

INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS NOS MODELOS DE NEGÓCIOS DE INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS BRASILEIRAS

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.13114>

Submetido em: 8/3/2022

Aceito em: 3/3/2023

Igor Ceratti Treptow,¹ Henrique Faverzani Drago,² Beatriz Leite Gustmann de Castro,³
Jordana Marques Kneipp,⁴ Gilnei Luiz de Moura⁵

RESUMO

O contexto de intensa competitividade a partir do mercado cada vez mais globalizado tem imposto uma nova realidade de gestão para as instituições financeiras, de modo que a introdução de práticas sustentáveis tem se tornado cada vez mais frequente no mercado corporativo, ganhando espaço no setor bancário. Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo consistiu em analisar como a inovação é incorporada à sustentabilidade nos modelos de negócios de instituições bancárias, tendo como referência os arquétipos propostos por Yip e Bocken (2018). Para tanto, realizou-se uma pesquisa de cunho descritivo, valendo-se da metodologia qualitativa, por meio de entrevistas e relatórios públicos. Os dados obtidos foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados apontam para uma tendência na adoção de práticas sustentáveis por instituições bancárias por meio de inovação nos modelos de negócios que trazem benefícios tanto para o meio ambiente, como sociais e as torna mais rentáveis, além de melhorar a reputação perante a sociedade.

Palavras-chave: inovação; sustentabilidade; modelos de negócios; bancos.

SUSTAINABLE INNOVATIONS IN THE BUSINESS MODELS OF BRAZILIAN BANKING INSTITUTIONS

ABSTRACT

The context of intense competition from the increasingly globalized market, has imposed a new management reality for financial institutions, so that the implementation of sustainable practices has become increasingly frequent in the corporate market, gaining space in the banking sector. In this sense, the general objective of this study was to analyze how innovation is incorporated to sustainability in the business models of banking institutions, having as reference the archetypes proposed by Yip and Bocken. For that, descriptive research was carried out, using the qualitative methodology, through interviews and public reports. The data obtained were analyzed using the content analysis technique. The main results point to a trend in the adoption of sustainable practices by banking institutions through innovation in business models that bring benefits to both the environment and society, making them more profitable, in addition to improving their reputation in society.

Keywords: innovation; sustainability; business models; banks.

¹ Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria/RS, Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-7474-4473>

² Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria/RS, Brasil. <http://orcid.org/0000-0002-6796-1776>

³ Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria/RS, Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-8205-2979>

⁴ Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria/RS, Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-6982-994X>

⁵ Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria/RS, Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-4359-0365>

INTRODUÇÃO

A crescente conscientização da sociedade pela necessidade de um futuro viável para as gerações vindouras tem imposto às organizações a necessidade de uma postura socialmente responsável e incorporação de práticas sustentáveis nos modelos de negócios, demandando crescentes investimentos em inovação e sustentabilidade (Karkowska, 2019; Chang *et al.* 2022; Silva; Di Serio, 2022).

No mercado globalizado e altamente competitivo, as organizações frequentemente modificam seus modelos de negócios para responder aos desafios internos e externos, redirecionando seus objetivos de maneira que práticas sustentáveis sejam incorporadas por meio de inovações, considerando as expectativas dos *stakeholders* (Backes *et al.*, 2017).

A incorporação da sustentabilidade, isto é, combinação dos aspectos econômicos, sociais e ambientais ao negócio pode ser uma fonte competitiva (Elkington, 2001), uma vez que constantes mudanças e crescentes exigências por processos, produtos e serviços inovadores e sustentáveis já se apresentam como compostos operantes que determinam a sobrevivência organizacional no mercado (Paulet; Mavoori, 2019).

As pressões competitivas do mercado exercem influência sobre a decisão de adotar práticas ambientalmente sustentáveis devido ao fator de diferencial competitivo, sendo essencial a capacidade da organização de se adaptar às mudanças e às novas tecnologias (Guang-Wen; Siddik, 2022). Com a finalidade de ajustes com a realidade econômica e satisfação das necessidades das pessoas, do mercado e do planeta, as instituições bancárias revisam continuamente os modelos de negócios, para garantir a efetividade das transações bancárias e das relações comerciais em um ambiente competitivo e em constante transformação (Amit; Zott, 2012; Bereznoi, 2014; Singh; Hong, 2017).

Os modelos de negócios de instituições bancárias quando aliados à sustentabilidade visam a projetar produtos e serviços financeiros que atendam às necessidades dos *stakeholders* com adesão à proteção ambiental, criando assim valor agregado (Chang *et al.* 2022) e apresenta-se como uma ferramenta útil para mitigar impactos ambientais e sociais, bem como uma alavanca importante para alcançar novos objetivos institucionais (Yip; Bocken, 2018).

As organizações que atuam no setor financeiro já iniciaram modificações em seus modelos de negócios com a inserção de inovações sustentáveis, o que reflete na melhoria de desempenho e satisfação dos clientes (Ramdani *et al.* 2020), no entanto, devido à complexidade das instituições bancárias e os desafios contínuos dos ambientes regulatórios e de mercado, torna-se indispensável compreender como avançam na transição dos seus modelos de negócios sustentáveis (Crotty, 2009).

O presente estudo tem como objetivo compreender os modelos de negócios alinhados à sustentabilidade nas instituições bancárias, respondendo à seguinte questão: Como a sustentabilidade é incorporada ao modelo de negócios por meio da inovação em instituições bancárias, considerando os arquétipos propostos por Yip e Bocken (2018)?

O artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica; em seguida, o percurso metodológico adotado na pesquisa. A quarta seção trata da apresentação e análise dos resultados da pesquisa. E por fim, na última, as considerações finais, limitações do estudo e sugestão para futuros estudos.

A SUSTENTABILIDADE E AS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

No âmbito organizacional, a sustentabilidade vem sendo operacionalizada por meio do *Triple Bottom Line* (TPL) ou Tripé da Sustentabilidade, proposto por Elkington (2001), que destaca três dimensões a serem desenvolvidos nos negócios: ambiental, que busca minimizar os impactos ambientais resultantes das atividades organizacionais; econômica, refletindo a viabilidade econômica tradicional e a social, objetivando a redução do impacto social proveniente das atividades organizacionais.

Como resultado, as empresas devem escolher atividades que sejam altamente congruentes com as perspectivas, crenças e normas da sociedade. Além disso, com base na teoria da legitimidade, as práticas sustentáveis podem ser entendidas como iniciativas que as organizações adotam para melhorar seu desempenho geral e sustentável, ao mesmo tempo que beneficiam a sociedade e o meio ambiente (Dai; Siddik; Tian, 2022; Guang-Wen, Siddik, 2022).

A percepção da corresponsabilidade das instituições bancárias em relação às atividades que financiam, bem como o dever fiduciário em integrar riscos socioambientais às tomadas de decisão, vêm ganhando repercussão nos últimos anos (Federação Brasileira de Bancos, 2017), resultando na elaboração de dez regras na política de concessão de crédito por instituições financeiras pioneiras em práticas socioambientais. Tais regras visam a garantir sobretudo que projetos de grande vulto sejam desenvolvidos de forma socialmente responsável e incorporem práticas seguras de gestão ambiental, denominadas “Princípios do Equador” (Equator Principles, 2013).

De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (2018) as instituições bancárias possuem instrumentos financeiros que são capazes de suprir as lacunas entre práticas responsáveis e o meio ambiente, como títulos verdes, investimentos em atividades que preservam o meio ambiente. Essas iniciativas podem estimular e desenvolver práticas sustentáveis no setor e melhorar a reputação das instituições bancárias.

A partir de 2005 as primeiras iniciativas com viés sustentável foram registradas nas instituições bancárias que atuam no Brasil, com o Banco Real ampliando sua linha de produtos com foco socioambiental. Em 2006, contudo, o Banco HSBC apresentou uma política específica para o setor de energia. Já em 2007 o Bradesco divulgou o programa intitulado de “o Banco do Planeta”, o qual se propunha a centralizar todas as ações sociais e ambientais da empresa em apenas uma unidade. Em 2008, o Banco do Brasil, o Banco da Amazônia, o Banco do Nordeste, a Caixa Econômica Federal e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social reeditaram o Protocolo Verde, que vincula a concessão de crédito ao atendimento de critérios socioambientais (Mattarozzi; Trunki, 2008).

Uma das formas de as organizações bancárias avançarem com o desenvolvimento sustentável em seus negócios é por meio de ativos que incorporem fatores ambientais, sociais e de governança (*Environmental, Social and Governance – ESG*) em sua prática de investimento. O investimento ESG concentra-se em diferentes dimensões não financeiras do desempenho de uma ação. Corresponde especificamente com o impacto da empresa no meio ambiente, na dimensão social e na governança (Vanhulst; Beling, 2021; Ribeiro; Lima, 2022).

As preocupações com os níveis ESG podem influenciar as escolhas estratégicas dos bancos e levar à reavaliação dos modelos de negócios, tendo em vista a possibilidade de danos à

reputação quando existirem ações vinculadas a problemas climáticos, ambientais e sociais e o alinhamento das suas práticas com os princípios de ESG pode causar impactos positivos na sociedade e meio ambiente (Galletta *et al.*, 2003; Silva, Gasparini, 2022).

Tais mudanças que visam ao alcance da sustentabilidade também trazem benefícios para as instituições, como a redução dos custos de operação, melhora produtos e processos, aumenta a participação em mercados existentes e possibilita a exploração de novos e mais lucrativos (Cai; Chen; Bose, 2013, Theis; Shreiber, 2021). Além da melhora na gestão, essas instituições devem estar atentas às regulações governamentais e alinhamento com políticas de órgãos de vigilância (Theis; Schreiber, 2021).

Segundo Tachiciu *et al.* (2020), as instituições bancárias que atuam no Brasil ainda têm uma longa trajetória a ser percorrida para ganhar legitimidade em questões relacionadas à sustentabilidade, sendo necessário abandonar uma postura reativa e de conformidade com leis, regulamentos e padrões impostos externamente para adotar uma postura proativa e voluntariamente reconhecer suas responsabilidades para a economia, sociedade e o meio em que estão inseridas.

Contextualizada a sustentabilidade nas instituições bancárias, a próxima seção irá apresentar a inovação sustentável e sua importância para os modelos de negócios.

INOVAÇÃO E MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

A inovação apresenta-se como um imperativo necessário para o avanço econômico e para o progresso das sociedades, entretanto as organizações são incumbidas de realizar esforços substanciais para inovar em processos e produtos obtendo crescimento de receita, com o intuito de manter e/ou melhorar as margens de lucro (Curley; Salmelin, 2017).

A inovação quando orientada para a sustentabilidade é conceituada por Szekely e Strebel (2013, p. 468) como o “desenvolvimento de algo novo, seja intencional ou não, que melhore o desempenho nas três dimensões, ambiental, econômica e social do desenvolvimento sustentável”. Evidencia-se que as expressões “inovação propícia à sustentabilidade” e “inovação sustentável” possuem significados semelhantes. Essa especificidade de inovação contempla os pilares social, econômico e ambiental da sustentabilidade que devem estar inseridos no modelo de negócio e gestão da organização, aplicando-se a processos, serviços, tecnologias, estrutura e produtos (Clark; Charter, 2007; Froehlich *et al.* 2018).

Assim, a inovação sustentável irá demandar da integração de competências ao longo de toda cadeia produtiva da organização, na qual principalmente a regulação ambiental incentiva a utilização de novos materiais e tecnologias, a adoção de diferentes funcionalidades e usos para os produtos e descartes adequados (Gonçalves-Dias; Guimaraes; Dos Santos, 2012).

A literatura existente sobre a inovação sustentável destaca que é relevante alinhar as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas (Ozili, 2018). Consequentemente, as inovações sustentáveis no setor financeiro permitem melhor atendimento aos clientes e acesso a novos segmentos de mercado. Posteriormente, essas inovações aumentam a fidelidade dos clientes, permitindo a diferenciação entre os seus concorrentes (Forcadell; Aracil; Úbeda, 2019).

No contexto da sustentabilidade, Schaltegger, Hansen e Lüdeke-Freund (2016) sugerem que a perspectiva dos modelos de negócios é particularmente interessante, uma vez que

destaca a lógica de criação de valor de uma organização, podendo transcender os modelos estreitos com fins lucrativos e de maximização dos lucros. O modelo de negócios sustentável tornou-se um tema amplamente debatido, devido à necessidade da compreensão de como as organizações criam, entregam e capturam valor além do aspecto econômico, incluindo também o ambiental e o social (Nielsen; Lund, 2018).

A revisão de literatura acerca da inovação e sustentabilidade aliada à proposta de Ramdani *et al.* (2020), revela que o ajuste dos modelos de negócios nas organizações implica dois desafios internos (alta administração e cultura organizacional) e sete desafios externos, classificados como: crises, regulamentos, demandas de clientes, novas tecnologias, pressão competitiva, indústria e prestadores de serviços. O autor ainda postula que as organizações, especificamente as bancárias, são capazes de responder aos desafios se ajustando, adaptando e reinventando continuamente os seus modelos de negócios, voltando-se à inovação e à sustentabilidade.

Os modelos de negócios são identificados como uma ferramenta para estudar abordagens gerenciais e empresariais, bem como combinar e redefinir filosofias de negócios antigas e novas (Schaltegger; Hansen; Lüdeke-Freund, 2016). Para Gao e Li (2020) os modelos de negócios podem incorporar criatividade, inovação, redes dinâmicas e desenvolvimento de ecossistemas. Desse modo, além dos processos de criação, entrega e captura de valor, podem voltar-se para o âmbito da sustentabilidade.

Segundo Bocken e Short (2016), os modelos de negócios configuram-se a forma como uma organização conduz seus negócios, contemplando a Proposta de Valor (Qual valor é fornecido e para quem); Criação e Entrega de Valor (Como o valor é fornecido, por exemplo, atividades, recursos, fornecedores, parceiros) e Captura de Valor (Como a empresa ganha dinheiro e captura outras formas de valor). A Figura 1 apresenta os elementos estratégicos de um modelo de negócios.

Figura 1 – Elementos de um modelo de negócios



Fonte: Lüdeke-Freund (2010, p. 14).

Inovações no modelo de negócios sustentáveis dirigidas especificamente para o segmento bancário foram propostas por Yip e Bocken (2018) a partir da identificação de oito arquétipos distribuídos em três tipos de inovações: tecnológicas, sociais e organizacionais, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Arquétipos de modelos de negócios sustentáveis para bancos

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

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

Conforme observa-se no Quadro 1, os arquétipos foram selecionados com base na abrangência, na abordagem baseada em valores e em sua metodologia, fundamentada em pesquisa e prática. Esse modelo proposto busca unificar os vários exemplos da literatura, bem como as práticas emergentes de sustentabilidade, em uma categorização útil sob o tema abrangente da inovação de modelos de negócios (Yip; Bocken, 2018).

Joyce e Paquin (2016) ainda ressaltam que o modelo de negócios pode ser uma ferramenta poderosa para as organizações avaliarem e obterem a descrição dos impactos socioambientais, indo além de generalizações e estabelecendo uma base sólida sobre como projetar modelos de negócios sustentáveis.

Os benefícios da incorporação da sustentabilidade no modelo de negócios das organizações, incluindo as do setor bancário, reflete em vantagem competitiva, melhora de reputação da imagem corporativa e nos ganhos nas transações comerciais de seus consumidores e de seus acionistas (Chang *et al.* 2022).

Nesse mesmo sentido, a inovação e modelos de negócios sustentáveis também se relacionam com fatores ESG, posto que existem múltiplas circunstâncias nas quais podem surgir problemas de reputação, como exposição ao risco bancário, viabilidade, capitalização, tamanho do banco e modelos de negócios (Agnese; Giacomini, 2023; Galletta *et al.* 2023).

Expostos os conceitos que embasaram o estudo, a próxima seção apresentará o método utilizado para a consecução da pesquisa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo.

Caracterização do Estudo

Para operacionalizar o presente estudo optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa e natureza descritiva. A abordagem qualitativa é utilizada para compreender opiniões em relação a um tema específico, abranger condições textuais em relação aos sujeitos, fornecer informações para o surgimento de novos conceitos e, assim, exista a possibilidade de explicar certos comportamentos (Yin, 2016).

A pesquisa descritiva busca identificar e transcrever as características de determinado cenário, e é empregada quando o intuito é analisar um grupo, seus valores, características ou mesmo situações (Souza; Santos; Dias, 2013).

Coleta e Análise de Dados

A escolha das unidades de análise da pesquisa foi motivada, especialmente, pelo fato de as instituições bancárias possuírem influência significativa no âmbito econômico e social, ampliando para a esfera ambiental no contexto brasileiro. A escolha das instituições bancárias brasileiras como objeto de estudo também contou com a conveniência, que, segundo Henry (2009), está relacionada à disponibilidade para o estudo, bem como pela facilidade de coleta de dados.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Vergara (2012) destaca a importância da entrevista como instrumento de coleta de dados ligada ao fato de que, por meio do relato verbal, apreende-se o nível de conhecimento, crenças, motivações, expectativas, planos e atitudes.

As entrevistas aconteceram por meio de roteiro de entrevista semiestruturado, o qual foi elaborado a partir do referencial teórico, destacando a contribuição do aporte teórico de Yip e Bocken (2018). Antes das entrevistas, os pesquisadores tomaram o cuidado de apresentar a proposta do estudo, explicando como as entrevistas seriam realizadas e garantir o anonimato dos depoimentos. As entrevistas foram gravadas e transcritas, com o consentimento dos participantes.

Os roteiros foram enviados por e-mail no período de abril a maio de 2018, tendo como destinatários gerentes de instituições bancárias que atuam no Brasil. Assim, o intuito foi compreender a atuação dos bancos e as percepções dos participantes da pesquisa acerca da gestão e das inovações sustentáveis.

Para fins científicos e pela confidencialidade e sigilo da identidade dos participantes e das organizações, os nomes das instituições bancárias foram ocultados e identificados como Alfa, Beta, Gama, Ômega e Zeta, resguardando o anonimato das instituições e participantes da pesquisa, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Instituição	Participante da Pesquisa	Gênero	Escolaridade	Cargo	Tempo na Empresa
<i>Banco Alfa</i>	G1	Masculino	Pós-Graduação	Gerente Geral	20 anos
<i>Banco Beta</i>	G2	Feminino	Pós-Graduação	Gerente	13 anos
<i>Banco Gama</i>	G3	Masculino	Ensino Superior Completo	Gerente de Relacionamento	04 anos
<i>Banco Ômega</i>	G4	Masculino	MBA	Gerente de Relacionamento	04 anos
<i>Banco Zeta</i>	G5	Masculino	Ensino Superior Completo	Gerente	09 anos

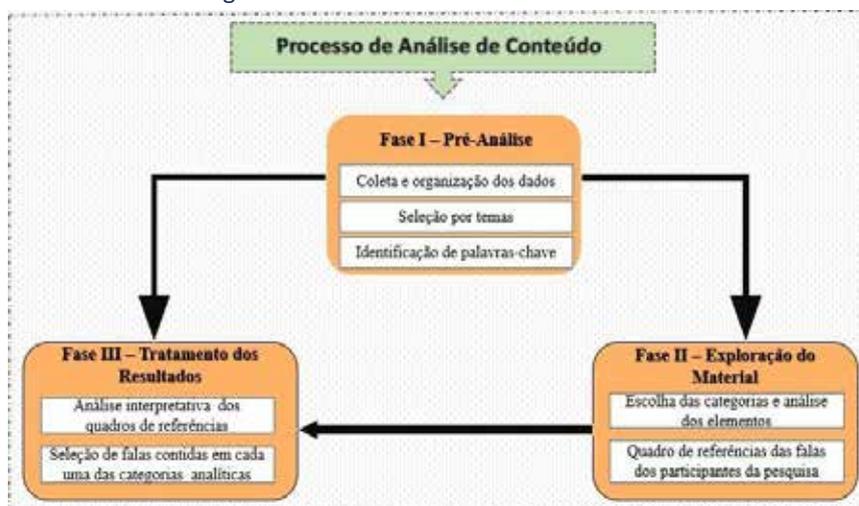
Fonte: Dados da Pesquisa.

Para complementar os dados obtidos nas entrevistas, foram utilizados dados secundários sobre as organizações analisadas, por meio do acesso ao *website* das organizações e relatórios de sustentabilidade de acesso público divulgados pelas instituições no período de 2013 a 2018. Para Zappellini e Feuerschütte (2015), os dados secundários configuram-se como já existentes e podem ser acessados para consulta, como documentos, relatórios, livros e registros internos.

A análise dos dados coletados deu-se por meio da técnica de análise de conteúdo dos dados obtidos nas entrevistas com os secundários. Essa forma de análise se utiliza de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, por meios sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens para inferir conhecimentos (Bardin, 2016).

Uma característica essencial da análise de conteúdo é a utilização de categorias que são obtidas por meio de modelos teóricos. Essas categorias são levadas para o material empírico e são avaliadas em contraposição a esse material, sendo inclusive modificado, se necessário (Flick, 2009). Assim, as categorias analíticas *a priori* foram elencadas como: inovações tecnológicas, inovações sociais e inovações organizacionais, as quais emergiram dos arquétipos propostos por Yip e Bocken (2018), conforme apresentado no Quadro 1. A Figura 2 apresenta as etapas do processo de análise e tratamento dos dados.

Figura 2 – Processo de Análise de Conteúdo



Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 2 sintetiza o processo de análise dos dados obtidos. Foram seguidas as três etapas definidas por Bardin (2016), observando-se que a primeira fase contemplou a coleta e organização dos dados, que foram codificados e selecionados por temas com a finalidade de identificar as palavras-chave.

A segunda fase referiu-se a um estudo mais aprofundado do material, conduzido pelo referencial teórico e proposições. Nesta fase ocorreu a escolha das categorias analíticas alicerçadas pelo modelo idealizado por Yip e Bocken (2018). E a terceira fase é relativa à interpretação inferencial, compreendendo a análise dos conteúdos e manifestos latentes incorridos pela fala dos participantes da pesquisa. O tópico seguinte destina-se à apresentação dos resultados, exibindo as análises das categorias *a priori* sobre inovações tecnológicas, inovações sociais e inovações organizacionais.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção está dividida em dois tópicos, o primeiro apresenta as instituições analisadas e no segundo são expostos os resultados e a discussão de acordo com a literatura, a partir dos pressupostos de Yip e Bocken (2018).

Caracterização das Instituições Bancárias

O Banco Alfa atua há mais 90 anos no Brasil, possui 3.500 agências no território brasileiro e mais de 20 agências espalhadas nos demais continentes. O quadro de pessoal abrange mais de 90 mil colaboradores, quase 60 milhões de clientes e mais de 95 mil acionistas.

O Banco Beta constitui-se uma instituição de economia mista, sendo 54% das ações pertencentes ao governo e o restante de capital aberto. Possui 52,7 milhões de clientes; aproximadamente 5.060 agências; 15.133 pontos de atendimentos distribuídos pelo país e 109.026 funcionários, sendo 4.066 desses estagiários. Está presente em mais de 21 países, além do Brasil. Em 2017 obteve R\$ 11 bilhões de lucro líquido.

O Banco Gama é de origem nacional, fundado há 75 anos no Estado de São Paulo. Possui aproximadamente 4.600 agências no país. Tem 83.900 colaboradores e aproximadamente 92 milhões de clientes. Obteve um lucro líquido de R\$ 19 bilhões em 2017, 11% a mais que no ano de 2016.

O Banco Ômega possui origem estrangeira, sendo um dos maiores atuantes em âmbito mundial. Com foco em ser um Banco Comercial, representa a maior parte de suas receitas e está presente em dez mercados principais, na Europa e nas Américas. Possui posições de destaque no Brasil, México, Argentina e Chile. Em atividade no mercado brasileiro desde 1982. A instituição possui agências em todas as regiões do país. Dispõe de aproximadamente 50.500 funcionários, 2.654 agências e 33,5 milhões de clientes no Brasil. Obteve um lucro de quase R\$ 9 bilhões no ano de 2017, 44% a mais que no ano de 2016.

Fundado em 1861, o Banco Zeta possui 4.200 agências, conta com 87.654 colaboradores e 88 milhões de clientes. Em 2017 obteve um lucro líquido de R\$ 8,6 bilhões. É o único banco com duas agências-barco para atender a populações ribeirinhas, e é o principal banco utilizado para operacionalização de políticas públicas em setores como: habitação, saneamento básico e infraestrutura.

Inovações Tecnológicas

As inovações tecnológicas analisam a forma como as instituições bancárias contribuem com a sustentabilidade por meio do modelo de gestão adotada para gerir suas respectivas atividades (Yip; Bocken, 2018). Os arquétipos incluídos nesta dimensão são: maximização do material e da eficiência energética e substituição por processos digitais.

Maximizar o material e a eficiência energética

Analisa-se a forma de maximização do material utilizado pelos bancos e a eficiência energética nas agências. As evidências analisadas podem ser observadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Maximização material e eficiência energética

Instituição	Descrição
Banco Alfa	Reduziu 3% o consumo de água (7,8% em termos econômicos); Reduziu 9% a produção de resíduos; reduziu o uso de papel em 11,6 toneladas e adotou o certificado FSC (Forest Stewardship Council), que prioriza o uso de papel de áreas reflorestadas. Todas as agências possuem coleta seletiva de materiais inorgânicos e eletrônicos.
Banco Beta	Possui o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), que acompanha ações para controlar impactos ambientais de suas edificações tendo como referência a ISO 14000. Entre 2015-2016 reduziu o consumo hídrico em 6,7% e de energia em 2,5%. Reutilização de folhas é uma prática adotada no banco. Para ações futuras destaca-se o aviso para desligar eletrônicos ao fim do expediente, redução no uso de papéis e otimização do sistema operacional.
Banco Gama	Adota a certificação ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental). Possui o “Programa Gestão da Ecoeficiência” implementado inicialmente de 2011 a 2015, que reduziu o consumo de água em 7%, o consumo de energia em 2,3% com o uso de lâmpadas de LED. Alcançou uma redução de 45% (aproximadamente 10 toneladas) de resíduos destinados a aterros, reduziu o consumo de papel de impressão em 43,4% (463 toneladas). Compensou 100% as emissões de CO ₂ decorrentes das suas atividades com viagens e outros transportes patrocinando créditos de carbono.
Banco Ômega	Adota a certificação ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental). Monitora o consumo de recursos (como água, energia e papel) e seu descarte. Em números, as ações reduziram o consumo hídrico em 17% no período de 2014-2016, de energia 13% e redução do uso de papéis em 19%.
Banco Zeta	Monitoramento no acionamento e desligamento do ar-condicionado e da iluminação. Ações de redução do consumo e desperdício de água. Os prestadores de serviços de limpeza são orientados a reduzirem o consumo e o uso d’água. Outra melhoria para aumentar a eficiência energética é um projeto de expansão do parque fotovoltaico nas unidades do banco.

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

De acordo com os dados apresentados no Quadro 3, constata-se que todos os bancos realizam ações que tendem a maximizar a eficiência energética, a exemplo da redução do consumo de água e energia, contribuindo para a sustentabilidade. Notadamente, os bancos Alfa, Beta, Gama e Ômega focam na redução e no uso consciente do papel. Beta, Gama e Ômega citam a certificação do ISO 14000 e 14001 como balizador de suas atitudes perante a padrões de gestão ambiental. Além disso, o banco Alfa menciona a coleta seletiva do lixo, e o banco

Zeta destaca o projeto de expansão do parque fotovoltaico da instituição e o monitoramento da utilização do ar-condicionado.

A utilização de inovações tecnológicas sustentáveis relacionadas ao controle de poluição e eficiência de recursos, de acordo com Barbieri e Santos (2020), proporciona o alinhamento entre o modelo de negócio sustentável e as estratégias, demonstrando que a sustentabilidade nas atividades de negócios precisa ser entendida de forma integrada e articulada, considerando a gestão e as atividades operacionais. Consequentemente, tais práticas tendem a reduzir os impactos nocivos ao meio ambiente, de modo que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente.

Esse arquétipo possui avanços significativos nas instituições bancárias e revela melhora na gestão e benefícios socioambientais, isto é, o sistema financeiro quando direcionado para atender ao bem-estar coletivo constitui-se como ferramenta fundamental para o enfrentamento de riscos climáticos progressivos decorrentes do surgimento de danos ambientais irreversíveis (Galletta; Mazzù; Naciti, 2022; Agnese; Giacomini, 2023).

Substituir processos tradicionais por digitais

Esse arquétipo investiga se houve a substituição de procedimentos e processos tradicionais para digitais. Os dados obtidos encontram-se no Quadro 4.

Quadro 4 – Substituição de processos tradicionais por digitais

Instituição	Descrição
Banco Alfa	Ampliou a utilização de recursos eletrônicos, substituindo relatórios impressos por digitais; abertura de conta <i>on-line</i> e assinatura digital de contratos de câmbio, que desde o seu lançamento em 2009, poupou 6,2 milhões de folhas de papel, além de incentivar os clientes a aderirem ao extrato eletrônico.
Banco Beta	Possui “escritórios digitais”, onde não há atendimento presencial ao público, com redução de gastos de energia elétrica, hídrica e com a utilização de folhas. Além disso, o aplicativo para <i>smartphone</i> permite a abertura e o acesso à conta, realização de pagamentos, transferências entre outras ações buscando agilizar o atendimento. Os documentos e fotos podem ser enviados digitalmente.
Banco Gama	Lançou em 2017 uma plataforma de atendimento digital, com Chat Online em tempo real 24 horas. Os clientes podem solicitar a abertura de conta, escolher o cartão, receber e enviar informações, tirar dúvidas sem o deslocamento até as agências e utilizar papéis, com o aplicativo constituindo uma forma eficiente para alcançar esse objetivo.
Banco Ômega	Incentiva o extrato e boleto eletrônico. A exemplo disso, é possível citar que em 2016 o Banco atingiu uma redução de 4% no consumo de papel, contribuindo para a meta global de redução no uso de papel entre os anos de 2016 e 2018.
Banco Zeta	Possui um aplicativo para <i>smartphone</i> que permite realizar transferências, pagamentos e demais serviços antes somente possíveis de serem realizadas em agências físicas. Existe um programa-piloto denominado “Programa Digital” que promoveu em 2015, a abertura de contas, garantias comerciais, pagamento de FGTS por imagem em Brasília (DF). Esses processos trouxeram benefícios como a verificação de 100% das contas, conferência eletrônica de dados e a possibilidade de construir dossiês eletrônicos sobre clientes, proporcionando também a eliminação de cópias físicas de documentos, o que reduz o consumo de papel.

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

Os dados do Quadro 4 demonstram que as inovações digitais são adotadas por todas as instituições pesquisadas e possibilitam benefícios mútuos para os *stakeholders* e para as próprias organizações, atestando maior eficiência e agilidade. As práticas adotadas pelas instituições, como o uso consciente do papel, sugere o não desperdício, o reaproveitamento e evita impressão desnecessária, o que por consequência agiliza os processos.

Essas mudanças estão de acordo com o proposto pela literatura quando os serviços pretendem ser mais sustentáveis. Conforme Laukkanen e Patala (2014), as tecnologias são úteis para reduzir impactos ambientais e usar os recursos de forma mais eficiente, reiterando o compromisso com a sustentabilidade, refletindo na adoção de melhores práticas sustentáveis.

Tornjanski, Marinkovic e Jancic (2017) acrescentam ser necessário que o gerenciamento de operações bancárias seja ágil, e as novas plataformas, sobretudo as digitais, adquiram maior relevância, uma vez que permitem amplas capacidades digitais, otimizando os negócios e nesse sentido, grandes bancos que atuam no Brasil já incorporaram essa inovação nos seus modelos de negócios e proporcionam benefícios na gestão como para o meio ambiente quando evita desperdícios.

Inovações Sociais

As inovações sociais descrevem a forma como as instituições bancárias se relacionam com seus *stakeholders* por meio da execução de suas atividades.

Incentivo à Suficiência

O referido arquétipo analisa a oferta de soluções que atendam às necessidades principais do cliente ao mesmo tempo que reduzem o consumo e a prestação excessiva de serviços. O Quadro 5 apresenta as evidências obtidas.

Quadro 5 – Incentivo à Suficiência

Instituição	Descrição
Banco Alfa	Existe o programa de uso consciente do crédito, no qual os clientes e funcionários são orientados quanto à real necessidade do crédito, com o objetivo de evitar o excessivo endividamento e até inadimplência. Outra iniciativa destacada pelo entrevistado é um dispositivo nos terminais de autoatendimento que alerta o cliente sobre o uso do seu limite de crédito, evitando assim o uso sem consciência ou involuntário.
Banco Beta	A instituição orienta os clientes a sempre que possível realizarem uma visita à agência para esclarecer dúvidas. O banco conta com diversas modalidades de empréstimos e um simulador <i>on-line</i> que consiste em um questionário que auxilia o cliente a encontrar o tipo de crédito ideal para a sua situação.
Banco Gama	Em alguns segmentos, a instituição possui foco em gestão de patrimônio, no qual o interesse não está na venda de produtos ao cliente, mas em atender às suas necessidades, como buscar redução de custos e maximizar seus planos de curto, médio e longo prazos.

Banco Ômega	A instituição busca entender às necessidades do cliente de forma consultiva, ajustando-se às demandas e orientando-os nas tomadas de decisão em uma justa relação de ganha-ganha. Opera com o modelo de microcrédito produtivo e orientado, no qual o atendimento é feito por agentes de crédito, em sua maioria moradores da própria comunidade. Identificam-se as necessidades e avalia-se a capacidade de pagamento do cliente para conceder o crédito na medida certa.
Banco Zeta	Por meio do crédito consciente, o banco busca informar com uma linguagem simples e didática as condições e regras para os produtos financeiros disponíveis. Em 2016 realizou uma campanha de renegociação de dívidas, baseada em parâmetros, atribuindo limite ao crédito de acordo com a pontuação individual, comportamento e propensão de pagamento. Além disso, possui o Microcrédito Produtivo, destinado a pequenos comerciantes, quando o banco disponibiliza agentes de orientação durante a vigência do contrato.

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

As evidências do Quadro 5 apontam que os bancos analisados possuem orientações e avaliações na concessão de crédito responsável para evitar o alto endividamento dos clientes, configurando-se como uma inovação relevante perante o aspecto social. Ainda que o setor bancário seja alicerçado na prestação de serviços e concessão de empréstimos, este deve observar a capacidade de pagamento dos clientes. Conforme Yip e Bocken (2018) argumentam, os empréstimos e produtos de investimento excessivos podem ser desastrosos para os bancos, tendendo a envolver vendas equivocadas.

Nesse sentido, os principais bancos que atuam no Brasil já possuem ferramentas que auxiliam os clientes a evitarem o superendividamento, que é mutuamente prejudicial.

Adotar um papel de liderança

O papel de liderança esperado das organizações se materializa na relação com os *stakeholders* pela adoção de práticas que vão além de doações ou mesmo ações pontuais. No Quadro 6 é possível verificar os dados obtidos.

Quadro 6 – Adoção de um Papel de Liderança

Instituição	Evidência
Banco Alfa	Possui programas de estágio, Menor Aprendiz e contratação de pessoas com necessidades especiais. Grande parte dos novos funcionários são provenientes dos programas de estágios. Existe também o projeto “Leia para uma Criança”, na qual o Banco faz doação de livros para escolas públicas e estimula os funcionários a participarem de oficinas de leitura.
Banco Beta	Contrata estagiários estudantes por meio do programa “Menor aprendiz”. Por se tratar de um banco público e atender à legislação, outros cargos são preenchidos mediante prestação de concurso público, garantido os direitos, por exemplo, de portadores de deficiência que possuem reserva de cotas específicas. Possui uma Fundação com finalidade social que incentiva diversas atividades culturais para promover a melhoria de vida de comunidades carentes.

Banco Gama	Possui uma Fundação para promover a inclusão social. Na educação destacam-se incentivos à educação com os programas “Educação”, “Educa+Ação”. O projeto Integração Empresa-Escola conta com o “Programa Nacional Jovem Aprendiz Técnico” e “Programa de Capacitação à Pessoa com Deficiência”. O programa “Voluntário” é um incentivo aos funcionários a participarem de ações sociais. Na área ambiental destaca-se a Fundação Amazonas Sustentável e SOS Mata Atlântica, além de apoio ao Projeto Tamar.
Banco Ômega	Verificou-se que o Banco Ômega possui práticas que beneficiam os seus <i>stakeholders</i> tais como o “Programa Parceiro do Idoso”, que incentiva benefícios fiscais a casas de idosos. Apoiar a microempreendedores por meio do “Caravana Parceiros em Ação”. Na área educacional auxilia escolas por meio dos programas “Escola Brasil”, “Programa educação infantil” e “Programa Saber”.
Banco Zeta	Possui vagas para estágios, Menor Aprendiz, Programa Jovem Aprendiz, que ocorrem por meio de edital público. Por se tratar de um banco público o ingresso é mediante prestação de concurso público, observando as vagas destinadas a portadores de deficiência e inclusão social. A recontração de funcionários, segundo o entrevistado, não é uma prática comum na instituição, que possui um Plano de Demissão Voluntária (PDV).

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

A partir dos dados obtidos nota-se que o papel de liderança adotado pelas instituições financeira, integra ações sociais na perspectiva de inclusão de pessoas com deficiência, jovens na busca do primeiro emprego, estimulando a qualificação profissional, incentivo a atividades culturais, especificamente em comunidades carentes, doações de livros para a oficina de leitura. Tais práticas contribuem significativamente para a inclusão social, resultando na interação com seus *stakeholders*. Verificou-se, contudo, que o Banco Zeta dispõe de um Plano de Demissão Voluntária (PDV), oferecendo alternativas aos colaboradores para a desvinculação com a organização ao findar a relação empregatícia.

Entre as instituições analisadas, nota-se que os bancos públicos possuem maiores limitações para instituir soluções inovadoras, pois devem atender a uma quantidade maior de regulamentações e atender ao princípio da legalidade da administração pública, o que é menos percebido em bancos privados, que possuem maior flexibilidade para a gestão, o que pode dificultar ou mesmo impedir a introdução de inovações em muitos casos.

O desenvolvimento dessa inovação é imprescindível para os bancos que pretendem desenvolver o modelo de negócios sustentável e embora ainda haja oportunidades para aumentar seu papel de liderança, as atuais já demonstram atenção nesse aspecto. De acordo com Dalmacio e Buoso (2016), as organizações estão investindo cada vez mais em ações sustentáveis para gerar valor aos seus acionistas em longo prazo, posto que, dessa forma, estarão mais bem preparadas para enfrentar os riscos não só econômicos, mas também sociais e ambientais.

Evans *et al.* (2017) sugerem que para as organizações alcançarem a criação de valor sustentável, por meio de modelos de negócios sustentáveis é necessária uma consideração sistêmica de um amplo conjunto de *stakeholders*.

Criação de valor inclusivo

Neste tópico analisa-se como os bancos criam valor inclusivo, fornecendo produtos e serviços bancários inovadores aos clientes desatendidos, vulneráveis ou que tradicionalmente não são atendidos por bancos. As evidências podem ser observadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Criação de valor inclusivo

Instituição	Descrição
Banco Alfa	Possui horário diferenciado para atendimento aos beneficiários do INSS, que geralmente precisam de atenção especial nos canais eletrônicos e caixas, em virtude da menor familiaridade com os meios digitais. Nos períodos de pagamento dos beneficiários do INSS são disponibilizados mais funcionários para auxiliar e orientar nas salas de autoatendimento e caixas.
Banco Beta	Possui desde 1985 uma Fundação com a missão de melhorar a vida das pessoas apoiando projetos sociais voltados ao desenvolvimento sustentável, à inclusão socio-produtiva e à reaplicação de tecnologia social. São realizados investimentos não reembolsáveis em parceria com instituições sem fins lucrativos por meio da celebração de convênios ou contratos.
Banco Gama	Monitora as suas atividades visando a garantir atendimento que possua cobertura ao máximo de municípios brasileiros. Recentemente aderiu aos processos de conta digital, o qual não necessita possuir uma conta e tampouco usar o banco rotineiramente.
Banco Ômega	Atende desde 2002 empreendedores em regiões de baixa renda que precisam de apoio com o “Prospera Microcrédito”, líder em microcrédito produtivo e orientado entre os bancos privados no Brasil. Também possui agências em áreas vulneráveis: Complexo do Alemão (RJ), Vila Cruzeiro (RJ) e Paraisópolis (SP). Busca assim facilitar o acesso a produtos e serviços bancários e contribuir para o empreendedorismo e a formalização de pequenas e médias empresas já instaladas no entorno.
Banco Zeta	Possui amplo atendimento por meio de lotéricas e 57 mil pontos no país. Além disso, possui duas agências-barco inauguradas em 2010 que atendem regiões ribeirinhas, levando serviços bancários e cidadania à população que mora em áreas de difícil acesso nos Estados do Amazonas e do Pará. Na concessão de crédito destacam-se os programas: Minha Casa Minha Vida, Programa Nacional de Habitação Rural e Microcrédito Produtivo Orientado.

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

No que respeita à criação de valor inclusivo, os bancos analisados atendem às demandas dos seus *stakeholders* ampliando os mecanismos de acesso aos usuários. Como práticas evidenciadas, enquanto o banco Alfa visa a oferecer horários e atendimentos diferenciados destinados a beneficiários do INSS em decorrência do pouco acesso aos meios digitais, os Bancos Beta, Gama, Ômega e Zeta buscam ampliar o atendimento em locais de difícil acesso e incluir novos clientes não atendidos. Além disso, o Banco Zeta destaca-se pela oferta de programas sociais, facilitando o acesso ao crédito pelas pessoas com menor poder aquisitivo, programas esses vinculados a subsídios do governo federal.

Garantir a geração de resultados sustentáveis e atender às expectativas dos *stakeholders*, inserindo elementos de resultado sustentável de longo prazo nas métricas das práticas coerentes com o meio ambiente tornou-se um desafio às instituições bancárias (Froehlich *et al.* 2018; Theis; Schreiber, 2021; Dai; Siddik; Tian, 2022; Guang-Wen; Siddik, 2022; Galletta *et al.*, 2023). Os dados indicam que a inclusão já é percebida por instituições pioneiras como uma oportunidade para explorar novos mercados antes negligenciados ou não atendidos.

De acordo com Bocken *et al.* (2014), organizações que desejam possuir um modelo de negócio sustentável devem alinhar os interesses de todos os grupos de partes interessadas e considerar explicitamente o meio ambiente e a sociedade como partes integrantes. Lins e Saavedra (2007) corroboram esse entendimento de que os bancos podem criar valor aos seus

acionistas, bem como exercer o papel de agente catalisador do desenvolvimento sustentável. O benefício obtido é o aumento da reputação e valor da marca, que representam uma proporção cada vez maior do valor total da empresa.

Inovações Organizacionais

As inovações organizacionais compreendem a forma como as instituições bancárias inovam em sua gestão interna para contribuir com a sustentabilidade.

Nova proposta para sociedade/ambiente

Esse arquétipo busca compreender se existe a priorização de prestação de benefícios sociais e ambientais, em contrapartida à maximização do lucro econômico. Os dados obtidos estão dispostos no Quadro 8.

Quadro 8 – Novas propostas para a sociedade e o meio ambiente

Instituição	Descrição
Banco Alfa	Considerando a natureza das instituições financeiras, a obtenção do lucro é intrínseca ao negócio, todavia o banco busca as melhores formas de maximizar os benefícios sociais e ambientais por meio da forma como executa as suas atividades.
Banco Beta	O banco possui como objetivo principal lucratividade, o que na sua visão possibilita que a instituição tenha condições de ser uma empresa socialmente e ambientalmente responsável e possa investir no social. Como exemplo cita-se a Fundação mantida pelo banco, destinada às ações no meio urbano e rural em cinco eixos de atuação: água, agroecologia, agroindústria, resíduos sólidos e educação. Estes vetores concentram grande parte do investimento social e contemplam boa parte dos programas e projetos, das parcerias negociadas ou em construção com os principais parceiros estratégicos.
Banco Gama	Busca incentivar as comunidades/mercados locais para aumentar consumos e crescimento local. Um exemplo foi a inauguração em São Paulo (SP) de um centro para incentivar <i>Startup's</i> sob orientações de profissionais do próprio banco em diversas áreas.
Banco Ômega	A instituição é a de capital estrangeiro que mais investe no país. Buscando suprir a lacuna que existe entre lucratividade e investimento social, são investidos recursos em programas como: Escola Brasil, Programa Parceiro do Idoso, Programa Banco Ômega, Universidade Solidária, entre outros, visando à integração com as comunidades locais.
Banco Zeta	O(a) entrevistado(a) do Banco Zeta não acredita que os bancos possam não priorizar a maximização do lucro, visto que é uma atividade intrínseca ao seu negócio. Por se tratar de um banco público, possui ações para melhorar a qualidade de vida da população, porém não há como evitar o objetivo principal, que é a geração de lucro. O compromisso com a sustentabilidade, no entanto, consta na missão e nos objetivos, que vislumbram a atuação como um agente financeiro de promoção da cidadania e políticas públicas para o desenvolvimento do país.

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

Na percepção dos entrevistados, o objetivo das instituições bancárias objeto de análise do estudo é a geração de lucro. Nesse contexto, por serem as maiores instituições financeiras do país e estarem entre as maiores do mundo, possuem ações que visam a melhorar a qualidade de vida da população e contribuir para o meio ambiente.

Nesse arquétipo, ainda há uma trajetória a ser percorrida pelo setor bancário. Yip e Bocken (2018) acreditam que para modificar essa realidade os bancos podem explorar um modelo híbrido, o qual os modelos de negócios tradicionais podem subsidiar o novo, pelo menos em estágio inicial, até que o modelo de “reutilização para a sociedade e meio ambiente” possa se tornar financeiramente viável.

Ainda que seja uma perspectiva de mudanças a longo prazo, Bocken *et al.*, (2014) destacam a importância desse arquétipo, uma vez que para enfrentar os desafios de um futuro sustentável as inovações deverão ser capazes de atingir o núcleo do modelo de negócios e não serem apenas complemento para minimizar resultados negativos.

Resiliência na concessão de empréstimos

Esse arquétipo analisa se os bancos possuem critérios de aprovação de créditos a mutuários que reduzem impactos ambientais e/ou desigualdades sociais, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Resiliência na concessão de Empréstimos

Instituição	Descrição
Banco Alfa	Possui critérios socioambientais na concessão de crédito à pessoa jurídica, entre elas no aspecto social está a proibição do incentivo à prostituição, utilização de mão de obra infantil e utilização de mão de obra análoga à de escrava. No aspecto ambiental, observa se o mutuário possui licenças ambientais além de seguir os critérios do Princípio do Equador.
Banco Beta	Foi o primeiro banco público brasileiro a aderir aos Princípios do Equador, em 2005, reformalizando sua adesão em junho de 2013. Os critérios socioambientais na análise de crédito e avaliação de potenciais riscos são continuamente aperfeiçoados para aprimorar as ferramentas de prevenção, mitigação e gestão dos riscos que possam decorrer da concessão de crédito como o aumento do desmatamento, poluição hídrica e trabalho análogo à escravidão. Na concessão do crédito rural são exigidos os licenciamentos ambientais, outorga de uso de água e, no Bioma Amazônia, comprovação da regularidade ambiental. Existe uma cláusula penal que prevê a suspensão das liberações pendentes e o vencimento extraordinário do financiamento em caso de ocorrência de desmatamento ilegal da propriedade.
Banco Gama	É signatário dos Princípios do Equador, além de exigir a conformidade com a legislação brasileira aos mutuários. Dessa forma, possui análise de risco socioambiental para a concessão de empréstimos, o que inclui verificar se o projeto possui riscos para a natureza e sociedade, como condições degradantes e análogas à escravidão. Além disso, existe uma análise preexistente, na qual a instituição verifica se o requerente está entre listas divulgadas por órgãos ambientais com infrações de embargo e/ou áreas contaminadas.
Banco Ômega	Possui linhas específicas de crédito direcionadas ao fomento de projetos sustentáveis. Como exemplo, CDC Socioambiental, crédito pessoal que permite o parcelamento da compra e instalação de diversas soluções, máquinas e equipamentos voltados para a sustentabilidade. Para pessoa física e pequenas empresas, possui CDC Sustentável que financia equipamentos para eficiência energética e hídrica e tratamento de resíduos. Além disso, é signatário dos Princípios do Equador ao financiar projetos industriais e de infraestrutura de grande porte, consideramos os impactos sociais ambientais.

Banco Zeta	Alinhado aos princípios de responsabilidade socioambiental, na concessão de empréstimos o Banco Zeta verifica a conformidade do mutuário ao licenciamento ambiental e a inclusão em listas oficiais de empresas autuadas por trabalho escravo. No caso de operações de crédito com empresas cujas atividades implicam maiores impactos socioambientais e/ou usem recursos naturais, há a exigência da apresentação da licença ambiental de funcionamento para a contratação. Já no financiamento de projetos de grande vulto, como signatária dos Princípios do Equador, observa procedimentos para garantir a regularidade socioambiental do empreendimento, além da aplicação de padrões socioambientais da <i>International Finance Corporation</i> (IFC) e Diretrizes de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (EHS), buscando garantir a conformidade e adoção das melhores práticas internacionais de gestão socioambiental.
------------	---

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

De acordo com o Quadro 9, os resultados apontam para a conscientização de todos os bancos pesquisados no que diz respeito ao risco ambiental e à dignidade nas relações de trabalho para a concessão de crédito.

Existe, conforme Infante *et al.* (2010), uma crescente consciência do papel da análise socioambiental nas estratégias do setor financeiro, inclusive na prevenção de riscos e no aproveitamento de novas oportunidades de negócio. A concessão de financiamento está cada vez mais atrelada a um conjunto de exigências não somente financeiras, destacando-se os Princípios do Equador.

Produtos financeiros sustentáveis

O arquétipo verifica se os bancos ampliam ou incentivam investimentos com viés social e ambiental. O Quadro 10 resume as principais evidências obtidas.

Quadro 10 – Incentivo a produtos financeiros sustentáveis

Instituição	Descrição
Banco Alfa	Possui algumas carteiras de fundos de investimento que destinam parte de seus resultados para ações sociais e ambientais, e isso já é indicado na contratação para informação aos investidores. Possui também uma carteira de microcrédito, na qual os prazos são maiores e as taxas de juros menores.
Banco Beta	Possui fundos de investimento com viés social, entre eles destaca-se: Renda fixa referenciado e o “DI Social 50”. Esse fundo destina 50% da taxa de administração para a Fundação do Banco investir em programas sociais, por exemplo projetos de educação e geração de emprego e renda.
Banco Gama	A instituição possui práticas como a comercialização de títulos de capitalização que parte dos valores contratados são direcionados para fundos sociais.
Banco Ômega	Busca priorizar a alocação de recursos em processos responsáveis que contribuam para o desenvolvimento do meio ambiente e da sociedade. O participante da pesquisa cita que diversas organizações utilizaram de recursos disponibilizados pela instituição, exploram novos mercados e contribuem com a diminuição de resíduos, aumentando assim a economia em seu processo produtivo.
Banco Zeta	Possui um fundo socioambiental, que visa a apoiar em parceria com órgãos públicos e entidades privadas, projetos direcionados ao desenvolvimento sustentável da população de baixa renda. Incentiva a adoção de práticas de Ecoeficiência Empresarial por meio de financiamentos com taxas reduzidas para aquisição de máquinas e equipamentos que reduzam a geração de resíduos, emissões e aumentem a eficiência no uso de matérias-primas e insumos, em especial, água e energia.

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

Ao observar o Quadro 10 constata-se que os cinco maiores bancos brasileiros que atuam no país utilizam opções incipientes de financiamentos e investimentos que incentivam práticas para a sustentabilidade, limitando-se a algumas ofertas específicas considerando o leque de opções de serviços prestados. Sobre esse arquétipo, a Federação Brasileira de Bancos (2016) argumenta que a comercialização de títulos sustentáveis pode trazer benefícios socioambientais, isso pode ocorrer por meio do financiamento de projetos e ativos de longo prazo. Esta lógica tende a ser uma alternativa significativa para estimular e viabilizar iniciativas para uso de tecnologias, bem como configura-se como um meio de atração de investidores institucionais, tais como: fundos de pensão, fundos de previdência, seguradoras e gestores de ativos de terceiros. Ademais, o incentivo de produtos financeiros sustentáveis, tende a promover o desenvolvimento inovador nos âmbitos econômico, social e ambiental.

Yip e Bocken (2018) chamam a atenção para a tendência crescente de investidores, poupadores e governos direcionarem ações na esfera da sustentabilidade e salientam que o desenvolvimento desse arquétipo pode ser possível apoiando o *crowdfunding* e a venda de novos fundos com temas inovadores.

Notoriamente, o avanço da sustentabilidade nas instituições bancárias envolve várias ações e etapas. Esse processo começa pela incorporação do conceito à missão e à estratégia de negócios das instituições que demanda a instituição de políticas robustas e prossegue com a definição de setores de atividades com as quais elas desejam atuar e o desenvolvimento de produtos com foco socioambiental e que os critérios socioambientais para que passem a fazer parte da cultura, sendo reconhecidos por colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas e o público em geral (Froehlich *et al.* 2018; Silva; Di Serio, 2022; Agnese; Giacomini, 2023).

Desse modo, a partir do exposto foram apresentadas as principais evidências demonstrando que de modo geral as inovações sustentáveis têm sido incorporadas aos modelos de negócios das instituições bancárias brasileiras analisadas.

Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais, bem como as limitações e sugestões para estudos futuros ao atual estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como a inovação é incorporada à sustentabilidade nos modelos de negócios de instituições bancárias, tendo como referência os arquétipos propostos por Yip e Bocken. Os resultados destacam que os bancos analisados têm avançado em inovações em seus modelos de negócios para promoverem a sustentabilidade.

De modo abrangente, essa pesquisa contribui para a ampliação dos diálogos a respeito de uma temática emergente, como a sustentabilidade e os modelos de negócios em instituições bancárias, haja vista que estas desempenham um papel crucial na promoção do bem público por meio de práticas sustentáveis e sociais. Analisar como as organizações financeiras geram monetariamente valor sustentável requer uma apreciação em múltiplas extensões envolvendo componentes de ordem social, ambiental e econômica.

As inovações tecnológicas são amplamente utilizadas pelos maiores bancos que atuam no Brasil e incluem práticas de gestão da eficiência energética como substituição de práticas tradicionais por digitais, monitoramento do consumo de água, papel e energia, bem como a

destinação correta de eletrônicos. Destaca-se a adoção da certificação ISO 14000 e 14001 e a expansão do parque fotovoltaico nas unidades do Banco Zeta.

Os relatórios digitais, conta *on-line*, atendimento *on-line* via *chat*, aplicativos para *smartphones*, eliminação de cópia física de documentos, são alguns procedimentos que os bancos introduziram por meio da tecnologia, otimizando os processos e consequentemente contribuindo para a sustentabilidade, evidenciando atividades socialmente responsáveis, sustentáveis e, obviamente, rentáveis.

Inovações sociais são postas em prática pelos Bancos por meio de ações como: autoatendimento com alerta quanto ao uso do limite de crédito, modelos de microcrédito orientado, linguagem simples e didática, microcréditos produtivos para pequenos comerciantes. Programas de estágio e projetos voltados à inclusão social incentivando a leitura, qualificação profissional também são ações aplicadas.

No âmbito das inovações organizacionais, destacam-se a análise criteriosa para a concessão de empréstimos, o investimento de títulos sustentáveis, possibilitando a diversificação da carteira de investimento associada ao cumprimento do desenvolvimento sustentável, contudo essa modalidade de investimento foi mencionada apenas pelo Banco Gama. Nesse sentido, infere-se que a expansão de produtos no segmento de títulos sustentáveis pode ser uma oportunidade a ser vislumbrada pelas instituições.

Na sociedade atual, as grandes instituições bancárias que atuam no Brasil demonstram preocupação em apresentar aos *stakeholders* os seus resultados econômicos e esforços sociais e ambientais executados, comportamento alinhado a uma tendência mundial. Assim, evidencia-se por meio deste estudo que os bancos ajustam seu modelo de negócio conforme as mudanças contínuas de atividades em resposta aos desafios internos e externos.

As limitações do estudo devem-se ao número reduzido de participantes, restringindo uma análise abrangente do setor. Para estudos futuros, pode ser realizada uma pesquisa abrangendo um número maior de instituições para compreender o panorama geral da atuação sustentável do setor no Brasil.

REFERÊNCIAS

- AGNESE, P.; ARDUINO, F. R.; SECONDI, L. Does Ownership Structure Affect Environmental, Social and Governance Activity? Evidence from the Banking System of an Emerging Economy. *Global Business Review*, v. 23, n. 6, p. 1.403-1.423, 2022.
- AGNESE, P.; GIACOMINI, E. Bank's funding costs: Do ESG factors really matter? *Finance Research Letters*, v. 51, p. 103.437, 2023.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Creating value through business model innovation. *Mit Sloan Management Review*, v. 53, n. 3, p. 40-49, 2012.
- BACKES, D. A.; LOPES, E. L.; SILVA, J. J.; MANGABEIRA, M. A. A.; HERRERO, E. Inovação sustentável segundo o modelo dos cinco estágios: estudo multicaso. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 10, n. 2, p. 21-53, 2017.
- BADUNENKO, O.; KUMBHAKAR, S. C.; LOZANO-VIVAS, A. Achieving a sustainable cost-efficient business model in banking: The case of European commercial banks. *European Journal of Operational Research*, v. 293, n. 2, p. 773-785, 2021.
- BARBIERI, R.; SANTOS, D. F. L. Sustainable business models and eco-innovation: A life cycle assessment. *Journal of Cleaner Production*, 121.954, 2020.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

- BEATTIE, V.; SMITH, S. J. Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate. *The British Accounting Review*, v. 45, n. 4, p. 243-254, 2013.
- BEREZNOI, A. Business model innovation in corporate competitive strategy. *Problems of Economic Transition*, v. 57, n. 8, p. 14-33, 2014.
- BOCKEN, N. M.; SHORT, S. W.; RANA, P.; EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, n. 65, p. 42-56, 2014.
- BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S. W. Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, v. 18, p. 41-61, 2016.
- CAI, S.; CHEN, X.; BOSE, I. Exploring the role of IT for environmental sustainability in China: An empirical analysis. *International Journal of Production Economics*, v. 146, n. 2, p. 491-500, 2013.
- CHANG, M. C.; CHEN, C. P.; LIN, C. C. XU, Y. M. The Overall and Disaggregate China's Bank Efficiency from Sustainable Business Perspectives. *Sustainability*, v. 14, n. 7, p. 4.366, 2022.
- CHEN, Y.; CHANG, C.; WU, F. Origins of green innovations: the differences between proactive and reactive green innovations. *Management Decision*, v. 50, n. 3, 2012, p. 368-398. <https://doi.org/10.1108/00251741211216197>.
- CLARK, T.; CHARTER, M. *Sustainable innovation: Key conclusions from sustainable innovation conferences 2003-2006* organised by the centre for sustainable design. 2007. Disponível em: <https://research.uca.ac.uk/694/> Acesso em: 10. Out. 2023.
- CROTTY, J. Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the "new financial architecture". *Cambridge Journal of Economics*, v. 33, n. 4, p. 563-580, 2009.
- CURLEY, M.; SALMELIN, B. *Open innovation 2.0: the new mode of digital innovation for prosperity and sustainability*. Springer, 2017.
- DAI, X.; SIDDIK, A. B.; TIAN, H. Corporate Social Responsibility, Green Finance and Environmental Performance: Does Green Innovation Matter? *Sustainability*, v. 14, n. 20, p. 13.607, 2022.
- DALMACIO, F. Z.; BUOSO, D. Comparação dos indicadores contábeis das empresas com ações listadas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) com os das demais empresas listadas na Bovespa. *Revista de Finanças e Contabilidade da Unimep*, v. 3, n. 2, p. 1-17, 2016.
- ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- EQUATOR PRINCIPLES. *A financial industry benchmark for determining assessing and managing environmental and social risk in projects*. 2013. Disponível em: <https://equator-principles.com/about/>. Acesso em: 25 out. 2020.
- EVANS, S.; VLADIMIROVA, D.; HOLGADO, M.; FOSSE, K, V.; YANG, M.; SILVA, E, A.; BARLOW, C, Y. Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, v. 26, p. 597-608, 2017.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. *Edificações sustentáveis e eficiência energética*. Centro de Estudos em Sustentabilidade (FGVces), 2017. Disponível em: http://mediadrawer.gvces.com.br/publicacoes/original/eficiencia_energetica-final-pt.pdf. Acesso em: 15 out. 2020.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. *Guia Para Emissão De Títulos Verdes No Brasil*, 2016.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. *Missão e objetivos socioambiental dos bancos*. 2018. Disponível em: <https://relatorioanual2018.febraban.org.br/pt/responsabilidade-socioambiental.html>. Acesso em: 25 out. 2020.
- FLICK, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Editora Penso, 2009. p. 164-164.
- FORCADELL, F. J.; ARACIL, E.; ÚBEDA, F. The influence of innovation on corporate sustainability in the international banking industry. *Sustainability*, v. 11, n. 11, p. 3.210, 2019.
- FROEHLICH, C. BITTENCOURT, C. C.; NODARI, C. H.; FIGUEIRÓ, P. S. Inovação Sustentável em uma organização em uma organização de saúde. *Desenvolvimento em Questão*, v. 16, n. 44, p. 417-447, 2018.
- FUKUYAMA, H.; TAN, Y. Implementing strategic disposability for performance evaluation: Innovation, stability, profitability and corporate social responsibility in Chinese banking. *European Journal of Operational Research*, v. 296, n. 2, p. 652-668, 2022.
- GALLETTA, S.; GOODELL, J. W.; MAZZÙ, S.; PALTRINIERI, A. Bank reputation and operational risk: The impact of ESG. *Finance Research Letters*, v. 51, p. 103.494, 2023.
- GALLETTA, S.; MAZZÙ, S.; NACITI, V. A bibliometric analysis of ESG performance in the banking industry: from the current status to future directions. *Research in International Business and Finance*, v. 62, p. 101.684, 2022.

- GAO, P.; LI, J. Understanding sustainable business model: A framework and a case study of the bike-sharing industry. *Journal of Cleaner Production*, p. 122-229, 2020.
- GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; GUIMARAES, L. F.; DOS SANTOS, M. C. L. Inovação no desenvolvimento de produtos “verdes”: integrando competências ao longo da cadeia produtiva. *Revista de Administração e Inovação*, v. 9, n. 3, p. 129-153, 2012.
- GUANG-WEN, Z.; SIDDIK, A. B. Do corporate social responsibility practices and green finance dimensions determine environmental performance? An Empirical Study on Bangladeshi Banking Institutions. *Frontiers in Environmental Science*, v.10, p. 858, 2022.
- HENRY, G. T. Practical Sampling. In: BICKMAN, L.; ROG, D. J. (end.). *Handbook of applied social research methods*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2009. p. 77-105.
- INFANTE, C. E.; CANTANHEDE, I. L.; MENDONÇA, F. M.; VALLE, R. A inovação da sustentabilidade nos bancos brasileiros e internacionais. *Ingepro – Inovação, Gestão e Produção*, n. 2, v. 11, p. 038-047, 2010.
- JOYCE, A.; PAQUIN, R. L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, v. 135, p. 1.474-1.486, 2016.
- KARKOWSKA, R. Business model as a concept of sustainability in the banking sector. *Sustainability*, v. 12, n. 1, p. 111, 2019.
- LAUKKANEN, M.; PATALA, S. Analysing barriers to sustainable business model innovations: Innovation systems approach. *International Journal of Innovation Management*, v. 18, n. 6, p. 1.440.010, 2014.
- LINS, C.; SAAVEDRA, R. Sustentabilidade corporativa no setor sucroalcooleiro brasileiro. *CEP*, v. 22.610, p. 180, 2007.
- LÜDEKE-FREUND, F. Towards a conceptual framework of “business models for sustainability”. In: WEVER, R.; QUIST, J.; TUKKER, A.; WOUDESTRA, J.; BOONS, F.; BEUTE, N. (ed.). *Knowledge collaboration & learning for sustainable innovation*. Netherlands: Delft University of Technology, 2010.
- MAGRETTA, J. Why business models matter. *Harvard Business Review*. Massachusetts, EUA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.
- MATTAROZZI, V.; TRUNKL, C. Sustentabilidade no setor financeiro – gerando valor e novos negócios. São Paulo: Senac, 2008.
- NIELSEN, C.; LUND, M. Building scalable business models. *MIT Sloan Management Review*, v. 59, n. 2, p. 65-69, 2018.
- ORTAS, E.; ÁLVAREZ, I.; ZUBELTZU, E. Firms’ board independence and corporate social performance: A meta-analysis. *Sustainability*, v. 9, n. 6, p. 1.006, 2017.
- OZILLI, P. K. Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, v. 18, n. 4, p. 329-340, 2018.
- PAULET, E.; MAVOORI, H. Conventional banks and Fintechs: how digitization has transformed both models. *Journal of Business Strategy*, 2019.
- RAMDANI, B.; BINSALF, A.; BOUKRAMI, E.; GUERMART, C. Business models innovation in investment banks: a resilience perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, p. 1-28, 2020.
- RIBEIRO, T. L.; LIMA, A. A. Environmental, Social and Governance (ESG): mapeamento e análise de clusters. *Iberoamerican Journal of Corporate Governance*, v. 9, n. 1, p. e0120-e0120, 2022.
- SCHALTEGGER, S.; HANSEN, E. G.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*. v. 19, n. 1, 2016.
- SILVA, A. T.; GASPARINI, C. E. Eficiência dos bancos brasileiros e boas práticas ambientais, sociais e de governança (ESG): uma avaliação usando a análise envoltória de dados (DEA). *Revista Debates em Economia Aplicada – Redea*, v. 2, n. 2. 2022.
- SILVA, G.; DI SERIO, L. C. Inovação e desenvolvimento: entre saídas e escapes. *Desenvolvimento em Questão*, v. 20, n. 58, p. e12278-e12278, 2022.
- SINGH, N.; HONG, P. *From local to global: Developing a business model for Indian MNCs to achieve a global competitive advantage*. *Journal of Asia-Pacific Business*, v. 18, n. 3, p. 192-219, 2017.
- SOUZA, G. S.; SANTOS, A. R.; DIAS, V. B. *Metodologia da pesquisa científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizagem*. Porto Alegre Editora Animal, 2013.
- SZEKELY, F.; STREBEL, H. Incremental, radical and game-changing: strategic innovation for sustainability. *Corporate Governance*, v. 13 n. 5, p. 467-481, 2013.
- TACHICIU, L.; FÜLÖP, M. T.; MARIN-PANTELESCU, A.; ONCIOIU, I.; TOPOR, D. I. *Non-Financial Reporting and Reputational Risk in the Romanian Financial Sector*. *Amfiteatru Economic*, v. 22, n. 55, p. 668-691, 2020.

- THEIS, V.; SCHREIBER, D. Análise reflexiva acerca das contribuições da tecnologia da informação verde para a sustentabilidade corporativa. *Desenvolvimento em Questão*, v. 19, n. 56, p. 264-281, 2021.
- TORNJANSKI, V.; MARINKOVIC, S.; JANCIC, Z. Towards sustainability: Effective operations strategies, quality management and operational excellence in banking. *Amfiteatru Economic*, v. 19, n. 44, p. 79, 2017.
- VANHULST, J.; BELING, A. E. Mapping Environmental/Sustainable Governance Research in Chile: A Bibliometric and Network Analysis. *Sustainability*, v. 13, n. 11, p. 6.484, 2021.
- VERGARA, S. C. *Métodos de coleta de dados no campo*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- WBCSD. World Business Council for Sustainable Development. *Enterprise Risk Management. Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration*. Retrieved from, 2017. Disponível em: <https://www.wbcd.org/Programs/Redefining-Value/Business-Decision-Making/Assess-and-Manage-Performance/Resources/Sustainability-and-enterprise-risk-management-The-first-step-towards-integration>. Acesso em: 26 dez. 2022.
- YIN, R. K. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.
- YIP, A. W. H.; BOCKEN, N. M. P. Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production*, v. 174, p. 150-169, 2018.
- ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.
- ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, v. 43, n. 2-3, p. 216-226, 2010.

Autor correspondente:

Beatriz Leite Gustmann de Castro

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

Av. Roraima nº 1000 Cidade Universitária Bairro – Camobi, Santa Maria/RS, Brasil. CEP 97105-900

E-mail: beatriz_gustmann@hotmail.com

Todo conteúdo da Revista Desenvolvimento em Questão
está sob Licença Creative Commons CC – By 4.0.