI**, v. 5, n. 9, jan./dez. 2005. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/reaufsm/article/viewArticle/2130>>. Acesso em: 10 set. 2012.
- ELIAS, S. J. B.; MAGALHÃES, L. C. Contribuição da produção enxuta para a obtenção da produção mais limpa. In: ENEGEP - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO XXIII, 2003, Ouro Preto, **Anais...** ABEPRO, Rio de Janeiro, 2003. p. 1-15.
- ETHOS. **Práticas empresariais de responsabilidade social**. São Paulo: Ethos, 2006.
- FARIAS FILHO, J.R; CASTANHA, A.L.B.; PORTO, C.B. **Arquiteturas em redes: Um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas**. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. XXXIII, 2009. São Paulo, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. p. 1-15.
- FEBRABAN - Federação Brasileira das Associações dos Bancos. **O setor bancário em números**. São Paulo. 2010, 2011.
- GRANDORI, A.; SODA, G.: Inter firm networks: antecedents, mechanism and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- GUIMARÃES, P. C. Estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão ambiental. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 5 p. 72-82, 1995.
- HANNA, V.; WALSH, K. Cooperation among small manufacturing firms. **International Small Business Journal**. Cheshire, v. 26, n. 3, p. 299-321, 2008.
- HERTWICH, E. D. Life cycle approaches to sustainable consumption: a critical review. **Environmental Scientific Technology**, v. 39, p. 838, 2009. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S0025-326X\(00\)00204-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0025-326X(00)00204-6)>. Acesso em: 22 out. 2012.
- ITAÚ – Banco Itaú. **Balanco social 2011**. São Paulo: Itaú, 2011. Disponível em: <[www.itaú.com.br/balancosocial.asp](http://www.itaú.com.br/balancosocial.asp)>. Acesso em: 23 set. 2012.
- KOLARZ-CZAPLICKA, K.; KOROL-BURCHART, D.; KRAWCZYK, P. Eco-efficiency analysis methodology on the example of the chosen polyolefins production, **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**, v. 43, n. 1, p. 469-475, 2010.
- LEHNI, M. **Eco-efficiency: creating more value, with less impact**. Genebra: WBCSD, 2000.
- MEIRELLES, F. S. Avaliação, evolução e tendências dos gastos e investimentos em tecnologia de informação dos principais bancos nacionais. In: SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações, VII, São Paulo, 2004, **Anais...** São Paulo: 2004. p 31-46.
- MELO NETO, F. P.; FROES C. **Gestão da responsabilidade social corporativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MICHELSEN, O.; DAHLSTRUD, A. Eco-efficiency in extended supply chains: a case study of furniture production, **Journal of Environmental Management**, v. 79, p. 290-297, 2009.
- MIRATA, M.; EMTAIRAH, T. Industrial symbiosis networks and the contribution to environmental innovation: the case of the Landskrona industrial symbiosis programme. **Journal of Cleaner Production**, p. 993-1002, 2005.
- PEREIRA, T. C. G. **Histórias de bancos e banqueiros: uma breve análise sócio-política do sistema bancário**. Curitiba: CEFET-PR, 2004.
- PORTER, M. **Competitive strategy**. London: The Free Press, 1990.
- RACHID, A. **Relações entre grandes e pequenas empresas de auto-peças: um estudo sobre a difusão de práticas de organização da produção**. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) - Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2000.
- SANTANDER – Banco Santander Brasil. **Balanco social 2012**. São Paulo: Santander, 2012. Disponível em: <[www.santander.com.br/balancosocial.asp](http://www.santander.com.br/balancosocial.asp)>. Acesso em: 01 out. 2012
- SOUZA, M. T. S. Rumo à prática empresarial sustentável. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 4, n. 33, p. 40-52, 1993. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol33-num4-1993/rumo-pratica-empresarial-sustentavel>>. Acesso em: 01 out. 2012.
- THANT, K.; CHARMONDUSIT, A. Eco-efficiency assessment of pulp and paper industry in Myanmar, **Clean Technologies and Environmental Policy**, v. 12, p. 427-439, 2010.
- VENTURINI et al. Conceito de redes. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 68. n. 9, p. 34-98, 2009.