

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS COMO ELEMENTO
CHAVE PARA A ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE
CORPORATIVA**

ANNA KARINA BOSZCZOWSKI

CURITIBA
2010

TERMO DE APROVAÇÃO

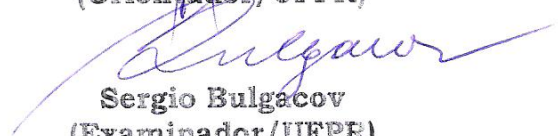
Anna Karina Boszkowski

**“O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS COMO ELEMENTO CHAVE
PARA A ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA.”**

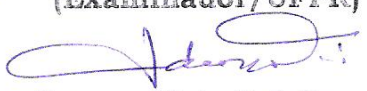
**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Acyr Seleme
(Orientador/UFPR)**



**Sergio Bulgacov
(Examinador/UFPR)**



**Jansen Maia Del Corso
(Examinador/PUC/PR)**

26 de maio de 2010

ANNA KARINA BOSZCZOWSKI

**O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS COMO ELEMENTO
CHAVE PARA A ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE
CORPORATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador. Prof. Dr. Acyr Seleme

CURITIBA
2010

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a minha família Ricardo, Irene e Bruno por me ajudarem a crescer pessoal e profissionalmente, me apoiando em todos os momentos desta vida.

Ao meu noivo, Bruno por toda força e compreensão nos momentos de dificuldade, em que a vontade de desistir era imensa.

A todos os meus professores, que em algum momento estiveram presentes na construção desta pesquisa, seja pelo aporte de conhecimento, seja pela orientação nas bancas e apresentações ou pelas aulas ministradas.

E por fim, agradeço especialmente ao meu orientador, Prof. Dr. Acyr Seleme, pelo interesse, ajuda e paciência no desenvolvimento desse trabalho de pesquisa.

RESUMO

O presente trabalho buscou verificar de que forma o engajamento de stakeholders promoveu a construção do caso de negócio de sustentabilidade corporativa da empresa ABN AMRO Real no período de 2000 a 2007. Para atingir este objetivo, foram traçadas especificidades: caracterizar o caso de negócio de sustentabilidade corporativa adotado pela empresa; descrever e analisar o posicionamento estratégico das práticas de sustentabilidade da empresa; caracterizar e descrever as principais iniciativas de engajamento de stakeholders utilizadas na concepção e execução das práticas de sustentabilidade identificadas e descrever o papel dessas iniciativas para a construção do caso de negócio de sustentabilidade corporativa. Os procedimentos metodológicos foram de natureza descritiva, exploratória e qualitativa. O nível de análise foi organizacional e a unidade de análise as práticas de sustentabilidade. Foram aplicadas entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado, observação participante e análise documental. Para o tratamento dos dados qualitativos, foi utilizada a análise de conteúdo. Os resultados apontam que a empresa construiu seu caso de negócio de sustentabilidade corporativa utilizando práticas de sustentabilidade como uma estratégia de diferenciação, desenvolvida a partir de ações internas e relacionada à proposta de criar valor através da inserção de aspectos sociais e ambientais na adequação e diferenciação do seu negócio. As práticas de sustentabilidade identificadas são do tipo finanças sustentáveis e de gestão. As de finanças sustentáveis em geral, refletiram uma ação proativa no desenvolvimento de novos negócios. As de gestão, uma ação reativa da empresa, para a manutenção de seus negócios. Para todas as práticas de sustentabilidade analisadas, foi encontrado que a empresa investe em iniciativas de engajamento, de comunicação (4) e de relacionamento (27), principalmente com os stakeholders: funcionários, fornecedores e clientes. As iniciativas de comunicação tiveram como objetivo enfatizar a estratégia empresarial, de modo que os stakeholders pudessem perceber a nova identidade da empresa e construir sua imagem e reputação. Com relação às de relacionamento, a empresa desenvolve ações de cooptação (5), de proteção (5), de aprendizagem mútua (13) e, solucionadoras de problemas (4). As de cooptação e proteção, em geral, apresentam potencial de proporcionar legitimidade à organização. As de aprendizagem e solucionadoras de problemas são realizadas, primordialmente, com funcionários e com o objetivo de planejar ou melhorar práticas de sustentabilidade, assim, elas apresentam potencial de gerar inovações e eficiência operacional à empresa. Com relação aos papéis das iniciativas de engajamento no caso de sustentabilidade corporativa, foi possível perceber que essa competência estratégica atribuiu à empresa a capacidade de conceber e planejar suas práticas de sustentabilidade, garantir a sua execução, ou ainda, potencializar o seu desempenho, de modo a atingir os resultados sociais, ambientais e econômicos esperados. Por fim, esta pesquisa desenvolveu uma tipologia, classificando as iniciativas de engajamento de stakeholders em: (i) conhecimento/planejamento; (ii) interação/desenvolvimento e (iii) execução/ desempenho.

Palavras chaves: Caso de negócio de sustentabilidade corporativa; engajamento de stakeholders; práticas de sustentabilidade

ABSTRACT

This study sought to evaluate how the stakeholder engagement promoted the business case for sustainability of the company ABN AMRO Real in the period 2000 to 2007. To achieve this goal, specific objectives were drawn: characterize the business case for corporate sustainability adopted by the company, describe and analyze the strategic positioning of the company's sustainability practices; characterize and describe the major initiatives of stakeholder engagement used in the design and implementation of sustainability practices identified and describe the role of these initiatives to build the business case for corporate sustainability. The methodological procedures were descriptive, exploratory and qualitative. The level of analysis was organizational and the units of analysis are the sustainability practices. Interviews were carried out using interview using semi-structured script, participant observation and document analysis. For the treatment of qualitative data was used content analysis. The results indicate that the company built its business case for corporate sustainability using sustainable practices as a differentiation strategy, developed from internal actions and related to create value through the integration of social and environmental aspects in the adaptation and differentiation of its business. We identify finance and management sustainability practices. Finance practices, in general, reflect a proactive action to develop new business. Management practices, a reactive action to maintain business. For all sustainability practices, we found that the company invests in engagement initiatives, communication (4) and relationship (27), especially with stakeholders: employees, suppliers and customers. Communication initiatives were intended to emphasize the business strategy so stakeholders could recognize the new company's identity and build its image and reputation. Regarding the relationship, the company develops actions of co-optation (5), protection (5), mutual learning (13), and problem solvers (4). The co-optation and protection, in general, have potential to provide legitimacy to the organization. The mutual learning and problem solvers are developed, primarily with employees, in order to plan and improve sustainability practices, so they have potential to generate innovation and improve operational efficiency. Regarding the function of engagement initiatives in the case of corporate sustainability, it was observed that, this competence attributed to the company ability to design and plan its sustainable practices, ensure its implementation, and/or enhance their performance in order to achieve the social, environmental and economic goals. Finally, this research developed a typology to classify stakeholder engagement initiatives: (i) knowledge / planning, (ii) interaction / development, and (iii) execution / performance.

Key words: Business case for sustainability; stakeholder engagement; sustainability practices.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.3.1 OBJETIVO GERAL	19
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.4 JUSTIFICATIVAS	20
1.4.1 JUSTIFICATIVA TEÓRICA	20
1.4.2 JUSTIFICATIVA PRÁTICA	21
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	23
2.1.1 CONCEITO	24
2.1.2 O CASO DE NEGÓCIO PARA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	28
2.1.3 AVALIAÇÃO DO CASO DE NEGÓCIO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	39
2.2 ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS	43
2.2.1 CONCEITO	44
2.2.2 INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS	46
2.2.3 RELAÇÃO ENTRE O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	50
2.2.4 RELAÇÃO ENTRE O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	55
2.3 MODELO TEÓRICO	63
3 METODOLOGIA	66
3.1 RESUMO OPERACIONAL	66
3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	68
3.2.1 QUESTÕES DE PESQUISA	68
3.2.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	69
3.2.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	71
3.2.4 OUTROS TERMOS RELEVANTES	77
3.3 DELIMITAÇÃO E Delineamento DA PESQUISA	78
3.3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	78
3.3.2 Delineamento DA PESQUISA	80
3.3.3 FONTES E COLETAS DE DADOS	84
3.3.4 PROTOCOLO DO ESTUDO	87
3.3.5 ANÁLISE DOS DADOS	88
3.3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	89
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	91
4.1 A ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE ABN AMRO BANCO REAL	92
4.1.1 A TRAJETÓRIA DO CASO DE NEGÓCIO DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	92
4.1.2 A ESTRUTURA OPERACIONAL	94
4.2 PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	96
4.2.1 CRITÉRIOS PARA CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS	96
4.2.2 PRÁTICAS DE FINANÇAS SUSTENTÁVEIS	97
4.2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE	102

4.2.4 QUADRO RESUMO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE	107
4.3 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA.....	108
4.3.1 CRITÉRIOS PARA CARACTERIZAÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA.....	108
4.3.2 ANÁLISE DA EMPRESA	111
4.4 O PROCESSO DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS DO ABN AMRO BANCO REAL	116
4.4.1 CRITÉRIOS PARA CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS	116
4.4.2 ANÁLISE DA EMPRESA	117
4.5 AS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS.....	125
4.5.1 CRITÉRIOS PARA CARACTERIZAÇÃO DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS	125
4.5.2 INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS COM FOCO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	126
4.5.3 INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS COM FOCO NO RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL	133
4.6 OS PAPEIS DAS AÇÕES DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS SOBRE O CASO DE NEGÓCIO DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA DA EMPRESA ABN AMRO BANCO REAL	155
4.6.1 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DOS PAPÉIS DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS SOBRE O CASO DE NEGÓCIO DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA DA EMPRESA ABN AMRO BANCO REAL	156
4.6.2 ANÁLISE DA EMPRESA	158
5 CONCLUSÕES	171
REFERÊNCIAS.....	178

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ABORDAGENS PARA RELACIONAMENTO DE STAKEHOLDERS A PARTIR DOS PROCESSOS DE ENGAJAMENTO.....	48
QUADRO 2 - CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	71
QUADRO 3 - DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE.....	73
QUADRO 4 - DESCRIÇÃO DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS.....	75
QUADRO 5 - DESCRIÇÃO DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS DE RELACIONAMENTO.....	76
QUADRO 6 - TIPOS BÁSICOS DE PROJETOS PARA OS ESTUDOS DE CASO.....	81
QUADRO 7 - PROCESSO DE CRIAÇÃO DE TEORIA ATRAVÉS DE PESQUISAS COM ESTUDOS DE CASO.....	82
QUADRO 8 - TÁTICAS DO ESTUDO DE CASO PARA TESTES DE QUALIDADE DO PROJETO E DAS SUPOSIÇÕES.....	83
QUADRO 9 - PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA ABN AMRO REAL.....	107
QUADRO 10 - MAPA DE STAKEHOLDERS DA EMPRESA ABN AMRO REAL.....	119
QUADRO 11 - INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS DE COOPTAÇÃO DA EMPRESA ABN AMRO REAL E AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE RELACIONADAS.....	134
QUADRO 12 - INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS DE PROTEÇÃO DA EMPRESA ABN AMRO REAL E AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE RELACIONADAS.....	138
QUADRO 13 - INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS DE APRENDIZAGEM MÚTUA DA EMPRESA ABN AMRO REAL E AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE RELACIONADAS.....	144
QUADRO 14 - INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS DO TIPO SOLUCIONADORAS DE PROBLEMAS DA EMPRESA ABN AMRO REAL E AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE RELACIONADAS.....	152
QUADRO 15 - QUADRO RESUMO DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS RELACIONADAS À ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE: ADOPTAR PROCESSOS MAIS EFICIENTES NA GESTÃO DE RESÍDUOS DA EMPRESA ABN AMRO REAL.....	159
QUADRO 16 - QUADRO RESUMO DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS RELACIONADAS À ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE: GARANTIR A GESTÃO RESPONSÁVEL DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS DA EMPRESA ABN AMRO REAL	161
QUADRO 17 - QUADRO RESUMO DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS RELACIONADAS À ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE: REDESENHAR	

PRODUTOS E PROCESSOS DE MODO A TORNÁ-LOS MAIS SUSTENTÁVEIS DA
EMPRESA ABN AMRO
REAL.....164

QUADRO 18 - QUADRO RESUMO DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS
RELACIONADAS À ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE: DESENVOLVER NOVOS
PRODUTOS PARA ATENDER QUESTÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS EMERGENTES
DA EMPRESA ABN AMRO REAL.....167

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE VALOR SUSTENTÁVEL.....	35
FIGURA 2 - RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO FINANCEIRO E O DESEMPENHO SOCIAL E AMBIENTAL.....	36
FIGURA 3 - DIRECIONADORES DO DESEMPENHO FINANCEIRO E DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA.....	38
FIGURA 4 - MODELO DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DE STAKEHOLDERS.....	52
FIGURA 5 - MODELO DE COMPROMETIMENTO INTRÍNSECO COM STAKEHOLDERS.....	53
FIGURA 6 - TIPOLOGIA DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS.....	62
FIGURA 7 - MODELO TEÓRICO DA PESQUISA.....	65
FIGURA 8 - MODELO DE VALOR SUSTENTÁVEL.....	110
FIGURA 9 - POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA ABN AMRO REAL CONFORMA MODELO DE VALOR SUSTENTÁVEL.....	115

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se a introdução do presente estudo. A principal finalidade dessa seção é delinear as concepções e conceitos necessários para o melhor entendimento do tema proposto por esse estudo e o problema formulado. Esta introdução está organizada em dois itens. Primeiramente, será apresentada uma breve descrição do tema sustentabilidade corporativa e o engajamento de stakeholders. Em seguida serão apresentadas as proposições necessárias para concepção do problema de pesquisa.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

De acordo com a Teoria Econômica Neoclássica a obrigação primária das empresas é maximizar os lucros para seus acionistas (BRENNER; COCHRANE, 1991; KEY, 1999; STORMER, 2003). Essa perspectiva, ainda dominante nos modelos de negócios globais, vem apresentando claros sinais de esgotamento (HART; MILSTEIN, 2004). Nas últimas décadas, condições ambientais (HALL, 2005) tais como, a saturação dos mercados desenvolvidos, a ampliação da desigualdade social, o crescimento da degradação ambiental e o aumento na densidade populacional vêm se combinando e criando uma série de entraves à economia mundial (THE NATIONAL RESEARCH COUNCIL, 1999).

A perspectiva atual, que considera a visão de apenas um stakeholder, é considerada limitada para solucionar essas questões e lidar com o aumento da complexidade ambiental (SHRIVASTAVA, 1995). Diversos autores referendam essa afirmação e têm alertado para a necessidade de que as empresas adotem novos modelos de negócios. Modelos que visualizem a organização além de uma entidade racionalista, ainda que econômica (PRAHALAD, 2004; DOPPELT, 2003; DUNPHY, GRIFFITHS; BENN, 2003). Surge então, a proposta de mobilizar os negócios para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável.

A inclusão de aspectos sociais e ambientais nos modelos de negócio não é uma discussão recente (LEE, 2008). A idéia de que as empresas têm obrigações perante a sociedade (CARROLL, 1979; 1999) está presente na literatura de acadêmica, desde o início da década de 60, através da Responsabilidade Social Corporativa. Entretanto, foi mais recentemente, na década de 90 e no bojo das discussões sobre o desenvolvimento sustentável (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987), que o conceito de sustentabilidade corporativa passou a figurar e conduzir as discussões sobre o papel das empresas na sociedade.

Adotando a premissa de satisfazer às necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras (HART, 1997; SALZMANN; IONESCU-SOMERS; STEGER, 2005) esse conceito da sustentabilidade se apresenta em uma nova perspectiva, a qual postula que a empresa tem obrigações perante toda sociedade. Para tanto, novos modelos de negócios deveriam se preocupar em minimizar impactos sobre o meio ambiente e a sociedade ao mesmo tempo em que promovem a criação de valor para o seu acionista.

Neste contexto, emprega-se o termo “sustentabilidade corporativa” para nomear todo o conjunto de atividades empresariais que demonstrem a inclusão de aspectos sociais e ambientais na operação do negócio e nas interações com seus stakeholders (VAN MARREWIJK, 2003, p.102). Tal visão ancora-se no chamado *Triple Bottom-line* – ou a geração de valor levando através das três dimensões: a econômico-financeira, a ambiental e a social (ELKINGTON, 2001).

No campo da gestão estratégica, uma boa estratégia para a sustentabilidade corporativa deve ser entendida como uma estratégia da empresa para alcançar vantagens competitivas sobre outras organizações (PORTER; KRAMER, 2006). Neste contexto, o termo vantagem competitiva é utilizado para delinear estratégias de diferenciação da empresa (CARROLL; SHABANA, 2010, p.98) perante seus competidores. Atrelado ao conceito de estratégia, o caso de negócio da

sustentabilidade¹ corporativa é o termo utilizado pela literatura nos estudos que procuram demonstrar a racionalidade econômica da inclusão de aspectos sociais e ambientais na operação do negócio e nas interações com seus stakeholders (FBDS, 2008). Assim, para fins desse trabalho, a estratégia para a sustentabilidade corporativa é entendida como a estratégia competitiva adotada pela organização para incluir aspectos sociais e ambientais na operação do seu negócio e nas interações com seus stakeholders (CARROLL; SHABANA, 2010), na busca por encontrar uma forma diferencial em relação à concorrência em seus produtos, mercado e resultados (BULCAGOV et al, 2007; PORTER 2004; CHAKRAVARTHY E DOZ, 1992).

Para diversos autores, o caso de negócio da sustentabilidade corporativa é explicado através da Teoria de Stakeholders (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; JONES; WICKS, 1999). Este é o arcabouço teórico que conecta a rentabilidade das empresas às suas ações sociais e ambientais. Segundo EPSTEIN; ROY, 2003 p.82, de fato, é o impacto positivo das empresas sobre as suas partes interessadas que as possibilita construir seu caso de negócio da sustentabilidade corporativa. Portanto, a decisão de incorporar aspectos sociais e ambientais na estratégia de uma empresa, com o objetivo de gerar valor e vantagens competitivas, requer um processo declarado de gestão de stakeholders (HART, 2003; SHARMA; STARIK, 2004).

Este processo declarado ou a estratégia de obter vantagens competitivas através do desenvolvimento de relações intrínsecas com uma grande diversidade de constituintes internos e externos, ou partes interessadas é comumente chamado de engajamento de stakeholders (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002; HART, 1997; SHARMA; VREDENBURG, 1998; ROOME; WIJEN, 2006). Como ferramenta de gestão, o engajamento de stakeholders proporciona à organização entender o significado do conceito “sustentabilidade” e como esta estratégia pode ser empregada de forma a contribuir para criação de valor (KRICK, et al., 2005). Também é um termo empregado para cobrir todas as práticas que a organização

¹ The business case for sustainability (BCS)

desenvolve no sentido de entender e envolver seus stakeholders em suas atividades e decisões (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 2002). Para fins desse trabalho o engajamento de stakeholders é entendido como uma competência, capacidade ou ainda recurso² (BARNEY, 1996) controlado pela empresa que a capacita a conceber e executar estratégias de modo a obter e/ou manter posições competitivas (BARNEY, 1996; BARNEY; HERSTLEY, 1996; WERNELFELT, 1984).

Em sua visão instrumental, a Teoria de stakeholders (DONALDSON; PRESTON, 1995) relaciona o engajamento ao desempenho financeiro da empresa (LAPLUME, 2008). Por este ângulo, diversos benefícios, fontes de vantagens competitivas para a empresa, podem atribuídas à gestão de stakeholders: ganhos em legitimidade (ALDRICH; FIOL, 1994), aprendizagem organizacional (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002), redução de custos de transação (BARNETT, 2007), resultados em imagem e reputação (HART; MILSTEIN, 2004; FOMBRUN, 1998) além da inovação na geração de novos produtos e processos (SHIRAVASTAVA, 1995).

Ainda assim, como as partes interessadas também são uma das principais fontes de pressão para que as empresas adotem um comportamento social responsável (CAMPBELL, 2007) e maior responsabilidade ecológica (SHARMA; VRADENBURG, 1998) uma atuação proativa da empresa junto a suas partes interessadas tem sido declarada, tanto no discurso acadêmico (HART; MILSTEIN, 2003; HART; SHARMA, 2004; SHARMA; STARIK, 2004), quanto no empresarial (KRICK, et al., 2005; INSTITUTO ETHOS, 2007), como um meio para se atingir a sustentabilidade corporativa.

² Barney (1996) expõe que embora tecnicamente recursos, capacidades e competências possam ser sutilmente distinguidas na teoria, na prática tais diferenças tornam-se nulas.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Enquanto um grande número de pesquisadores concorda com a afirmação de que o engajamento de stakeholders seja um meio para se atingir a sustentabilidade (HART, 2003; SHARMA, 2004; EPSTEIN; ROY, 2001), ainda há uma substancial incerteza sobre as vantagens competitivas alcançadas pela empresa através da adoção desse comportamento socialmente responsável junto aos seus stakeholders (BERMAN ET. AL, 1999; SALZMANN; IONESCU-SOMERS; STEGER, 2005; HART, 2003; GARRIGA; MELÉ, 2004), em especial quando relacionamos os benefícios econômicos, com reflexos na rentabilidade das empresas e por conseqüência em seus casos de negócio.

Da mesma forma não está validada a relação entre o desempenho social e a gestão das partes interessadas (LAPLUME, 2008 p.1168). Apesar do discurso empresarial, não há evidências que haja um real comprometimento das empresas com a inclusão de interesses dos stakeholders nas suas estratégias de negócios (BERMAN et al, 1999, p. 502). E, por fim, os benefícios da atuação proativa da empresa, através de práticas de engajamento junto a suas partes interessadas, dificilmente são vistos refletidos no caso de negócio da sustentabilidade, ainda que os temas estejam diretamente conectados no sentido de que o engajamento conduza à sustentabilidade (COLLINS; KEARINS; ROPER, 2005, p.2).

As empresas empregam diversas práticas na gestão de suas partes interessadas. Em especial, as relacionadas ao engajamento de stakeholders se configuram como um elemento essencial na gestão da sustentabilidade corporativa. Dessa forma, considerando o conteúdo acima exposto, este trabalho se propõe a estudar o papel do engajamento de stakeholders, enquanto uma competência estratégica, na concepção e execução de estratégias de sustentabilidade corporativa, em outras palavras, qual é a contribuição do engajamento de stakeholders para a construção de casos de negócio da sustentabilidade corporativa?

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foi escolhida uma empresa do setor bancário. A escolha desse setor deve-se a peculiaridades de empresas que o integram. A princípio pelo o grau de maturidade do tema no setor, corroborado por uma pesquisa realizada pelo *International Finance Corporation* (IFC) considerou o Brasil como líder em sustentabilidade bancária e que bancos que possuem critérios socioambientais agregaram valor ao seu negócio (BARROS; 2007 apud WAJNBERG, 2008). Ainda, por esse setor apresentar empresas com casos de negócio de sustentabilidade corporativa comprovados. A Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), em parceria com o Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e com o *Forum for Corporate Sustainability Management* (CSM), realizou em 2008 uma pesquisa sobre o setor financeiro brasileiro e concluiu que as questões de sustentabilidade de fato afetam a criação de valor nas instituições financeiras, configurando o assim chamado *business case* para a sustentabilidade corporativa nesse setor (LINS; WAJNBERG, 2007).

Por fim, após a escolha do setor, para operacionalizar essa pesquisa foi escolhida uma empresa com o caso de negócio apontado pela literatura como referência em sustentabilidade corporativa, (KANTHER; PINHO; RAFFAELLI, 2005), ressaltando inclusive o pioneirismo desta organização na adoção de uma série de práticas para a sustentabilidade, dentre as quais, o engajamento de stakeholders. A empresa escolhida é o ABN AMRO Banco Real.

Em função desse contexto, o seguinte problema de pesquisa é apresentado:

“De que forma o engajamento de stakeholders promoveu a construção do caso de negócio de sustentabilidade corporativa da empresa ABN AMRO Banco Real no período de 2000 a 2007?”

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

De forma a responder o problema de pesquisa apresentado, esta seção descreve objetivos do estudo enquanto resultados e contribuições que esse estudo se propõe a alcançar. Na primeira parte está apresentado o objetivo geral, expressando uma visão ampla e abrangente do problema proposto. Na segunda parte, estão detalhados os objetivos específicos enquanto as ações e etapas para se atingir o objetivo geral.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O trabalho conta com o seguinte objetivo geral: Verificar como o engajamento de stakeholders promoveu a construção do caso de negócio da sustentabilidade corporativa da empresa ABN AMRO Banco Real no período de 2000 a 2007.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar o caso de negócio de sustentabilidade corporativa adotado pela empresa ABN AMRO Banco Real;
- Descrever as práticas de sustentabilidade corporativa na empresa pesquisada;
- Analisar o posicionamento estratégico das práticas de sustentabilidade corporativa identificadas;
- Caracterizar o engajamento de stakeholders na empresa ABN AMRO Banco Real;
- Descrever as principais iniciativas de engajamento de stakeholders utilizadas pela empresa na concepção e execução das práticas de sustentabilidade identificadas;

- Descrever o papel das iniciativas de engajamento stakeholders na construção do caso de negócio de sustentabilidade corporativa da empresa ABN AMRO Banco Real.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Para contextualizar a relevância desta pesquisa, esta seção apresenta as razões para a escolha do tema e a importância técnica, científica e social deste estudo. A seção se propõe a apresentar os fatores que determinaram a escolha do tema, os argumentos relativos à importância da pesquisa e faz referência a sua contribuição para questões teóricas e práticas ainda não solucionadas. Para tanto, a seção está dividida em duas partes, a princípio apresentam-se as justificativas teóricas e na segunda parte as práticas.

1.4.1 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

A escolha deste tema surgiu através da constatação pela pesquisadora de que ao engajamento de stakeholders têm se atribuído o papel de promotor na inclusão de aspectos sociais e ambientais na estratégia e gestão do negócio com objetivo de gerar valor para a empresa. O crescente grau de importância que lhes foi conferido pela mídia, pelas consultorias especializadas, e que também se encontra presente no discurso empresarial, as têm configurado como o meio para se alcançar a sustentabilidade corporativa.

Entretanto, a literatura disponível para se estudar o tema e em especial para validar essa relação é fragmentada, indo desde estratégia, ética e economia até a ecologia e a gestão ambiental para apresentar o tema. Ainda assim, é de caráter inconclusivo, as teorias não se apresentam de forma articulada para estudar a

questão. Até mesmo se pode considerar que falta na literatura um modelo teórico mais robusto para testar esta relação. Dessa forma, a presente pesquisa busca gerar um arcabouço teórico que proporcione entender como as práticas promovem o caso de negócio da sustentabilidade corporativa e, além disso, fornecer um modelo teórico para futuros estudos sobre o engajamento de stakeholders no contexto da sustentabilidade corporativa.

Assim, se propõe aqui conferir maior conhecimento sobre a temática ao caracterizar a sustentabilidade corporativa como um negócio que promove resultado financeiro para empresa através de suas ações sociais e ambientais, conforme proposto por Epstein e Roy (2003) e entender, de forma mais conclusiva, como o engajamento de stakeholders pode ser considerado um recurso para empresa, a exemplo de McEvily e Zaheer (1999).

Finalmente, Collins, Kearins e Roper (2005) descreveram a necessidade de aumentar o número de pesquisas que descrevam de que forma as empresas procuram se engajar com seus stakeholders ou invés de apenas estabelecer uma relação. Essa necessidade se deve à constatação de que a literatura atribui pouca atenção a verificar se de fato os gerentes atendem e agem de acordo os interesses de seus diversos stakeholders e como e em que extensão isto ocorre.

1.4.2 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

De forma prática, este estudo se propõe a conceber recomendações às empresas para o aprimoramento das relações com seus stakeholders (EPSTEIN; ROY, 2003) e configurar o engajamento como um componente fundamental no estabelecimento das ações de sustentabilidade corporativa (KNIGHT; KRICK, 2006).

Neste sentido, o problema de pesquisa também é relevante devido ao tema engajamento de stakeholders estar incorporado na agenda da sustentabilidade corporativa das principais organizações que promovem e divulgam Relatórios de Sustentabilidade no Brasil. Entretanto, o engajamento ainda é realizado em grande

parte apenas para fins de reputação e gestão de riscos, quando poderia ter um maior valor para a empresa como fonte de inovação e desenvolvimento do mercado (LEMME, et. al, 2008, p.23).

Por fim, esta pesquisa se justifica pela oportunidade de se estudar o tema proposto em um setor de grande relevância para o tema sustentabilidade corporativa no contexto nacional (KANTHER; PINHO; RAFFAELLI, 2005; LINS; WAJNBERG, 2007).

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é apresentada em cinco partes. Na primeira, introduz-se o tema tratado, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e as justificativas para a realização desta pesquisa.

Na segunda, a revisão teórica considera os elementos chaves destacados no problema de pesquisa, apresentando conceitos e pesquisas anteriores que possam auxiliar o embasamento teórico. Foi dividida em dois itens: i) estratégia de sustentabilidade corporativa e ii) engajamento de stakeholders.

As condutas metodológicas que foram empregadas na pesquisa são apresentadas na terceira parte desse trabalho. Inicialmente são apresentadas as questões de pesquisa, a classificação e o delineamento da pesquisa. A seguir as fontes de evidências, o protocolo de estudo, as definições constitutivas, as categorias e os elementos de análise, a forma como foi realizada a análise dos dados coletados e, por último, as limitações da pesquisa.

Estruturado de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, o quarto capítulo apresenta os dados e analisa os resultados. Por fim, o capítulo cinco, encerra a dissertação com as conclusões, sugestões, considerações finais e recomendações para futuras pesquisas, seguido pela apresentação das referências bibliográficas utilizadas neste estudo e do apêndice.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a base teórica do presente estudo. A principal finalidade dessa base teórica é delinear as concepções e conceitos necessários para o melhor entendimento das teorias e abordagens que possam subsidiar o estudo. Esta fundamentação está organizada em dois itens. Primeiramente, será apresentado tema sustentabilidade corporativa, configurando-o enquanto caso de negócio e sua avaliação. Em seguida, na segunda parte, será discutido o conceito de engajamento de stakeholders, configurando as práticas organizacionais, sua avaliação e o potencial na criação de vantagens competitivas para a empresa. Por fim será apresentado o modelo teórico adotado nesta pesquisa, cuja adaptação considera a análise das vantagens competitivas das práticas de engajamento de stakeholders conduzindo o engajamento de stakeholders ao caso de negócio da sustentabilidade corporativa.

2.1 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Essa seção está dividida em três partes. A primeira tem como principal objetivo apresentar o conceito de sustentabilidade corporativa, contextualizando como tema central deste estudo. Esta parte apresenta ainda o conceito de stakeholders como arcabouço fundamental para compreensão do objeto de estudo.

A segunda parte configura o caso de negócio, ou seja, a sustentabilidade corporativa enquanto um arcabouço de atividades empresariais, que demonstram a inclusão de aspectos sociais e ambientais na operação do negócio e nas interações com stakeholders, com o objetivo de gerar valor e vantagens competitivas. Assim, será apresentada nessa parte a relação entre a sustentabilidade corporativa e a criação de valor para a empresa. Para tanto, é apresentado um levantamento dos estudos que associam o desempenho socioambiental e o desempenho financeiro,

apresentando as diferentes abordagens e teorias que visam relacionar e o comportamento social e ambiental ao desempenho financeiro da empresa.

Por fim, a terceira parte aborda a avaliação dos resultados das ações de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa com objetivo de gerar valor para a empresa. Aqui se busca identificar modelos e formas para descrever o caso de negócio de sustentabilidade corporativa em função das ações realizadas pela empresa e as reações apresentadas pelos stakeholders como elementos determinantes à criação de vantagens competitivas.

2.1.1 CONCEITO

O termo sustentabilidade está cada vez mais presente no ambiente acadêmico e empresarial. Seu conceito, entretanto, ainda é foco de debates entre acadêmicos, consultores e empresários. Assim, uma forma mais humana, ética e transparente de fazer negócios tem recebido uma série de definições distintas.

A literatura apresenta uma série de tentativas para definir o termo sustentabilidade (VAN MARREWIJK, 2003; CLARO, P.; CLARO, D.; AMÂNCIO, 2008) e há uma grande diversidade de termos utilizados para esta definição: desenvolvimento sustentável, sustentabilidade humana, sustentabilidade social, sustentabilidade ecológica e sustentabilidade corporativa assim como conceitos correlatos como responsabilidade social corporativa e cidadania corporativa.

A definição de sustentabilidade mais difundida é a da Comissão Brundtland (WCED, 1987), a qual considera que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer às necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Essa definição deixa claro um dos princípios básicos de sustentabilidade, a visão de longo prazo, uma vez que os interesses das futuras gerações devem ser analisados.

Desde a definição da Comissão Brundtland, já surgiram inúmeras outras abordagens para o tema, o ponto comum em todas elas, quando analisadas detalhadamente, está nas dimensões que compõem o termo sustentabilidade. A maioria dos estudos afirma que sustentabilidade é composta de três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social (CLARO P.; CLARO, D; AMÂNCIO; 2008). Essas dimensões são também conhecidas como *Tripple Bottom- Line*.

Elkington (2001) propõe o conceito do *Triple Bottom-Line*, segundo o qual as organizações devem integrar a sustentabilidade em sua estratégia pela incorporação de três dimensões: econômica, ambiental e social. O termo é empregado para abarcar todo o conjunto de valores, questões e processos que as organizações devem identificar com o objetivo de minimizar qualquer dano proveniente de suas atividades e, ao mesmo tempo, criar valor econômico, social e ambiental. Tal visão baseia-se na idéia de que um bom desempenho nas esferas ambiental e social agrega valor à companhia e, por isso, deve ser tratado com importância equivalente ao desempenho econômico (WAJNBERG, 2008).

Um segundo tema importante para se entender a sustentabilidade corporativa é diferenciá-la da responsabilidade social corporativa. Segundo Van Marrewijk (2003, p.102), a definição do termo sustentabilidade corporativa está intrinsecamente relacionado ao da Responsabilidade Social Corporativa, podendo ser inclusive igualada a ele. Entretanto, o autor recomenda uma distinção essencial: associar a Responsabilidade Social Corporativa ao aspecto pessoas nas organizações, enquanto a Sustentabilidade Corporativa com a criação de valor.

Desta forma o seu conceito pode ser definido como as atividades empresariais que demonstram a inclusão de aspectos sociais e ambientais na operação do negócio e nas interações com stakeholders (VAN MARREWIJK, 2003 p.102). Segundo o autor, este conceito pode ter cinco interpretações consideravelmente distintas:

- **Orientada para a conformidade:** neste modo, a sustentabilidade corporativa consiste em proporcionar o bem-estar da sociedade dentro

dos limites legais. A motivação para sua adoção é que ela é percebida como uma obrigação moral ou o comportamento correto a ser seguido;

- **Orientada à lucratividade:** esta abordagem somente permite a integração de aspectos éticos, sociais e ambientais à medida que eles contribuam positivamente para o resultado financeiro da empresa. A motivação para a adoção da sustentabilidade corporativa é a sua percepção como uma fonte de vantagens;
- **Preocupação com a sociedade:** esta interpretação considera que iniciativas socioambientais vão além da conformidade legal e da necessidade de ganhos econômicos. A motivação para a adoção da sustentabilidade corporativa refere-se a percebê-la como algo importante demais para não ser considerado;
- **Sinérgica:** consiste na procura de soluções que criam valor nas esferas econômica, social e ambiental ao mesmo tempo, onde todos os stakeholders saem ganhando. A motivação para a adoção da sustentabilidade corporativa neste caso se refere a percebê-la como uma inevitável premissa em direção ao sucesso;
- **Holística:** consiste na integração total da sustentabilidade em cada aspecto da corporação, buscando a contribuição para a qualidade e a continuação da vida para cada ser e entidade, agora e no futuro. A motivação para a adoção da sustentabilidade corporativa pela empresa é devida a percebê-la como única alternativa já que os seres humanos e organizações estão mutuamente inter-relacionados.

A definição genérica do conceito de sustentabilidade corporativa mencionada acima, juntamente com a classificação destas cinco abordagens é de fundamental importância, pois faculta às empresas assumir uma ou outra abordagem de acordo com suas capacidades internas, habilidades e possibilidades. Esta visão do conceito é também apropriada, pois incorpora o direito de ser e a capacidade de criar valor na medida em que expõe a obrigação de ser responsável por seus impactos perante a sociedade e o ambiente.

Por fim, ao considerar que o conceito da sustentabilidade está apoiado no tripé econômico, social e ambiental e de forma relacioná-lo com a perpetuação de

uma empresa, é preciso considerar também a sua capacidade de adaptação ao ambiente. Esta visão de que a organização é vulnerável às pressões ambientais nos remete aos seus relacionamentos inter-organizacionais. Os relacionamentos de uma organização individual com o seu ambiente ocorrem por meio das ações de outras organizações ou indivíduos (HAUNSCHILD; MINER, 1997 apud HALL, 2004, p.206).

Assim, para que a empresa atenda a premissa da sustentabilidade de satisfazer às necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras, é necessário considerar em sua estratégia os relacionamentos entre seus stakeholders ou partes interessadas.

De forma ampla, Fremman (1984) definiu este conceito como qualquer grupo, entidades, instituições ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma empresa. Investidores ou acionistas que asseguram o capital da organização; os clientes responsáveis pela remuneração do produto; os empregados e colaboradores diretos ou indiretos, que desempenham as atividades do trabalho; os fornecedores de recursos e insumos essenciais aos processos de produção; a sociedade, envolvendo organizações privadas ou governamentais e todas as partes capazes de impor à organização requisitos legais, sociais ou ambientais; os concorrentes, não só aqueles que comercializam produtos similares, mas também aqueles capazes de fornecer produtos alternativos ou produtos substitutivos, pois são ameaças constantes à sobrevivência dos negócios de qualquer organização.

Deste modo para serem sustentáveis, as empresas devem também desenvolver capacidades para melhorar o relacionamento com suas partes interessadas, antecipar as mudanças nas suas necessidades e adaptar suas estratégias para atender essas novas demandas (GOMES, 2005) com foco na criação de valor econômico através do social e do ambiental. O foco na criação de valor é o cerne do caso de negócio para sustentabilidade corporativa.

2.1.2 O CASO DE NEGÓCIO PARA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Conforme apresentado no item anterior, o conceito de sustentabilidade corporativa pode ser entendido como o conjunto de atividades empresariais que demonstram a inclusão de aspectos sociais e ambientais na operação do negócio e nas interações com seus stakeholders (VAN MARREWIJK, 2003). Tal visão de negócios ancora-se no chamado *Triple Bottom-line* – ou geração de valor levando em conta as dimensões econômico-financeira, ambiental e social (ELKINGTON, 2001).

Este tema tem recebido atenção de diversos setores, desde o setor empresarial (HOLLIDAY, 2001; HOLLIDAY et al., 2002; WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 2002), seus stakeholders (WWFUK, 2001), comunidade acadêmica (HART, 1995; PORTER; LINDE, 1995; SHRIVASTAVA, 1995; SHARMA, 1999) e consultorias especializadas (ELKINGTON, 1997; SUSTAINABILITY; FBDS, 2008).

Adotando a premissa de atender as necessidades das gerações presentes sem comprometer a habilidade das gerações futuras em atender suas próprias necessidades (HART, 2003; SALZMANN; IONESCU-SOMERS; STEGER, 2005) esse conceito guarda estreita relação com um modelo de negócios que cria valor no longo prazo para o acionista através do aproveitamento das oportunidades e do gerenciamento dos riscos derivados do desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Desta forma, o caso de negócio para a sustentabilidade tem sido abordado na literatura de distintas formas na tentativa de descrever e comprovar a racionalidade econômica da estratégia de inserir aspectos sociais e ambientais na gestão do negócio, ou seja, da estratégia de utilizar a gestão da sustentabilidade corporativa para alcançar vantagens competitivas (CARROLL; SHABANA, 2010, p.98).

Epstein (2003, p.80) define o caso de negócio da sustentabilidade corporativa como um conjunto de ações empresariais que criam valor para o acionista através da inclusão das oportunidades e da gestão dos riscos derivados do desenvolvimento econômico, social e ambiental. Para Salzmann (2003, p.4) o caso é a promoção da sustentabilidade baseada na lógica econômica, ou seja, a promoção da sustentabilidade direciona a empresa para explorar oportunidades com objetivo de criar valor econômico através de uma melhoria em seu desempenho social e ambiental além do exigido pela lei.

Esse trabalho adota como definição do caso de negócio de sustentabilidade corporativa: a resposta estratégica e direcionada a criação de valor da organização para as questões sociais e ambientais relacionadas às suas atividades primárias ou secundárias (SALZMANN; IONESCU-SOMERS; STEGER, 2005, p.27) e nas interações com seus stakeholders. Desta forma, para construir o caso de negócio da sustentabilidade corporativa é necessário que a empresa adote a estratégia de inserir aspectos sociais e ambientais na gestão do seu negócio com motivações econômicas de criar ou manter valor para a organização. O conceito e o delineamento da estratégia para a sustentabilidade corporativa são apresentados na próxima seção.

2.1.2.1 A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

No campo da gestão estratégica, uma boa estratégia para a sustentabilidade corporativa deve ser entendida como uma estratégia da empresa para alcançar vantagens competitivas sobre outras organizações (PORTER; KRAMER, 2006). Neste contexto, o termo vantagem competitiva é utilizado para delinear estratégias de diferenciação da empresa (CARROLL; SHABANA, 2010, p.98) perante seus competidores. Entretanto, para compreender o sentido da definição de estratégia é preciso compreender que existem muitas definições para o termo, porém é difícil

considerar somente uma ou duas definições mais conhecidas, tendo em vista que a estratégia e conseqüentemente o seu conceito podem ser diversos em situações diferenciadas.

Ansoff e McDonnell (1993) conceituam estratégia através do relacionamento da empresa com seu ambiente externo. Esses autores definem a estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial, em que as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Esse relacionamento acontece através de decisões sobre produtos e tecnologias a serem desenvolvidos, de onde e para quem os produtos serão vendidos por meio da conquista de alguma vantagem sobre os concorrentes.

Através dessa visão, a estratégia para a sustentabilidade corporativa seria uma resposta estratégica da organização ao seu ambiente externo (KURUCZ; COLBERT; WHELEER, 2008), que ocorre por meio de decisões sobre seu posicionamento com relação aos produtos ofertados e mercados atendidos, com o objetivo de se diferenciar e alcançar vantagens competitivas (PORTER; KRAMER, 2006). Aqui se insere o conceito de conteúdo estratégico. O conteúdo estratégico, sob a perspectiva das atividades empresariais, está relacionado a “o que?” e “para quem” determinadas ações são efetuadas, ou seja, o posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados sem deixar de se preocupar com o seu desempenho (BULGACOV, 1997; BULGACOV et al, 2007).

É válido ressaltar que o pensamento atual acerca de pesquisas sobre conteúdo estratégico decorre do trabalho de Ansoff (1957), em que o autor propõe a matriz produto-mercado, ainda muito utilizada nessas pesquisas. Após o trabalho de Ansoff (1957), outros estudos apresentam-se importantes, como os trabalhos de Chakravarthy e Doz (1992), os quais inserem a idéia de resultados. Porter (2004) também destaca o posicionamento dentro dos mesmos elementos acima citados para a definição do conteúdo estratégico: mercado, produto, resultado.

O mercado é formado pela cadeia de valor, ou seja, pela seqüência de atividades e fluxos de informações que uma empresa e seus fornecedores devem executar, para projetar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte a seus

produtos (PORTER, 2004). Na perspectiva estratégica, o mercado assume a característica de local onde a empresa compete com seus concorrentes com a intenção de colocar seus produtos (ANSOFF, 1957), influenciada por um conjunto de forças na busca por uma posição sustentável (PORTER; 2004, 2008). Mintzberg (2006), utilizando uma metáfora, descreve o mercado, pela visão do posicionamento estratégico, como o local onde são lançados os produtos e serviços. Ainda na perspectiva estratégica, o mercado é constituído pelos recursos e competências disponíveis à empresa, em que atuam elementos como valor, raridade, imitabilidade e organização sobre os recursos e competências (BARNEY, 1995; 2006).

Essa perspectiva estratégica sobre o mercado, de especial interesse deste trabalho, atende uma abordagem da literatura chamada de Visão Baseada em Recursos – VBR. Essa abordagem entende que as atividades são desenvolvidas nas organizações a partir dos recursos por elas controlados. Essa abordagem teórica sugere olhar internamente a empresa, pois uma organização equivale ao conjunto de todos os seus recursos que controla (KLOTZLE, 2002). Barney (1995; 2006), analisando empresas com alto desempenho em ambientes não-atraentes, concluiu que as explicações para o sucesso “devem incluir atributos internos da empresa como fonte de vantagem competitiva” (p. 102). A esses atributos chamou de recursos e capacidades. Esses recursos e capacidades abrangem ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Quinn (2006) também se refere à estratégia como um elemento alocador de recursos, baseado nas competências e deficiências da organização. Nesse mesmo sentido, Wernerfelt (1984) propõe que a estratégia está intimamente relacionada à incerteza, sendo essa incerteza minimizada pelo entendimento e compreensão dos recursos empresariais. Essa abordagem também é utilizada por Teece, Pisano e Shuen (1997) ao introduzir o conceito de capacidades dinâmicas da empresa. Capacidades dinâmicas referem-se à habilidade da empresa em manter ou criar valor através do desenvolvimento e da utilização de suas competências internas de modo a promover a sua atuação em uma ambiente em constante mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; OLIVER; HOLZINGER, 2008)

O segundo elemento do conteúdo estratégico, o produto pode ser visto por sob o ângulo da estratégia como bens e serviços oferecidos ao mercado, composto

de características, atributos e benefícios, incluídos bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias (BULGACOV, 1997), que podem ser substituíveis (PORTER, 1979, 2006) e que possuem natureza – que caracterizam o produto em si – e seqüência – que aprimoram ou estendem o âmbito dos produtos oferecidos (MINTZBERG; 1996, 2006).

Por fim, o resultado é a tradução tangível e intangível da missão empresarial que, por sua vez, são decisões sobre o que a organização busca e a forma como ela faz para atingir seus objetivos de longo prazo (BARNEY, 1996; MAGRETA e STONE, 2004), obter e/ou manter posições competitivas (BARNEY, 1996; BARNEY; HERSTLEY, 1996; WERNELFELT, 1984), uma vez que toda e qualquer organização precisa alcançar resultado, seja ele econômico ou social (CASTRO, 2007). Acadêmicos advertem sobre a inclusão de elementos sociais e culturais na avaliação do desempenho organizacional, a fim de que as organizações possam demonstrar a realidade de suas trocas com a sociedade e os seus valores sociais e ambientais, na medida em que devem transcender uma cultura tradicional, baseada apenas no retorno sobre os ativos e de geração de valor financeiro para os stakeholders (COLLA, 2009).

Nesse sentido, deve haver nos objetivos de longo prazo das empresas, a preservação ambiental, a melhoria na qualidade de vida comunitária e o também os ganhos em valor. A sobrevivência de uma organização é decorrente do resultado que obtém de suas operações, porém é necessário que os resultados sejam ampliados para não se restringirem à esfera econômica. Bulgacov et al (2007) oferece uma modelo na forma de uma espiral de resultados que abrange não só a perspectiva econômica, como também a visão sócio-ambiental, que considera ainda a capacidade tangível e intangível de percepção dos resultados. Essas três esferas balizam o conceito de sustentabilidade corporativa.

A partir da teoria apresentada, podemos verificar que o caso de negócio da sustentabilidade corporativa é entendido como uma resposta estratégica através da adaptação da empresa ao seu contexto externo (KURUCZ; COLBERT; WHELEER, 2008) com o objetivo de obter vantagens competitivas (PORTER; KRAMER, 2006).

Para tanto, a organização inclui aspectos sociais e ambientais na operação do seu negócio como uma forma de se diferenciar em relação à concorrência (CARROLL; SHABANA, 2010). Para alcançar a sua diferenciação, a empresa precisa promover mudanças ou proteger o seu conteúdo estratégico (BULGACOV, 1997; CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992), entendido como o seu posicionamento em termos de produtos e mercados.

Assim, para fins desse trabalho, a estratégia para a sustentabilidade corporativa é entendida como a estratégia competitiva adotada pela organização para incluir aspectos sociais e ambientais na operação do seu negócio e nas interações com seus stakeholders (CARROLL; SHABANA, 2010), na busca por encontrar uma forma diferencial em relação à concorrência em seus produtos, mercado e resultados (BULCAGOV et al, 2007; PORTER 2004; CHAKRAVARTHY E DOZ, 1992).

2.1.2.2 A ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E O PERSPECTIVA DE VALOR

Conforme abordado na seção anterior, o caso de negócio da sustentabilidade³ corporativa é o termo utilizado pela literatura em estudos que procuram demonstrar a racionalidade econômica da inclusão de aspectos sociais e ambientais na operação do negócio e nas interações com seus stakeholders (SALZMANN; IONESCU-SOMERS; STEGER, 2005, p.27). Os estudos de caso de negócio da sustentabilidade corporativa também procuram estabelecer de forma se ocorre à relação entre a estratégia para a sustentabilidade corporativa adotada pela empresa e os seus resultados alcançados (STUBBS; COCKLIN, 2008; SHARMA; VREDENBURG, 1998).

³ The business case for sustainability (BCS)

Considerando que o desempenho da organização, seja ele econômico ou social (CASTRO, 2007), está relacionado ao alcance de sua missão empresarial (BARNEY, 1996) e a sua capacidade de obter e/ou manter posições competitivas (BARNEY, 1996; BARNEY; HERSTLEY, 1996; WERNELFELT, 1984), esse trabalho adota como premissa que a empresa adota estratégias de sustentabilidade corporativa com objetivo de alcançar resultados sociais, ambientais e/ou econômicos que lhe possibilite obter e/ou manter posições competitivas. Assim, é possível afirmar que ao desenvolver estratégias de sustentabilidade a empresa espera alcançar resultados, sob uma perspectiva de valor que lhes é atribuído nas esferas social, ambiental e econômica.

Neste contexto, a empresa pode responder a duas motivações: criar ou manter seu valor para o seu negócio. Oliver e Holzinger (2008, p. 4) utilizam a abordagem de capacidades dinâmica de Teece e Pisano (1997) para definir a criação de valor como uma nova concepção ou reconfiguração dos recursos e competências da empresas que se constituem em uma forma única e original de aumentar seus resultados. Por outro lado, a manutenção do valor é definida pelos autores como a preservação dos recursos e competências da empresa que constituem a base de sua lucratividade.

Esta mesma perspectiva é utilizada por Hart e Milstein (2004), para demonstrar o posicionamento estratégico da empresa com relação à criação de valor sustentável ao acionista. Para esses autores a estratégia de sustentabilidade adotada pela empresa pode ser direcionada a manter valor no curto prazo ou criar valor para o futuro. Ainda, pode estar relacionada aos ambientes interno e externo à empresa. Dessa forma, os autores desenvolvem o modelo de valor sustentável que integra os quatro pressupostos acima descritos, alocados em contextos temporais de presente e futuro e relacionados aos ambientes interno e externo à empresa. Esse modelo demonstra o posicionamento estratégico da empresa com relação à criação de valor sustentável ao acionista, já que a empresa deve atuar nos quatro quadrantes para criar valor sustentável. Esse modelo está apresentado na Figura 01.

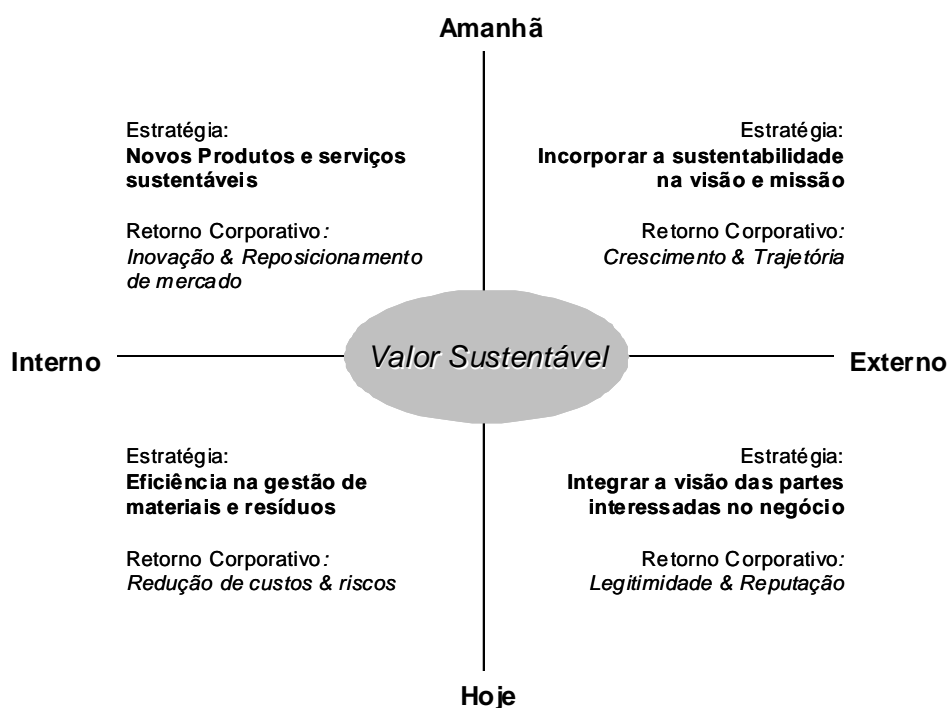


FIGURA 01: MODELO DE VALOR SUSTENTÁVEL

FONTE: Hart e Milstein (2004). Adaptado pela autora.

Hart e Milstein, 2003 apontam que a sustentabilidade trata de conceitos multidimensionais complexos, portanto a estratégia da empresa não pode ser considerar uma única ação corporativa. A criação de valor sustentável deve levar em conta as quatro dimensões apresentadas pelo modelo, favorecendo o alcance da empresa aos seus resultados. Dessa forma, as empresas podem manter seu valor ao reduzir custos e riscos e ao operar com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade. Por outro lado, podem criar valor ao desenvolverem novos produtos e serviços que tenham o potencial de reduzirem impactos ambientais e também gerar novas fontes de receitas. Também podem criar valor ao atender às necessidades daqueles localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, e isso de uma forma que facilite a criação e distribuição de renda e geração de novos mercados. (HART; MILSTEIN, 2004, p. 69-70).

Neste contexto, outros trabalhos também buscam explicar sob que condições a estratégia de sustentabilidade adotada pela empresa como uma estratégia de diferenciação resulta em ganhos para empresa. Salzmann, Ionescu e Steger (2003, p. 4) com base nos trabalhos de Lankowski (2000) e Wagner (2001)

apresentam um modelo teórico de U invertido que relaciona a rentabilidade da empresa com seu desempenho social e ambiental. Conforme pode ser visto na figura 1, a organização pode atuar em uma das quatro regiões distintas de resultado econômico mediante resultados socioambientais.

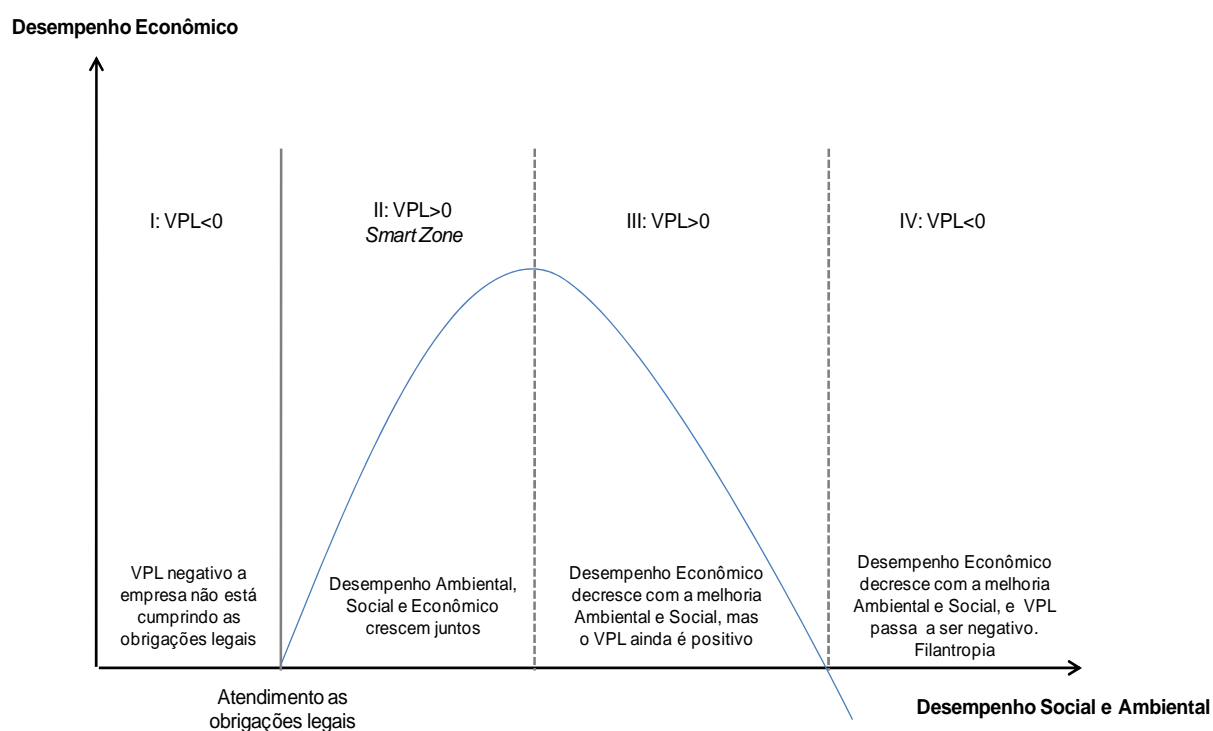


FIGURA 02: RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO FINANCEIRO E O DESEMPENHO SOCIAL E AMBIENTAL

FONTE: Salzmann (2003) e Ouchi (2006), adaptado pela autora.

A primeira diz respeito à situação em que a empresa sequer cumpre suas obrigações legais nas dimensões ambiental e social. Neste caso ela está sujeita a sérios riscos e a sofrer impactos econômicos negativos. A partir do cumprimento das obrigações legais, espera-se que uma empresa priorize os projetos socioambientais que geram maior VPL (Valor Presente Líquido), dada a taxa de desconto utilizada pela companhia. Dessa forma, a segunda região indica a “*smart zone*”, onde ações socioambientais geram VPL positivo. A terceira região aponta o estágio em que investimentos marginais nas dimensões ambiental e social têm VPL negativo e provocam redução do VPL gerado na “*smart zone*”. Já a quarta região apresenta a

situação onde a empresa atua com base na filantropia, já que seu resultado socioambiental gera VPL negativo, reduzindo seu valor (OUCHI, 2006).

Para serem sustentáveis, as companhias devem estar na “smart zone”, onde elas conseguem gerar valor econômico, social e ambiental ao mesmo tempo. Contudo, as empresas não conseguem simplesmente encontrar o caso para a sustentabilidade em formulações do executivo diretamente ligado ao tema, mas devem construí-la por meio da incorporação do conceito em toda a gestão do negócio (STEGGER, 2004, p. 6-9 apud OUCHI, 2006 p.33).

Segundo Coral, Rossetto e Selig (2002, p.82), o tratamento das questões ambientais e sociais como estratégicas poderá trazer para a empresa vantagens na identificação de novas oportunidades de negócios já que a estratégia é uma variável crítica na elaboração dos sistemas de gestão, pois a sobrevivência da empresa no longo prazo dependerá de sua capacidade de gerenciar variáveis de risco e ser sustentável. Desta forma para apresentar o caso de negócio da sustentabilidade corporativa os gestores precisam identificar os direcionadores do desempenho social e ambiental além de entender como este desempenho impacta na rentabilidade da empresa no longo prazo.

No trabalho desenvolvido por Epstein e Roy (2003, p.84) os autores propõem um modelo que descreve os direcionadores do desempenho da sustentabilidade corporativa e financeira, as ações que os gestores podem tomar que afetam o desempenho e as consequências destas ações tanto para a sociedade, meio ambiente quanto para o econômico.

Conforme pode ser visto na Figura 3, os direcionadores do desempenho da sustentabilidade corporativa e financeira são organizados em cinco grandes componentes: a estratégia de negócio da empresa, as ações de sustentabilidade, o desempenho das ações de sustentabilidade, as reações dos stakeholders e seu desempenho financeiro

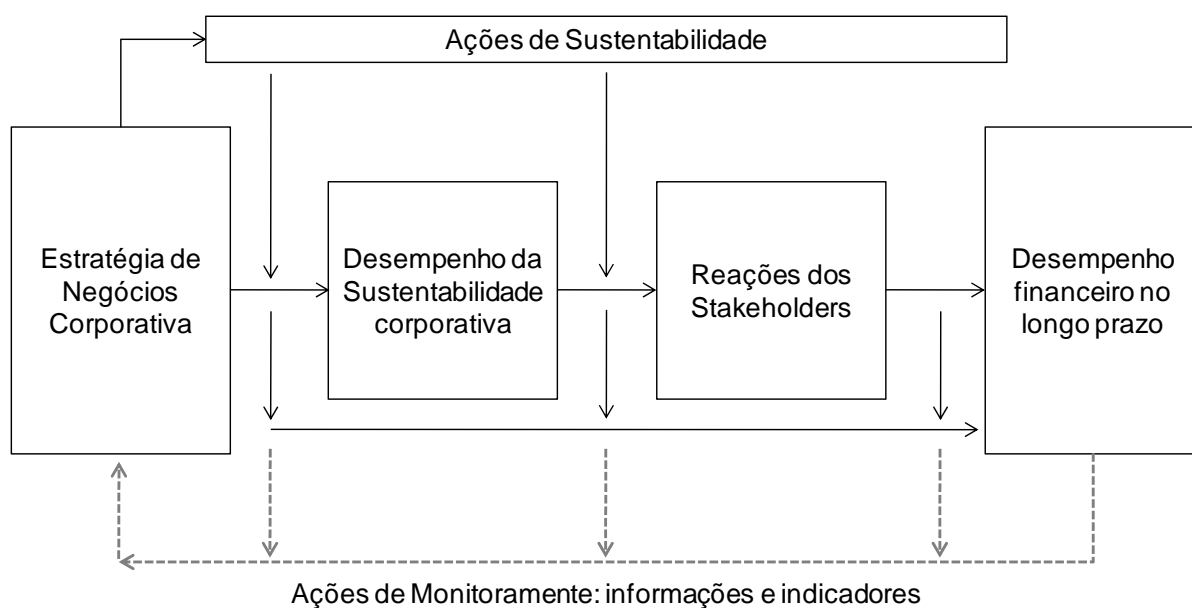


FIGURA 3: DIRECIONADORES DO DESEMPENHO FINANCEIRO E DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

FONTE: Epstein e Roy (2003). Adaptado pela autora.

Uma característica importante deste modelo é a distinção entre resultados intermediários, ou seja, os relacionados com as ações sociais e ambientais e as reações dos stakeholders, com os resultados finais, os financeiros. Portanto, para se avaliar a rentabilidade de ações provenientes da estratégia de sustentabilidade corporativa as reações dos stakeholders devem ser medidas e avaliadas. É através do monitoramento das reações dos stakeholders frente às ações de sustentabilidade que a empresa pode dimensionar a criação de valor sustentável.

Apenas através da criação de um caso de negócio que os gestores poderão integrar as ações sociais e ambientais da empresa em suas estratégias de negócios. Ao contrário, eles terão adotado um comportamento socialmente responsável por outros motivos sejam éticos ou por pressão da sociedade (CAMPBELL, 2007), mas não por que ele cria valor para o negócio (EPSTEIN; WISNEER, 2001). Como vimos, à empresa está facultado o direito de eleger sua posição quanto à sustentabilidade, de forma que não há um juízo de valor em não desenvolver um caso de negócio. Entretanto, as ações realizadas sem este propósito são mais vulneráveis no ambiente organizacional porque estarão sempre sujeitas as outras prioridades da

empresa (EPSTEIN; ROY, 2003). Além disso, a falta de uma relação concreta entre as ações de sociais e ambientais com a geração de valor para o negócio cria barreiras adicionais para que a estratégia de sustentabilidade corporativa seja apoiada através de investimentos financeiros. A identificação de real avanço econômico por meio das dimensões social e ambiental mostra-se fundamental para que os gestores incorporem a agenda da sustentabilidade (OUCHI, 2006).

Assim, entender a contribuição das ações de sustentabilidade corporativa para geração de valor ao acionista e identificar quais de seus projetos promovem os maiores benefícios tanto para a empresa quanto para a sociedade é imprescindível e certamente o maior desafio dos gestores na formulação da estratégia de sustentabilidade para a empresa (HILLMAN; KEIM, 2001; KING; LENOX; BARNETT, 2002; MCWILLIAMS; SIEGEL, 2000). Além disso, é essencial para as organizações o entendimento de que nem toda ação socioambiental gera sustentabilidade e, por isso, elas devem ser muito bem analisadas e quantificadas.

2.1.3 AVALIAÇÃO DO CASO DE NEGÓCIO DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Avaliar o caso de negócio não é uma tarefa trivial. Para determinar a eficiência organizacional através da adoção dessa estratégia a empresa precisa relacionar as informações e indicadores sociais, ambientais e econômicos, levantadas junto a seus stakeholders, aos seus produtos e serviços.

Os trabalhos que avaliam o caso de negócio da sustentabilidade corporativa referem-se ao estudo da relação entre o desempenho social e ambiental com o financeiro. Grande parte da literatura sobre Responsabilidade Social Corporativa e Gestão Ambiental também desenvolve e estabelece a conexão entre as ações sociais (ROWLEY; BERMAN, 2000; MARGOLIS; WALSH et al., 2003; ORLITZKY; SCHMIDT; RYNES, 2003) e ambientais (SHARMA; VREDENBURG, 1998; CHRISTMANN, 2000; BUYSSE; VERBEKE, 2003) com o desempenho financeiro da

empresa. Grande parte da ênfase é dada para a extensão em que o comportamento socialmente responsável afeta o desempenho financeiro.

As hipóteses que relacionam de forma positiva o desempenho sócio-ambiental com o financeiro encontram argumentos em razões diversas. De forma geral podemos dividir estas razões em três variantes: a estratégica (EPSTEIN; ROY, 2003), a qual vê oportunidades de negócios no processo de sustentabilidade; a ética dos negócios (KREITLON; QUINTELLA, 2001) percebe as empresas como agentes morais e portadoras de uma ética empresarial; a sistêmica (DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004) que em geral segue a Teoria de Stakeholders e postula sobre o envolvimento das empresas com os diversos públicos de interesse, ou stakeholders.

Em sua visão instrumental, a Teoria de stakeholders (DONALDSON; PRESTON, 1995) relaciona a gestão dos stakeholders ao desempenho financeiro da empresa (LAPLUME, 2008). Por este ângulo, diversos benefícios podem encontrados. A legitimidade (ALDRICH; FIOL, 1994) e aprendizagem organizacional (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002), a redução de custos de transação (BARNETT, 2007), ganhos de imagem e reputação (SHARMA; HART, 2003; FOMBRUN, 1998) além de inovação na geração de novos produtos e processos (SHIRAVASTAVA, 1995).

De acordo com Salzmann, Ionescu-Somers e Steger (2005, p.28), os trabalhos acadêmicos que estudam o caso de negócio da sustentabilidade corporativa podem ser classificados em duas categorias principais: estudos teóricos e estudos empíricos.

Os estudos teóricos visam sugerir modelos que explicam a seqüência causal e a direção do relacionamento entre os desempenhos socioambiental e financeiro, gerando hipóteses que são posteriormente testadas pelos estudos empíricos. Ainda de acordo com Salzmann, Ionescu-Somers e Steger (2005, p.28), os estudos empíricos podem ser instrumentais e descritivos. Os estudos instrumentais visam testar as hipóteses geradas pelos estudos teóricos, através de análises qualitativas e quantitativas. As análises qualitativas se baseiam normalmente em estudos de

caso, buscando explorar a relação entre o desempenho socioambiental e o desempenho financeiro para estabelecer o caso de negócio da sustentabilidade corporativa, como por exemplo, através de programas ambientais as empresas alcançam reduções de custo (SHRIVASTAVA, 1995) e a avaliação da estratégia ambiental corporativa (SHARMA; VRADENBURG, 1998).

Especificamente de interesse desta pesquisa Kanther, Pinho e Raffaelli (2005) desenvolveram um estudo de caso com o Banco ABN AMRO Real onde foi estabelecida a relação de desempenho financeiro com a estratégia de sustentabilidade adotada pela empresa. Esse caso é utilizado como um exemplo no setor bancário. A Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS), em parceria com o Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e com o *Forum for Corporate Sustainability Management* (CSM), realizou em 2008 uma pesquisa sobre o setor financeiro brasileiro e concluiu que as questões de sustentabilidade de fato afetam a criação de valor nas instituições financeiras, configurando o assim chamado *business case* para a sustentabilidade corporativa nesse setor (LINS; WAJNBERG, 2007) com menção especial para o ABN AMRO Banco Real.

Ainda com relação ao caso de sustentabilidade, Costa (2008) desenvolveu um estudo de caso exploratório sobre a estratégia de sustentabilidade adotada pelo Banco Real ABN AMRO no Brasil, a partir de 2002. A autora concluiu que o Banco Real realmente adotou uma estratégia de sustentabilidade a partir de 2002, e que há indícios de que esta estratégia gera valor para a empresa. Em outro estudo sobre a estratégia de sustentabilidade da empresa ABN AMRO Banco Real, Labão (2008) verificou, através de pesquisa ação, concluiu que a sustentabilidade está, de fato, institucionalizada na cultura organizacional e foi instituída através da governança corporativa e da gestão de suas partes interessadas.

Em todos os trabalhos citados a relação do caso de negócio de sustentabilidade corporativa foi estabelecida através da análise das práticas de sustentabilidade desenvolvidas pelo Banco, mais especificamente das ações sociais e ambientais que apresentem resultados mensuráveis provenientes da estratégia de sustentabilidade corporativa adotada pela empresa (EPSTEIN, 2003).

Wajnberg (2008), Lins e Wajnberg (2007) apresentam em seus estudos uma descrição das práticas de sustentabilidade adotadas por empresas bancárias. Segundo estes autores as práticas são classificadas em dois tipos, a saber: finanças sustentáveis e gestão. As práticas de finanças sustentáveis são subdivididas em avaliação de riscos socioambientais em financiamentos e Avaliação de oportunidades socioambientais como fonte para o desenvolvimento de novos produtos e serviços (microcrédito; fundos socialmente responsáveis; financiamentos socioambientais; mercado de carbono e seguros ambientais). As práticas de gestão são subdivididas em: eco eficiência; critérios socioambientais para seleção de fornecedores; divulgação de desempenho sócio ambiental; diversidade na força de trabalho e investimento social privado.

Além dos estudos realizados com o setor bancário e, em especial, com a empresa ABN AMRO Banco Real, grande parte da literatura que estuda casos de negócio de sustentabilidade corporativa em outros setores e atividades verifica resultados positivos da relação entre a adoção de uma estratégia para a sustentabilidade corporativa e o alcance a benefícios pela empresa.

Um levantamento apresentado por Margolis e Walsh (2003) revela que entre 1972-2002, foram publicados 127 artigos, examinando a relação entre a conduta socialmente responsável das empresas e seu desempenho financeiro. Em 109 artigos, a responsabilidade social das empresas foi tratada como uma variável independente, prevendo resultado financeiro; em 22 artigos, como variável dependente deste resultado e, em somente 4 deles como ambos os casos. O maior fato é que 54 artigos (aproximadamente metade) apontaram uma variação positiva, somente 7 estudos apontaram relação negativa e os restantes um misto de resultados. Um sinal claro sugerindo que há uma associação positiva e certamente pouca evidência de uma associação negativa entre os custos dos programas sociais das empresas e seu resultado financeiro final (MARGOLIS; WALSH, 2003 p. 277).

Em resumo, de acordo com a literatura analisada, percebe-se que a avaliação do caso de negócio de sustentabilidade corporativa é instrumentalizada através da análise da estratégia para a sustentabilidade adotada pela empresa. Esta por sua vez, se desenha na forma de práticas de sustentabilidade (WAJNBERG,

2008; LINS; WAJNBERG, 2007; ISE/IBOVESPA, 2009) que a empresa utiliza para proteger ou alterar o seu conteúdo estratégico, em termos de seu posicionamento com relação a seus produtos e mercados, e de forma a manter ou criar valor para seus acionistas. Entende-se, portanto que as práticas de sustentabilidade adotadas pela empresa ABN AMRO Banco Real refletem a sua estratégia de sustentabilidade corporativa. Esse trabalho também considera a definição das práticas de sustentabilidade conforme a proposta de Wajnberg (2008), Lins e Wajnberg (2007).

2.2 ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

Essa seção está dividida em quatro partes. A primeira tem como principal objetivo apresentar o conceito de engajamento de stakeholders, contextualizando-o, dentro da Teoria de Stakeholders, como uma competência estratégica. A segunda parte configura as atividades, ou iniciativas de engajamento de stakeholders como ações adotadas pela empresa para obter vantagens competitivas através do desenvolvimento de relações intrínsecas com uma grande diversidade de constituintes internos e externos. Nesta parte também são apresentados os processos, através dos quais, essas ações se desenvolvem.

A terceira parte aborda a relação entre as iniciativas de engajamento de stakeholders e a sustentabilidade corporativa. Em especial, apresenta a evolução do papel representado pelo engajamento para as empresas, caracterizando a mudança da orientação estratégica da empresa de uma postura reativa, adotada na perspectiva de valor, para uma proativa.

A quarta parte aborda a relação entre o engajamento de stakeholders e a perspectiva de valor, em especial caracteriza o potencial das iniciativas como instrumento para criação de vantagens competitivas. Aqui se busca demonstrar, em especial, dois fatores determinantes do desempenho: a legitimidade social e a aprendizagem organizacional. Por fim, será discutido como essas vantagens competitivas podem ser caracterizadas a partir das informações da empresa.

2.2.1 CONCEITO

De acordo com a Teoria de Stakeholders (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; JONES; WICKS, 1999) stakeholders são definidos como qualquer grupo, entidades, instituições ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma empresa. Especificamente, de acordo com Donaldson e Preston (1995, p.80) stakeholders são pessoas ou grupos de pessoas com interesses legítimos nos processos ou nos impactos das atividades da empresa. Dessa forma, a gestão de partes interessadas requer a atenção da empresa para os interesses dos stakeholders tanto no estabelecimento de suas estruturas e processos organizacionais quanto na definição de suas políticas, estratégias, procedimentos e tomada de decisões específicas.

Para diversos autores é a Teoria de Stakeholders o arcabouço teórico que conecta a rentabilidade das empresas às suas ações sociais e ambientais. De fato, é através do impacto dessas sobre as suas partes interessadas que as empresas conseguem construir seu caso de negócio da sustentabilidade corporativa (WADDOCK; GRAVES, 1997; EPSTEIN; ROY, 2003). Portanto, a decisão de incorporar aspectos sociais e ambientais na estratégia de uma empresa com o objetivo de gerar valor e vantagens competitivas requer um processo declarado de gestão de stakeholders (HART, 2003; SHARMA; STARIK, 2004).

Este processo declarado ou a estratégia de obter-se vantagens competitivas através do desenvolvimento de relações intrínsecas com uma grande diversidade de constituintes internos e externos, ou partes interessadas é comumente chamado de engajamento de stakeholders (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002; HART, 1995; SHARMA; VREDENBURG, 1998). O engajamento de stakeholders também é um termo empregado para cobrir todas as atividades que a organização desenvolve com objetivo de estabelecer e potencializar essas relações, no sentido de entender e envolver seus stakeholders em suas atividades e decisões (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ACCOUNTABILITY, 2004). Essas atividades são denominadas práticas de engajamento de stakeholders.

Envolver os stakeholders nas decisões e estratégias da empresa é considerado como um recurso estratégico que proporciona as empresas adquirir vantagens competitivas (BERMAN ET AL., 1999; WALSH, 2005). O engajamento de stakeholders tem sido avaliado na literatura como uma competência⁴ estratégica (UBEDA, JIMENEZ, MORENO, 2010; MCEVILY; ZAHEER, 1999) que capacita a empresa para conceber e executar suas estratégias de sustentabilidade (FANG, ET AL, 2010; AYUSO; RODRIGUEZ; RICART, 2006; SHARMA; VREDENBURG, 1998). Essa competência está relacionada ao desenvolvimento de outros recursos ou capacidades como a proteção ambiental (SHARMA; VREDENBURG, 1998), de recursos humanos (LONGO; MURA, 2008), a aprendizagem organizacional e inovação (HEUGENS ET AL., 2002; SHARMA; VREDENBURG, 1998; MAURER; SACHS, 2005), e legitimidade social e reputação (HOFFMAN 1997; OLIVER 1990; WESTLEY; VREDENBURG 1991 apud ROOME; WIJEN, 2005, p.4).

É importante destacar que a literatura internacional se refere ao processo, considerado neste trabalho, como engajamento de stakeholders a partir de dois termos: “*Stakeholder Integration*” e “*Stakeholder Engagement*”. Segundo Ubeda, Gimenez e Moreno (2010, p.433), esses dois termos referem-se a conceitos muito similares, de forma que os dois podem ser utilizados para caracterizar a colaboração da empresa com seus stakeholders como uma capacidade ou competência estratégica da organização.

Neste contexto, considerando que o engajamento de stakeholders é definido como a habilidade da empresa em estabelecer relações colaborativas com uma grande variedade de stakeholders (RUEDA-MANZANARES ET AL., 2008; SHARMA; VREDENBURG, 1998), essa definição pode ser compreendida através da abordagem normativa e instrumental da teoria de stakeholders (DONALDSON; PRESTON, 1995; BERMAN ET AL., 1999).

O engajamento de stakeholders como uma capacidade estratégica, pode ser relacionado à gestão dos stakeholders. Greenwood (2007) apud Ubeda, Gimenez e

⁴ Capacidade da empresa para empregar e combinar recursos utilizando seus processos organizacionais para atingir determinado objetivo (AMIT; SCHOEMAKER, 1992)

Moreno (2010, p.420), explica que o engajamento de stakeholders pode ser definido como o conjunto de iniciativas ou práticas que a organizações desenvolve para envolver seus stakeholders, de uma forma positiva, em suas atividades organizacionais.

2.2.2 INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

Quanto mais uma organização for dependente de seu ambiente, mais vulnerável se tornará. Quando uma organização é vulnerável ela reage ao ambiente, adota estratégias e táticas para lidar com as pressões e riscos percebidos (Hall, 2005). Dentre as ações adotadas pela empresa como reação ao seu ambiente estão aquelas atividades que a empresa desenvolve para promover o engajamento com seus stakeholders.

Para identificar e descrever o conjunto de atividades que as empresas desenvolvem para engajar seus stakeholders em suas estratégias, os estudos empíricos utilizam abordagens qualitativas baseadas nas declarações da empresa (SHARMA; VREDENBURG, 1998; HEUGENS ET AL., 2002). No desenvolvimento desses estudos, em geral caracterizados como estudo de caso, é necessário identificar as práticas que a empresa desenvolve para incorporar demandas de um grande grupo de stakeholders nas decisões organizacionais. De acordo com a literatura de gestão de stakeholders, o engajamento de stakeholders pode ser caracterizado através dessas práticas (POST ET AL., 2002), denominadas neste trabalho como iniciativas.

As iniciativas de engajamento de stakeholders estão relacionadas a três dimensões do comportamento organizacional: (1) conhecer os stakeholders e suas demandas (MAIGNAN; FERRELL, 2004; FREEMAN, 1984), (2) interagir com os stakeholders (PAYNE; CALTON, 2004; CAMPBELL, 1997), e (3) tomar decisões que considerem as demandas identificadas (ALTMAN; PETKUS, 1994; FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004). De fato, para um adequado processo de gerenciamento, o primeiro passo é a que a empresa conheça e entenda quem são seus stakeholders

(FREEMAN, 1984, p.47). Se a empresa pode ser afetada ou afetar seus públicos, se faz necessário reconhecê-los a fim de que, seja adotada uma estratégia para lidar com esta realidade. Além disso, é preciso reconhecer a interdependência entre a atuação da empresa e suas demandas (CAMPBELL, 1997; FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004). Carroll e Buchholtz (2000, p. 73-85) também consideram essas três dimensões quando apresentam os cinco passos que as empresas devem considerar no gerenciamento de seus stakeholders: identificar quem eles são; entender suas demandas; identificar as oportunidades e desafios para a empresa; considerar a responsabilidade da empresa e selecionar as estratégias para estabelecer comunicações e relacionamentos interorganizacionais.

O constructo engajamento de stakeholders baseado nas práticas organizacionais tem o potencial de conectar a literatura sobre gestão de stakeholders e com a de estratégia. Assim, o engajamento de stakeholders se constitui como uma competência estratégica, desenvolvida pela empresa, através da coordenação de diversos ativos intangíveis: o conhecimento, a interação e a ação junto a seus stakeholders. É a complexidade desses processos, necessários para o engajamento de stakeholders, e a necessidade de coordená-los que atribui a essa atividade uma caráter de competência estratégica (UBEDA, JIMENEZ, MORENO, 2010) na medida em que capacita a empresa para conceber e executar suas estratégias (FANG, ET AL, 2010; AYUSO; RODRIGUEZ; RICART, 2006; SHARMA; VREDENBURG, 1998) e alcançar recursos fontes de vantagens competitivas, como a aprendizagem organizacional e legitimidade social.

A abordagem para estudar o engajamento de stakeholders considera que o desenvolvimento das iniciativas é realizado em torno dois focos: as de comunicação e as de relacionamento. Essa perspectiva é utilizada em diversos trabalhos para caracterizar iniciativas de engajamento de stakeholders (CRAMER, 2002; MORSING; SCHULTZ, 2006; RASCHE; ESSER, 2006; HUIJSTEE; GLASBERGEN, 2008). Ainda, são estabelecidas quatro abordagens distintas: comunicação, diálogo, consulta e parceria (GREENWOOD, 2007, p. 322 e KRICK, ET. AL 2005, p.5). Cada abordagem representa um maior comprometimento de ambos os lados em despender tempo, recursos, aumentar sua exposição ao risco ao mesmo tempo em que busca a cooperação. A abordagem comunicação inclui todas as comunicações

desenvolvidas pela empresa no processo de engajamento de stakeholders. As iniciativas de engajamento de stakeholders com foco em comunicação são desenvolvidas pela empresa de através de diferentes formas e classificações: escrita-oral, regular-ocasional, formal-informal e unidirecional-bidirecional (UBEDA, JIMENEZ, MORENO, 2010). De acordo com Kulkarni (2000) essas ferramentas reduzem ou eliminam a assimetria de informação entre a empresa e seus stakeholders.

Já o diálogo, a parceria e a consulta são abordagens utilizadas em iniciativas de engajamento de stakeholders com foco em relacionamento. Heugens, Bosch e Riel (2002) demonstram como essas iniciativas de relacionamento resultam em efeitos de aprendizagem organizacional e legitimidade social entre a empresa e seus stakeholders.

Um resumo desses processos com exemplos pode ser visto no Quadro 1.

COMUNICAÇÃO	CONSULTA	DIÁLOGO	PARCERIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Call center ▪ Educação corporativa ▪ Relatórios de projetos internos ▪ Relatórios de desempenho e de indicadores ▪ Web sites ▪ Palestras, conferências, seminários e apresentações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionários e pesquisa ▪ Grupo focal ▪ Consultoria ad hoc em encontros com stakeholders ▪ Consulta a comunidade ▪ Fóruns de consulta ▪ Mesas redondas para discussão ▪ Feedbacks on-line através de sites 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fóruns multi-stakeholders ▪ Painéis ▪ Encontros de líderes ▪ Redes virtuais e sociais ▪ Círculos de aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Joint-ventures ▪ Projetos de desenvolvimento local sustentável ▪ Iniciativas com múltiplos parceiros ▪ Alianças estratégicas

QUADRO 1: ABORDAGENS PARA RELACIONAMENTO DE STAKEHOLDERS A PARTIR DOS PROCESSOS DE ENGAJAMENTO

FONTE: Krick, et Al. (2005). Tradução da autora.

A **Comunicação** com stakeholders é o processo de repassar informações sobre a organização, produtos, planos, valores, princípios para seus públicos internos e externos com os quais a empresa tem interesse em interagir. As

comunicações internas normalmente relacionam-se as políticas corporativas, códigos de ética, procedimento e práticas da organização. As externas buscam educar os stakeholders em temas relacionados à sustentabilidade, promover os valores da organização e informar sobre o desempenho da organização. Como o processo de comunicação é, por definição, de natureza relacional; uma parte é o emissor; a outra, o receptor (Hall, 2005 p. 157) o aspecto e a natureza da relação que a empresa tem com cada parte interessada afeta esse processo.

A **Consulta** é o processo de conseguir informações com stakeholders através de pesquisas ou grupo focais e utilizar estas informações para fazer planos, tomar decisões estratégicas ou redirecionar esforços das ações de sustentabilidade. Pode ser formal ou informal e ocorre do emissor, onde parte a consulta para o receptor, que a responde fornecendo as informações requeridas.

O **Diálogo**, da mesma forma que a consulta envolve troca de opiniões e informações. Entretanto, busca explorar perspectivas distintas, necessidades, demandas e alternativas com objetivo de promover o mútuo entendimento entre as partes, confiança e cooperação na estratégia ou iniciativa. Pode ser formal ou informal, entretanto o emissor, de onde parte a consulta, pode também fornecer informações para o receptor.

Por fim, as **Parcerias** definidas como uma associação em que a soma das partes representa um fortalecimento mútuo para atingir um determinado objetivo ou meta operacional, e as **Alianças** definidas como uma forma de cooperação ente duas entidades. Assim como o diálogo tem objetivo de promover o entendimento mútuo e explorar opiniões, as parcerias buscam sinergias entre competências e recursos para transformar as metas e intenções estratégicas em ações.

A partir da caracterização das práticas é importante configurar que o engajamento com stakeholders como uma ferramenta de gestão da sustentabilidade corporativa, o engajamento de stakeholders proporciona à organização entender o significado do conceito “sustentabilidade” e como esta estratégia pode ser empregada de forma a contribuir para criação de valor (UNEP, 2002).

Os stakeholders são considerados cada vez mais fundamentais para a motivação das empresas no caminho da sustentabilidade corporativa (HART; MILSTEIN, 2004). A competência organizacional de entender e se antecipar às novas tendências e se engajar com comunidades de interesses diversos é fundamental tanto para o desempenho organizacional como para alcançar os objetivos do desenvolvimento sustentável.

Por fim, é importante considerar que para que a empresa utilize o engajamento de stakeholders como uma fonte de vantagens competitivas (DONALDSON; PRESTON, 1995) é necessário que ela adote relações de confiança e evite relações oportunistas (JONES, 1995; HOSMER; KIEWITZ, 2005; HUSTED, 1998); que esteja comprometida com processos de aprendizagem (POST ET AL, 2001; SHARMA; VREDENBURG 1998; HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002) e desenvolva processos de gestão da imagem e da reputação (CARTER, 2006; SCOTT; LANE, 2000).

2.2.3 RELAÇÃO ENTRE O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Conforme visto, a Teoria de stakeholders é o campo de estudo da estratégia que conecta as responsabilidades das organizações para com seus acionistas, e também com seus outros grupos de interesse (FREEMAN, 1984) com a sua sobrevivência no longo prazo, um dos princípios da sustentabilidade. Diversas ferramentas e modelos de gestão de sustentabilidade corporativa relacionam o desempenho social, ambiental e econômico da empresa com a forma como ela interage com suas partes interessadas (LOUETTE, 2007). Desta forma, a atuação proativa da empresa junto a seus stakeholders pode ser entendida como um meio para se atingir a sustentabilidade.

Segundo Knight e Krick (2006), o engajamento com stakeholders não é uma coisa nova, entretanto as práticas de engajamento adotadas pelas empresas nas

últimas décadas têm se diferenciado em função da orientação das empresas para a sustentabilidade corporativa. Na década de 80, a preocupação das empresas estava focada em problemas ambientais e sociais locais, a intenção estratégica para o engajamento era a de melhorar relações com consumidores e movimentos não-governamentais e ativistas. As práticas utilizadas, em geral por grandes empresas com foco de impactos ambientais, tinham um caráter reativo e buscavam responder a pressões de atores externos justificando ou negando seu impacto na sociedade (SHARMA; VREDENBURG, 1998; KRICK, et al, 2005).

Após a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a Rio 92, questões como mudanças climáticas, degradação da camada de ozônio, além da crescente desigualdade social e dos níveis de pobreza rapidamente tomaram uma dimensão mundial e movimentaram a opinião pública. Além disso, a internacionalização de mercados, competição global, novas tecnologias e velocidade das mudanças são alguns dos elementos que caracterizam o aumento da complexidade no ambiente. Pressões externas por informações mais claras e transparentes, por uma postura correta em relação ao meio ambiente, multiculturalidade e diversidade também fazem parte deste ambiente complexo.

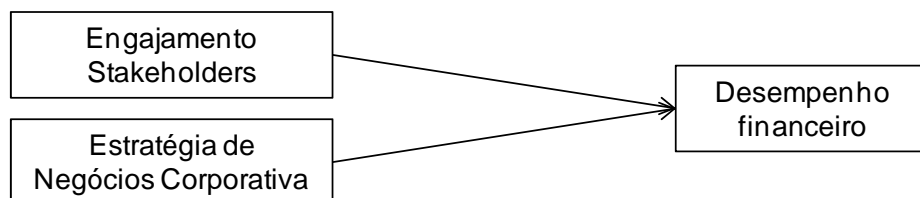
No campo da ética empresarial, a década de 1990 foi marcada pela preocupação com as diferenças morais no âmbito internacional, bem como com questões relacionadas à corrupção e responsabilidade corporativa (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2003). O maior entendimento dos impactos sociais e ambientais das atividades produtivas motivou as empresas a adotarem práticas de engajamento mais proativas, em especial para grupos de stakeholders distribuídos de forma mais globalizada e adotando temas sociais além dos ambientais.

Atualmente, as empresas têm adotado o engajamento de stakeholders com uma intenção estratégica mais abrangente (KRICK, 2005). A crescente complexidade no ambiente dos negócios impulsionou as empresas a adotarem práticas de engajamento como uma forma de alcançar o desenvolvimento sustentável global criando valor e vantagens competitivas não apenas para seus acionistas, mas também para todos seus públicos e partes interessadas (COLLINS; KEARINS; ROPER, 2005; HART; SHARMA, 2004).

Entretanto, para se atingir este objetivo o engajamento com stakeholders não pode ser considerado apenas uma ferramenta gerencial para criar valor ao negócio. Ele atinge seu potencial máximo de resultados quando os stakeholders são considerados no desenvolvimento de estratégias, no tomada de decisões e na gestão efetiva da empresa (KNIGHT; KRICK, 2006) de forma a criar valor para toda a sociedade. De fato, já há um consenso conceitual tanto entre pesquisadores quanto no meio empresarial de que os gestores devem de fato atender de forma proativa aos interesses de seus stakeholders e procurar inserir seus interesses em sua estratégia de negócios (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004).

Para verificar de que forma como as empresas relacionam seu compromisso com os interesses dos stakeholders em suas práticas de gestão, estratégia de negócios e desempenho financeiro, Berman et. al (1999) estudaram dois modelos de gerenciamento estratégico, os quais as empresas se adotariam para buscar desempenho financeiro através de suas práticas de gestão de stakeholders.

1 - Efeito Direto



2 - Efeito Moderado

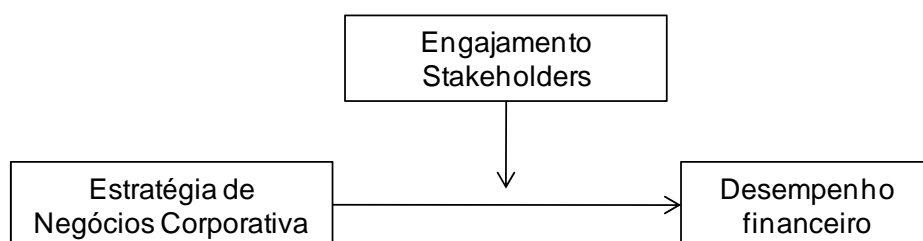


FIGURA 4 - MODELO DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DE STAKEHOLDERS
FONTE: BERMAN; JONES (1999). Adaptado pela autora.

A primeira forma é descrita pelos autores como modelo de gerenciamento estratégico de stakeholders. Nesse modelo, a natureza e extensão das estratégias adotadas pela empresa com relação aos seus stakeholders são determinadas, unicamente, pela percepção do retorno financeiro destas para a empresa. Esse modelo está representado na Figura 4.

A segunda forma é descrita pelos autores como modelo de comprometimento intrínseco com stakeholders. Aqui a empresa tem um comprometimento moral em atender seus stakeholders de forma positiva, esse comprometimento em troca, define a estratégia e o impacto dos resultados financeiros da empresa. Esse modelo pode ser apreciado na Figura 5.

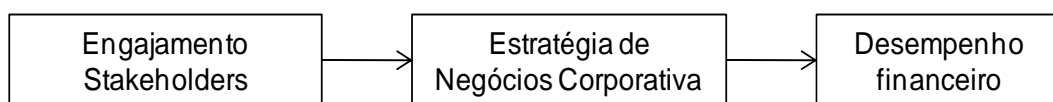


FIGURA 5 - MODELO DE COMPROMETIMENTO INTRÍNSECO COM STAKEHOLDERS

FONTE: BERMAN; JONES (1999). Adaptado pela autora.

Estes modelos, apresentados por Berman et al, (1999), configuram as práticas de engajamento com relação à intenção estratégica atribuídas a elas pela empresa. No modelo de gerenciamento estratégico de stakeholders - efeito direto a empresa utiliza a prática como uma estratégia de sustentabilidade corporativa, ou seja, como a própria ação. Já no efeito moderado o engajamento potencializa a ação de sustentabilidade. Esse modelo caracteriza a ação reativa da empresa. Por outro lado, no modelo de comprometimento intrínseco com stakeholders a empresa utiliza a prática de forma a buscar informações e posteriormente agregá-las em sua estratégia de negócios, o que caracteriza a ação proativa da empresa com relação a seus stakeholders.

O modelo de comprometimento intrínseco com stakeholders está diretamente relacionado com a proposição de Epstein (2003), sobre a construção do caso de negócio da sustentabilidade corporativa, que as empresas conectam sua estratégia de negócios a criação de valor sustentável. O processo de engajamento é

fundamental para direcionar a estratégia adotada pela empresa com a inclusão da visão das partes interessadas. De fato, esta ação não gera exclusivamente indicadores financeiros, mas também informações relevantes tanto para novas ações sociais e ambientais, potenciais impactos sobre os stakeholders, oportunidades de melhorias e inovações de processo e produto.

Apesar da relevância do modelo de comprometimento intrínseco com stakeholders para a sustentabilidade, em seu estudo Berman et al. (1999) não encontraram evidências empíricas de que a sua adoção pelas empresas modele de forma efetiva a relação entre a estratégia e os resultados financeiros corporativos, o que sugere, na visão dos autores, que as empresas não estão de fato comprometidas com a inclusão das partes interessadas em suas estratégias ou não estão criando valor através dessa inclusão.

Um processo adequado de comprometimento com stakeholders deve considerar em seu processo práticas de engajamento de stakeholders relacionadas à: (i) questões materiais, relevantes e importantes para o negócio da empresa, (ii) diversos e influentes stakeholders, (iii) recursos adequados (tempo, dinheiro e pessoas) e (iv) uma clara demonstração de que as práticas estão sendo empregadas para direcionar ações e compromissos da empresa, não apenas justificando decisões e impactos (UNEP, 2002).

Por fim, um grande número de pesquisadores corrobora a afirmação de que é necessária a inclusão dos interesses dos stakeholders e outras questões além das puramente econômicas na estratégia de negócio da empresa (HART; MILSTEIN, 2003; HART; SHARMA, 2004; EPSTEIN; ROY, 2003; LAPLUME, 2008), por outro os benefícios gerados por essa inclusão dificilmente são vistos refletidos no caso de negócio da sustentabilidade, ainda que estejam diretamente conectados, no sentido de que o engajamento conduz à sustentabilidade (COLLINS; KEARINS; ROPER, 2005).

2.2.4 RELAÇÃO ENTRE O ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Donaldson e Preston (1995), Freeman (1984) e Jones (1995) postulam que empresas que desenvolvem relações cooperativas e baseadas em confiança com seus stakeholders terão vantagens competitivas sobre as empresas que não o fizerem. Este é o principal argumento pelo qual as empresas deveriam atender aos interesses de suas partes interessadas e adotar as práticas de engajamento de stakeholders como forma de criar valor para o seu negócio.

Recentemente um grande número de contribuições empíricas comprovou a hipótese de que as empresas que adotam princípios para o gerenciamento de seus stakeholders terão melhor desempenho financeiro do que as que não o fazem (BERRONE; SURROCA; TRIBO, 2007; HILLMAN; KEIM, 2001). Além disso, conforme descrito anteriormente é a reação das partes interessadas que proporciona a conexão lógica entre a gestão de stakeholders, o desempenho social e o desempenho financeiro (BARNETT, 2007; ROWLEY; BERMAN, 2000; WADDOCK; GRAVES, 1997).

Confirme foi demonstrado as iniciativas de engajamento de stakeholders estão relacionadas a três dimensões do comportamento organizacional: (1) conhecer os stakeholders e suas demandas (MAIGNAN; FERRELL, 2004; FREEMAN, 1984), (2) interagir com os stakeholders (PAYNE; CALTON, 2004; CAMPBELL, 1997), e (3) tomar decisões que considerem as demandas identificadas (ALTMAN; PETKUS, 1994; FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004).

As atividades desenvolvidas pela empresa para conhecer quem são seus stakeholders e as suas demandas potencializam uma diversidade de atividades que proporcionam a oportunidade da empresa desenvolver novas idéias (WU; EWEJE, 2008; ROOME; WIJEN, 2005). Já a interação com múltiplos stakeholders e a criação de canais de comunicação proporciona oportunidades de acessar informações práticas e estimular a criatividade (AYUSO ET AL., 2006). A interação, ou relacionamento com stakeholders facilita a criação de valores compartilhados e o desenvolvimento de confiança entre a empresa e suas partes interessadas. A

confiança promove o processo de interação que é essencial para a criação de conhecimento coletivo em um processo de aprendizagem organizacional (WU; EWEJE, 2008; ROOME; WIJEN, 2005). Por outro lado a criação de valores compartilhados promove a legitimidade (SCOTT; MEYER, 1983; PFEFFER; SALANCIK, 1978), neste caso, a legitimidade é um status conferido à organização quando os stakeholders endossam e dão suporte aos seus objetivos e as suas atividades. Heugens, Bosch e Riel (2002) demonstram como as iniciativas de relacionamento com stakeholders resultam em efeitos de aprendizagem organizacional e legitimidade social entre a empresa e seus stakeholders.

Por fim, a implementação de estratégias que consideram as demandas dos stakeholders também facilita o processo de conhecimento coletivo, assim as empresas podem gerar novos conhecimentos e soluções inovadoras para questões complexas. Diversos pesquisadores têm argumentado que a busca por soluções inovadoras para resolver grandes dilemas sociais e ambientais apenas pode ser alcançada através da colaboração entre diferentes parceiros, setor privado, governos e terceiro setor (GRAY 1989; WADDOCK 2002; SHARMA; VREDENBURG, 1998). Muita da literatura em relacionamentos interorganizacionais discorre sobre os benefícios da colaboração, considerando que seria uma iniciativa benéfica (ALTER, 1990) porque diferentes partes que olham diferentes aspectos de um problema podem coletivamente explorar suas diferenças e buscar soluções que vão além de sua visão limitada sobre o que é possível (GRAY, 1985).

Ainda que essa conexão esteja relacionada a um grande número de fatores, dois podem ser apontados como determinantes do desempenho: a legitimidade social construída e a aprendizagem organizacional alcançada. Dessa forma, o engajamento de stakeholders é importante para as empresas por que estabelece **legitimidade social** para a empresa (HOFFMAN 1997; OLIVER 1990; WESTLEY; VREDENBURG 1991 apud ROOME; WIJEN, 2005, p.4), e promove a **aprendizagem** entre ela e seus parceiros (SHARMA; VREDENBURG 1998; HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002).

2.2.4.1 LEGITIMIDADE SOCIAL

A **legitimidade social** está relacionada com a imagem organizacional e a motivação para que as empresas adotem um comportamento social responsável. Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) ressaltam que as organizações interagem simultaneamente com seu ambiente a procura de legitimação. Para Scott e Meyer (1983, p. 140) as organizações são premiadas com a legitimidade pela sua eficiência na troca de produtos e serviços no mercado, considerado como o ambiente técnico. Por outro lado, elas devem estar conformadas no ambiente institucional caracterizado por regras e requerimentos.

Portanto, a legitimidade pode ser classificada em duas formas: legitimidade moral e cognitiva (ALDRICH; FIOLETTI, 1994; SUCHMAN, 1995). A moral, ou sócio-política consiste em uma avaliação normativa, uma percepção de legalidade atribuída por seus stakeholders a organização e as suas atividades, dada as normas e leis existentes (ALDRICH; FIOLETTI, 1994). A cognitiva está relacionada a extensão em que os stakeholders sabem de e entendem da atividade de uma empresa. A mais alta forma de legitimidade cognitiva é alcançada quando um produto ou serviço é percebido como válido pela sociedade. A baixa legitimidade cognitiva está associada à falta de conhecimento das pessoas para com a organização.

Aldrich e Fiol (1994) sugerem que do ponto de vista do consumidor, legitimidade cognitiva significa que as pessoas são consumidores conscientes dos produtos ou serviços de uma empresa. Pfeffer e Salancik (1978) destacam que como as organizações consomem recursos da sociedade, esta por sua vez, avalia a utilidade e a legitimidade das atividades das organizações. Ainda segundo os autores, a legitimidade é um status conferido à organização quando os stakeholders endossam e dão suporte aos seus objetivos e as suas atividades.

A partir do conhecimento das necessidades dos stakeholders, as empresas podem conhecer relevantes demandas socioambientais além de que seus grupos de interesse podem apontar e exercer pressão sobre as organizações para que elas promovam ações que abordem essas questões. Assim, as empresas estarão

motivadas para adotarem estas questões em suas estratégias por que promove a legitimidade para operar perante a sociedade (OUCHI, 2006).

Esta relação do engajamento com a legitimidade está pautada pela concepção de que os stakeholders são uma fonte de pressões para que as empresas adotem um comportamento social responsável (CAMPBELL, 2007) e uma maior responsabilidade ecológica (SHARMA; VRADENBURG, 1998). Em geral essa relação se explica pelo fato de que são os responsáveis pela legitimidade organizacional (ALDRICH; FIOL, 1994). Aos stakeholders é atribuído o importante papel de monitorar as ações da empresa em virtude do interesse público e desta forma induzir o comportamento social responsável (CAMPBELL, 2007). Desta forma, Schlenker (1980) explica que as organizações adotam o gerenciamento de impressões ou imagens para retratar estruturas e ações de modos pretendidos para obter endosso e suporte, ou a legitimidade.

Para Sharma e Hart a empresa obtém ganhos relacionados à imagem e reputação (SHARMA; HART, 2003) ao atender aos interesses dos stakeholders. A reputação é um recurso intangível que as empresas constroem ao longo de sua existência. De acordo com Barney (1991) esse é considerado um recurso raro, de difícil imitação e replicabilidade pelos concorrente e valioso para os consumidores. Portanto pode ser configurado como uma fonte de vantagem competitiva para empresa (MORGAN; HUNT 1994). Assim, a imagem e a reputação de uma empresa são um patrimônio de suma importância para a continuidade dos negócios, ou a sustentabilidade de uma empresa (RUSSO; FOUTS, 1997). A comunicação aberta, o comportamento ético e as relações com os agentes sociais são aspectos diretamente relacionados à reputação. A reputação das empresas depende do apoio e do entendimento dos stakeholders.

Publicamente as empresas buscam satisfazer demandas de uma série de grupos para que possam operar na sociedade. A reputação de uma empresa envolve a percepção desses grupos, como proprietários, sociedade e comunidade, além de gerações presentes e futuras, clientes, empregados, fornecedores, parceiros, órgãos governamentais, bancos. A demonstração de que a empresa atua de acordo com critérios sociais e éticos pode auxiliar na construção da reputação.

Por outro lado, a perda do apoio dos stakeholders pode ser considerada um risco difícil de ser revertido (FOMBRUM; SHANLEY, 1990).

Diante dos desafios encontrados pelas empresas para alcançar legitimidade na sociedade, as práticas de engajamento têm oferecido a possibilidade de soluções cooperativas, um senso de responsabilidade compartilhada e até mesmo um entendimento de suas próprias necessidades (DOPPELT, 2003). Portanto, para conectar o engajamento de stakeholders com a sustentabilidade corporativa é necessário considerar seu papel na construção da legitimidade social da organização.

Choi e Sheperd (2005) analisaram diversas dimensões as quais influenciariam a possibilidade de stakeholders comprometerem recursos com organizações. A legitimidade organizacional está citada entre os fatores de maior importância após a idade organizacional. Para avaliar o constructo legitimidade os autores verificaram em que extensão os stakeholders conheciam, entendiam e acreditavam nos produtos ofertados pela organização. Além disso, relacionaram a legitimidade com a identificação e a reputação da empresa.

2.2.4.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A **aprendizagem organizacional** está relacionada com a inovação e o gerenciamento de informações. Esses dois fatores são fontes de vantagens competitivas para as empresas e estão relacionados com a habilidade da empresa aprender de forma mais efetiva e rápida (FIOL; LYLES, 1985, SHARMA; VREDENBURG, 1998).

Argyris e Schön (1978) descreveram a relação da aprendizagem organizacional com a solução de problemas concretos no contexto das empresas. Nesta mesma direção, a aprendizagem organizacional é conceituada por Goodman e Darr (1998, p. 419 apud Leite e Porsse, 2003, p.130) como o processo pelo qual uma organização adquire conhecimento de outra empresa ou de sua própria

organização. Estes autores destacam três aspectos essenciais que caracterizam a aprendizagem em nível organizacional: (1) a difusão das trocas, envolvendo problemas e soluções, bem como suas conseqüências em termos organizacionais; (2) a memória organizacional, onde são registradas estas trocas; e (3) os mecanismos de compartilhamento e atualização destas soluções.

A inovação também está relacionada à capacidade da empresa em produzir melhorias de processos e produtos, sociais e ambientais que podem agregar valor de forma direta ou indireta a empresa (HART, 1995; HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002). Hart (1995) atribui a esta capacidade a melhoria contínua resultado dos esforços organizacionais para reduzir, minimizar e eliminar desperdícios.

Com relação aos aspectos sociais e ambientais da inovação, diversos pesquisadores têm argumentado que a busca por soluções inovadoras para resolver grandes dilemas sociais e ambientais apenas pode ser alcançada através da colaboração entre diferentes parceiros, setor privado, governos e terceiro setor (GRAY 1989; WADDOCK 2002; SHARMA; VREDENBURG, 1998). Muita da literatura em relacionamentos interorganizacionais discorre sobre os benefícios da colaboração, considerando que seria uma iniciativa benéfica (ALTER, 1990) porque diferentes partes que olham diferentes aspectos de um problema podem coletivamente explorar suas diferenças e buscar soluções que vão além de sua visão limitada sobre o que é possível (GRAY, 1985).

Em recente estudo Roome e Wijen (2003) analisaram a aprendizagem organizacional no contexto do engajamento de stakeholders e sustentabilidade. Para esses autores a aprendizagem organizacional em sustentabilidade seria um constructo de difícil análise, pois envolve muitos atores e diversas manifestações. Entretanto, poderia ser relacionado à missão e objetivos propostos pelas empresas com relação ao seu desempenho social e ambiental que não sejam exigências da lei. Dessa forma seria possível verificar a aprendizagem pelo histórico e o cumprimento das metas com em relação aos diferentes aspectos da sustentabilidade.

2.2.4.3 RELAÇÃO ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS, LEGITIMIDADE E APRENDIZAGEM

Pelo apresentado anteriormente pode-se dizer que o engajamento é uma fonte de vantagem competitiva, em especial pela sua contribuição para a legitimidade social da empresa e por favorecer o processo de aprendizagem organizacional. Heugens, Bosch e Riel, 2002 desenvolveram e testaram em um estudo de multi-casos, um modelo teórico que utiliza as dimensões legitimidade social e aprendizagem organizacional para examinar os indicadores da relação engajamento e a criação de valor. Mais especificamente os autores procuraram identificar quais são os tipos de práticas de engajamento de stakeholders as empresas utilizam para melhorar seu desempenho financeiro e os benefícios provenientes dessas práticas.

Esses autores encontraram que as várias práticas de engajamento se diferenciam em função de duas dimensões, uma denominada de local (*locus*) e outra de modo (*modus*).

A primeira dimensão diz respeito a se a organização atua em um relacionamento duplo (em par entre a empresa e seus stakeholders), ou em um conjunto ou rede interorganizacional (contratos multilaterais entre a empresa e seus stakeholders). A segunda, se a organização estabelece estruturas “*boundary spanning*”, que ampliem seu limite (adaptação estrutural), ou processos configurados como meios informais para gerenciar a pressão externa (processos colaborativos de interação com os stakeholders).

Essas duas dimensões são alinhadas na forma matricial e criam uma tipologia para as iniciativas, classificando-as em proteção, cooptação, aprendizagem conjunta e solucionadora de problemas. A matriz com a tipologia pode ser apreciada na Figura 6.

Dimensão Modo Dimensão Local	Relacionamento Duplo	Rede interorganizacional
	Adaptação estrutural	Cooptação
Processos colaborativos	Aprendizagem conjunta	Solucionadora de problemas

FIGURA 6 - TIPOLOGIA DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

FONTE: HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002. Adaptado pela autora.

Segundo os autores, a iniciativa de engajamento do tipo **proteção** é aquela caracterizada pela busca da empresa em desenvolver relações intrínsecas com organizações representativas de stakeholders favorecendo as empresas lidar com questões de forma agregada ao invés de uma a uma. Desenvolver estruturas com representantes dessas organizações proporciona a empresa, além de influenciar a troca de informações entre uma determinada rede de stakeholders, também a se proteger contra influências e pressões. Por exemplo, quando a empresa se associa a uma associação defensora dos direitos humanos ou a tratados internacionais de melhores práticas.

A iniciativa de engajamento do tipo **cooptação** pode ser entendida como o processo de absorver novos elementos na liderança ou na definição de políticas da estrutura de uma organização como um meio de evitar riscos e pressões (SELZNICK, 1949, p.13 apud HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002). Para esse fim as empresas investem recursos em ações que tem o objetivo de promover a aproximação, integração e identificação de seus stakeholders com seus valores e princípios.

A iniciativa de engajamento do tipo **aprendizagem mútua** é adotada quando ocorre uma interdependência entre a organização e o stakeholder, ou seja, quando um problema só pode ser resolvido com a colaboração das duas partes. Projetos de

P&D colaborativos, consulta a stakeholders importantes podem ser caracterizados como exemplos desta prática.

Da mesma forma que a aprendizagem mútua, a iniciativa **solucionadora de problemas** é aquela que necessita do envolvimento de um conjunto ou uma rede de organizações para solucionar uma questão. Essa prática permite a organização construir parcerias entre ela e seus stakeholders de forma a perseguir objetivos complexos e comuns a todos.

Por fim, pode-se considerar que o desenvolvimento de relacionamentos com responsabilidades mútuas entre empresa e os públicos externos é um o caminho para o sucesso da construção do caso de negócio da sustentabilidade corporativa. Entretanto, apesar desse entendimento conceitual em uma recente análise desenvolvida pela Sustainability e a FBDS sobre as iniciativas de engajamento adotadas pelas principais empresas que divulgam relatórios de sustentabilidade corporativa no Brasil, foi encontrado que as empresas as adotam para fins de reputação e gestão de riscos, deixando de aproveitar a oportunidade de agregar valor percebendo os stakeholders como fontes de inteligência, percepção, inovação e desenvolvimento de mercado (LEMME, C. et al, 2008, p.23). Ou seja, a dimensão legitimidade é percebida de forma mais concreta para criação de valor do que a aprendizagem.

2.3 MODELO TEÓRICO

A partir da teoria apresentada, podemos verificar que o caso de negócio da sustentabilidade corporativa é entendido como uma resposta estratégica, e direcionada a criar valor e/ou a manter valor (OLIVER; HOLZINGER, 2008; FANG, ET AL, 2010) através da adaptação da empresa ao seu contexto externo (KURUCZ; COLBERT; WHELEER, 2008; ANSOFF; MCDONNEL, 1993) com o objetivo de obter vantagens competitivas (PORTER; KRAMER, 2006).

Para isto a organização inclui aspectos sociais e ambientais na operação do seu negócio como uma forma de se diferenciar em relação à concorrência (CARROLL; SHABANA, 2010). Para alcançar a sua diferenciação a empresa precisa promover mudanças ou proteger o seu conteúdo estratégico (BULGACOV, 1997; CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992), entendido como o seu posicionamento em termos de produtos e mercados.

De acordo com a literatura analisada, percebe-se que a estratégia de sustentabilidade se desenha na forma de práticas de sustentabilidade (WAJNBERG, 2008; LINS; WAJNBERG, 2007; ISE/IBOVESPA, 2009) que a empresa utiliza para proteger ou alterar o seu conteúdo estratégico, em termos de seu posicionamento com relação a seus produtos e mercados, e de forma a manter ou criar valor para seus acionistas. Entende-se, portanto que as práticas de sustentabilidade adotadas pela empresa ABN AMRO Banco Real refletem a sua estratégia de sustentabilidade corporativa. Também considera a definição das práticas de sustentabilidade conforme a proposta de Wajnberg (2008), Lins e Wajnberg (2007).

Por fim, para que as práticas de sustentabilidade se traduzam em vantagens competitivas de modo a configurar o caso de negócio (KURUCZ ET AL., 2008; SALZMANN; IONESCU-SOMERS; STEGER, 2005) e criar valor sustentável, as organizações devem se posicionar, estrategicamente, nos quatro quadrantes apresentados pela matriz de Hart e Milstein, 2003.

Com relação ao engajamento de stakeholders (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002; HART, 1997; SHARMA; VREDENBURG, 1998; ROOME; WIJEN, 2006), conforme a literatura revisada, ele pode ser entendido como uma competência⁵ (UBEDA, JIMENEZ, MORENO, 2009; MCEVILY; ZAHEER, 1999) que capacita a empresa para conceber e executar suas estratégias de sustentabilidade (FANG, ET AL, 2010; AYUSO; RODRIGUEZ; RICART, 2006; SHARMA; VREDENBURG, 1998), de modo a, obter e/ou manter posições competitivas (BARNEY, 1996; BARNEY; HERSTLEY, 1996; WERNELFELT, 1984). Essa competência deve possibilitar a

⁵ Capacidade da empresa para empregar e combinar recursos utilizando seus processos organizacionais para atingir determinado objetivo (AMIT; SCHOEMAKER, 1992)

organização entender a demanda de seus stakeholders (KRICK, et al., 2005), interagir com essas partes interessadas (UBEDA, JIMENEZ, MORENO, 2009), desenhar a sua estratégia, atuando de forma reativa ou proativa (CARROLL, 1979) e, por fim, executá-la (UBEDA, JIMENEZ, MORENO, 2009).

Diante do exposto, esta pesquisa se propôs a compreender de que forma o engajamento de stakeholders, enquanto um recurso estratégico apresenta a capacidade de promover, direcionar ou potencializar as práticas de sustentabilidade adotadas pela empresa, com o objetivo de se diferenciar com relação à sua concorrência. Em outras palavras, o trabalho pretendeu verificar qual o papel do engajamento de stakeholders na promoção do caso de negócio da sustentabilidade corporativa da empresa estudada. O modelo teórico da pesquisa está resumido na figura 07.

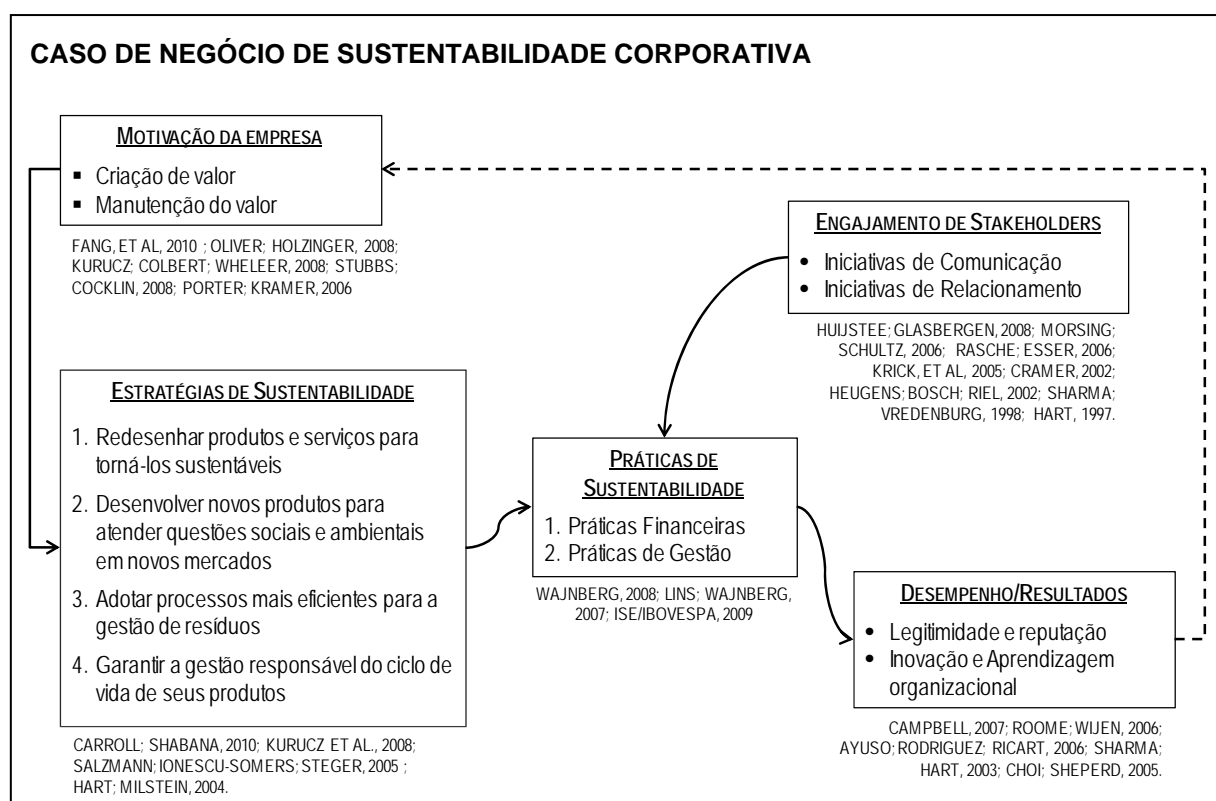


FIGURA 07 – MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

FONTE: Desenvolvido pela autora.

3 METODOLOGIA

Com a intenção de apresentar como esse estudo foi sistematizado, bem como assegurar sua validade e a confiabilidade, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a solução do problema de pesquisa. São os procedimentos metodológicos que permitem que o pesquisador responda ao problema proposto e, conseqüentemente, atinja os objetivos esperados. Além disso, esses procedimentos possibilitam traçar novos caminhos científicos, de forma que uma teoria seja reformulada ou construída (VERGARA, 2000).

Inicialmente, são expostas as linhas gerais da proposta metodológica e, após, as questões operacionais da metodologia. Assim segue as questões de pesquisa, a escolha das categorias e os elementos de análise. Em seguida, a delimitação e delineamento da pesquisa, onde consta sua classificação, métodos de coleta de dados, o protocolo do estudo, como foi realizada a análise dos dados e, por fim, as limitações.

3.1 RESUMO OPERACIONAL

Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa de caráter exploratório e descritivo, realizada com a empresa ABN AMRO Banco Real em um estudo de caso único. Assim, o presente estudo analisou o engajamento de stakeholders da empresa como uma capacidade organizacional e nesse caso essa capacidade representou a variável independente da pesquisa. Como variável dependente, este estudo utilizou a estratégia de sustentabilidade adotada pela empresa.

De forma a operacionalizar a pesquisa, a categoria temática **engajamento de stakeholders** utilizou as iniciativas empregadas pela empresa na gestão de seus stakeholders e contempla a caracterização dessas ações sob duas perspectivas. A primeira classifica as iniciativas como estratégias de comunicação ou de relacionamento organizacional (CRAMER, 2002; MORSING; SCHULTZ, 2006;

RASCHE; ESSER, 2006; HUIJSTEE; GLASBERGEN, 2008). Em especial para as iniciativas classificadas como de relacionamento, o trabalho utiliza como segunda perspectiva para caracterização a tipologia de ações de engajamento *modus x locus* de Heugens, Bosch e Riel, 2002.

A categoria temática **estratégia de sustentabilidade** refere-se às práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa. Essas práticas foram analisadas a partir de seu potencial para criar e ou manter valor para a empresa, para tanto foi utilizado como base teórica o modelo de Hart e Milstein (2004) configurando seu posicionamento estratégico.

Para este estudo as fontes de evidências foram reunidas em três grupos principais: observação, entrevistas e documentos. Na primeira fase, foram aplicadas entrevistas com uso de roteiro semi-estruturado, observação participante e análise documental. Para o tratamento dos dados qualitativos coletados, foi utilizada a análise de conteúdo, e para a análise, a sua tabulação em categorias. As categorias temáticas apresentadas serviram como base na identificação dos resultados da pesquisa. Para análise dos documentos coletados foi utilizada a técnica de análise documental (MAY, 2004). A triangulação dos dados obtidos nas entrevistas, nos documentos da empresa, nas observações e nos questionários, auxiliou na compreensão das categorias pesquisadas.

Em relação à temporalidade desta pesquisa, a opção transversal com aproximação longitudinal (RICHARSON, 2001) mostrou-se mais adequada em razão de haver a possibilidade de verificar como aconteceu determinado fenômeno e quais suas alterações. O nível de análise deste trabalho é organizacional e a unidade de análise são as práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa e também as iniciativas de engajamento de stakeholders.

Identificaram-se como limitações principais das pesquisas as dificuldades encontradas para a delimitação das estratégias, a abstração de seus resultados e, principalmente, a dependência da existência de dados em registros secundários, bem como a capacidade cognitiva dos respondentes e do pesquisador. Cuidados específicos foram tomados para a sua minimização, por meio da busca de categorias de análise que pudessem expressar adequadamente a realidade

observada e o uso de múltiplas fontes de dados com triangulação para a sua rigorosa confirmação.

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Este estudo apresenta como problema de pesquisa a seguinte pergunta: *“De que forma o engajamento de stakeholders promoveu a construção do caso de negócio de sustentabilidade corporativa da empresa ABN AMRO Banco Real no período de 2001 a 2007?”*.

De forma a responder essa indagação, esta pesquisa propõe uma análise do caso de negócio de sustentabilidade corporativa da empresa ABN AMRO Banco Real através de duas categorias: (i) engajamento de stakeholders e (ii) estratégias de sustentabilidade. Essas são consideradas como as categorias analíticas do estudo.

Para uma maior descrição e especificação do problema e das categorias escolhidas para análise do caso, esta seção apresenta em sua primeira parte as questões de pesquisa elaboradas com base nos resultados propostos e delineados pelo objetivo geral e específicos. Em seguida, na segunda parte, apresenta as categorias analíticas e seus elementos de análise. Por fim faz a descrição das definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas do modelo proposto.

3.2.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Considerando o objetivo geral e os objetivos específicos já apresentados no presente estudo, elaboram-se algumas questões elementares. Essas questões auxiliaram na eliminação da possibilidade de dúvida em relação ao que deveria ser realizado pelo pesquisador (TRIVIÑOS, 1984), pois ofereceram uma compreensão da funcionalidade do problema (BOAVENTURA, 2007). Nessa fase, “o pesquisador

estreita o foco para questões específicas a serem respondidas” (CRESWELL, 2007, p. 117).

Dessa forma, a presente seção contém as perguntas de pesquisa relativas aos objetivos geral e específicos:

- Como se caracteriza o caso de negócio de sustentabilidade adotada pela empresa ABN AMRO Banco Real?
- Quais são as práticas de sustentabilidade adotadas pela empresa pesquisada?
- Qual é o posicionamento estratégico das práticas de sustentabilidade identificadas?
- Como se caracteriza o processo de engajamento de stakeholders na empresa ABN AMRO Banco Real?
- Quais são as iniciativas engajamento de stakeholders utilizadas pela empresa na concepção e execução das práticas de sustentabilidade identificadas?
- Quais são os papéis das iniciativas de engajamento de stakeholders na construção do caso de negócio de sustentabilidade corporativa da empresa ABN AMRO Banco Real?

3.2.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Nesta seção são apresentadas as categorias de análise, que serviram para a análise e confecção das variáveis deste estudo. As categorias de análise configuram as rubricas sob as quais irão se organizar os elementos de conteúdo do estudo (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 219). Stake (1995) posiciona como uma das estratégias para organizar os dados em estudo de caso a agregação deles em categorias, até que novas constatações sejam feitas. Os dados são então segmentados, isto é, divididos em categorias relevantes e com sentido próprio, mas mantendo a conexão com o todo. A análise se concentra nessas categorias de dados, divididas em elementos de análise cada vez menores e mais homogêneos.

Laville e Dionne (1999) apresentam três modos de definição das categorias analíticas: i) o modelo aberto; ii) o modelo fechado; e iii) o modelo misto. No modelo

aberto à abordagem é indutiva. É o modelo freqüentemente utilizado nos estudos de caráter exploratório, quando o pesquisador tem pouco conhecimento da área em estudo e sente necessidade de aperfeiçoar seu conhecimento de uma situação ou fenômeno a fim de enunciar hipóteses (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 219). Nesse modelo, as categorias de análise não são fixadas no início da pesquisa e sim, tomam forma no curso da própria análise.

No modelo fechado, a grade das categorias analíticas é dita fechada na medida em que não é modificada depois, durante o curso da coleta dos dados. O pesquisador decide a priori as categorias, apoiando-se em um ponto de vista teórico que se propõe submeter à prova da realidade estudada (LAVILLE; DIONNE, 1999).

No modelo misto, a grade de categorias analíticas não tem o caráter imutável do modelo anterior, pois, em suas análises e interpretações, o pesquisador não quer se limitar à verificação da presença de elementos pré-determinados (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 222). O modelo misto situa-se entre os dois modelos anteriormente descritos.

Para este estudo, está sendo considerado o modelo misto de categorias analíticas, onde o pesquisador agrupa inicialmente o melhor possível as diversas unidades de conteúdo nas categorias previamente fixadas [...] e depois se sucedem as revisões críticas tomando muitas vezes como ponto de partida os elementos não classificados na primeira vez, que podem acarretar a criação de novas categorias ou, então, a ampliação ou a subdivisão de categorias existentes e a definição de novos critérios de pertinência (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 222).

Assim definidas as categorias de análise, elas orientaram a confecção das variáveis desse estudo. As variáveis são características organizacionais que podem ser observáveis (TRIVIÑOS, 1987) em um estudo. A variável independente é explicativa, afeta a outra variável ou, ainda, causa ou afeta o resultado; já a variável dependente é a afetada ou explicada. Dessa forma, o resultado varia de acordo com mudanças nas variáveis independentes ou é a consequência da influência da variável independente (TRIVIÑOS, 1987; RICHARDSON, 1999; CRESWELL, 2007 apud COLA, 2009 p.62).

O presente estudo analisou o engajamento de stakeholders da empresa como uma capacidade organizacional e nesse caso essa capacidade representou a variável independente da pesquisa. Como variável dependente, este estudo utilizou a estratégia de sustentabilidade adotada pela empresa.

De forma a operacionalizar a análise, a categoria temática engajamento de stakeholders utilizou as iniciativas empregadas pela empresa na gestão de seus stakeholders, e a categoria estratégia de sustentabilidade utilizou as práticas de sustentabilidade desenvolvidas. Por fim, a pesquisa adotou a categoria temática vantagens competitivas e a analisou a partir da legitimidade social alcançada e da aprendizagem organizacional acumulada ao longo do período pesquisado. O quadro 2 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise adotados neste estudo.

CATEGORIAS ANALÍTICAS	DIMENSÕES	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Práticas de Sustentabilidade Corporativa	Posicionamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas institucionalizadas com relação aos stakeholders • Demandas e expectativas dos stakeholders • Benefícios percebidos: sociais, ambientais e econômicos. • Análise de ambiente e de espaço temporal
Iniciativas de Engajamento de Stakeholders	Tipologia	<ul style="list-style-type: none"> • Verificação dos stakeholders atingidos pela prática, quantidade e diversidade • Verificação da abordagem utilizada
	Classificação	<ul style="list-style-type: none"> • Verificação da interação • Respostas e parcerias firmadas • Fluxo da informação

QUADRO 2 - CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.

FONTE: Desenvolvida pela autora com base no referencial teórico apresentado

3.2.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

A determinação das categorias analíticas define como o pesquisador estabelecerá e operacionalizará um conceito ou construto. Em seguida são apresentadas as definições constitutivas, DC, e as definições operacionais, DO, que se referem aos construtos que serão adotados na avaliação empírica de cada categoria analítica.

- **Sustentabilidade Corporativa**

DC: As atividades empresariais que demonstram a inclusão de aspectos sociais e ambientais na operação do negócio e nas interações com stakeholders (VAN MARREWIJK, 2003 p.102).

- **Caso de Negócio de Sustentabilidade Corporativa**

DC: A resposta estratégica da organização para as questões sociais e ambientais relacionadas às suas atividades primárias ou secundárias (SALZMANN; IONESCU-SOMERS; STEGER, 2005, p.27) direcionada a criar valor e/ou a manter valor (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; OLIVER; HOLZINGER, 2008) através de sua adaptação ao seu contexto externo (KURUCZ; COLBERT; WHELEER, 2008) e com o objetivo de obter vantagens competitivas (PORTER; KRAMER, 2006).

- **Estratégia de Sustentabilidade**

DC: A estratégia competitiva adotada pela organização para incluir aspectos sociais e ambientais na operação do seu negócio e nas interações com seus stakeholders (CARROLL; SHABANA, 2010), na busca por encontrar uma forma diferencial em relação à concorrência em seus produtos, mercado e resultados (BULCAGOV et al, 2007; PORTER 2004; CHAKRAVARTHY E DOZ, 1992).

DO: A categoria foi operacionalizada por meio de análise do posicionamento estratégico das práticas de sustentabilidade corporativas identificadas na empresa.

- **Práticas de Sustentabilidade Corporativa**

DC: Ações sociais e ambientais que apresentem resultados mensuráveis provenientes da estratégia de sustentabilidade corporativa adotada pela empresa (EPSTEIN, 2003).

DO: A categoria foi avaliada por meio de análise das ações da empresa com seus stakeholders, identificadas através dos Relatórios de Sustentabilidade da empresa, análise de documentos e das entrevistas semi-estruturadas. As práticas de sustentabilidade foram caracterizadas a partir do quadro 03, apresentado a seguir, formado com os trabalhos de Wajnberg (2008), Lins e Wajnberg (2007) e do questionário ISE/IBOVESPA Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (2009).

PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE	TIPOLOGIA	DESCRIÇÃO
FINANÇAS SUSTENTÁVEIS	Práticas de avaliação de riscos socioambientais em financiamentos	Toda prática ou ferramenta utilizada pela empresa para avaliação de riscos socioambientais na concessão de financiamentos; utilização de diretrizes internacionais para financiamentos; interações com stakeholders na avaliação; adoção dos Princípios do Equador (ISE, 2009; WAJNBERG, 2008).
	Práticas de avaliação de oportunidades socioambientais como fonte para o desenvolvimento de novos produtos e serviços	Toda prática ou ferramenta utilizada pela empresa para a avaliação de oportunidades socioambientais como fonte para o desenvolvimento de novos produtos e serviços; Produtos específicos relacionados a Fundo de investimento com critérios socioambientais; Microcrédito; Linhas de financiamento ou produtos com foco socioambiental concedidos com condições financeiras diferenciadas e Serviços de assessoria voltados à criação de oportunidades de negócios decorrentes das mudanças climáticas como créditos de carbono e Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL, entre outros (ISE, 2009; WAJNBERG, 2008).
GESTÃO	Práticas de ações voltadas a eco-eficiência	Toda prática ou ações voltadas a eco-eficiência desenvolvidas pela empresa e relacionados a emissões de gases efeito estufa, uso de água, consumo de energia (total e renovável), geração de resíduos, consumo de papel normal, reciclado, e com selo de boas práticas, quilômetros viajados (ar e terra) e atividades da empresa para reduzir a sua pegada ecológica, entre outros (ISE, 2009; WAJNBERG, 2008).
	Práticas para a adoção de critérios socioambientais para seleção e desenvolvimento de fornecedores de bens e serviços	Toda prática ou ações voltadas para a avaliação de fornecedores e prestadores de serviço em critérios como adoção de padrões ambientais em produtos e serviços destas empresas, políticas ambientais, etc. Medidas para assegurar que estas empresas passem a se enquadrar nos padrões exigidos (ISE, 2009; WAJNBERG, 2008).
	Práticas para a divulgação de desempenho sócio ambiental	Toda prática ou ações voltadas para a divulgação de desempenho sócio ambiental da empresa utilizando indicadores e métricas para as duas dimensões (ISE, 2009; WAJNBERG, 2008).
	Prática para a valorização da diversidade na força de trabalho	Toda prática ou ações voltadas para valorização da diversidade na força de trabalho da empresa conforme o compromisso formal adotado pela empresa (ISE, 2009).

QUADRO 03: DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE DE ACORDO COM WAJNBERG (2008), LINS E WAJNBERG (2007) E ISE/IBOVESPA (2009).

FONTE: Desenvolvida pela autora com base no referencial teórico apresentado

- **Posicionamento Estratégico das práticas de sustentabilidade corporativa**

DC: A posição das práticas de sustentabilidade da empresa com relação modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004).

DO: A categoria foi operacionalizada através da análise das práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela a empresa e a classificação no modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004). Para tanto foram analisadas através de seu conteúdo estratégico, ou seja, se as práticas foram utilizadas pela empresa como instrumentos de gestão para proteger ou para alterar o conteúdo estratégico da empresa em termos de seus produtos e mercados. E a partir da análise do ambiente interno e externo da empresa, análise dos processos e competências que a empresa utiliza para a execução da prática, seja na aplicação dos já existentes na empresa ou pela introdução e fomento de novos. Para tal foi utilizada a triangulação de dados por meio das entrevistas semi-estruturadas, da análise documental e observação participante.

- **Engajamento com stakeholders**

DC: Competência estratégica (UBEDA, JIMENEZ, MORENO, 2010; MCEVILY; ZAHEER, 1999) da empresa em estabelecer relações colaborativas com uma grande variedade de stakeholders (RUEDA-MANZANARES ET AL., 2008; SHARMA; VREDENBURG, 1998) que a capacita para conceber e executar suas estratégias de sustentabilidade (FANG, ET AL, 2010; AYUSO; RODRIGUEZ; RICART, 2006; SHARMA; VREDENBURG, 1998).

DO: A categoria foi operacionalizada por meio de análise das iniciativas de engajamento de stakeholders identificadas na empresa.

- **Iniciativas de Engajamento de Stakeholders**

DC: Práticas para obtenção de vantagens competitivas através do desenvolvimento de relações intrínsecas com uma grande diversidade de constituintes internos e externos (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002; HART, 1995; SHARMA; VREDENBURG, 1998).

DO: Iniciativas para estabelecer a comunicação, a consulta, o diálogo e a parceria (GREENWOOD, 2007, p. 322 e KRICK, ET. AL 2005, p.5) da empresa junto a seus stakeholders com objetivo de buscar seus pontos de vista sobre seu relacionamento com a empresa ou ainda para entender e envolver seus interesses na gestão, operação e processos de decisão (ACCOUNTABILITY, 2008, p.10). Será operacionalizada por meio de análise documental e entrevista semi-estruturada a fim de classificá-las de comunicação e de relacionamento (HUIJSTEE; GLASBERGEN, 2008). As de relacionamento serão caracterizadas a partir da tipologia proposta por Heugens, Bosch e Riel (2002) como de Cooptação, Proteção, Aprendizagem Mútua e Solucionadora de problemas. Um resumo encontra-se nos quadros 04 e 05.

INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS	ABORDAGEM	DESCRIÇÃO
COMUNICAÇÃO	Práticas para estabelecer a comunicação com stakeholders	Processo de utilizar diversos canais de comunicação (HALL, 2005 p. 157) para repassar informações da organização (seus produtos, planos, valores e princípios) para stakeholders (clientes, funcionários, fornecedores e sociedade) de forma interna e externa. A comunicação interna relaciona-se a comunicação de políticas corporativas, códigos de ética, procedimento e práticas. A externa busca educar os stakeholders em temas relacionados à sustentabilidade, promover os valores da empresa e informar sobre desempenho (KRICK, ET. AL, 2005).
RELACIONAMENTO	Práticas para estabelecer atividades de consulta, diálogo e parcerias com stakeholders	Procedimentos que dizem respeito à forma como a empresa realiza o contato e se relaciona com suas partes interessadas quando desenvolve o seu processo de engajamento (Krick et. al, 2005). Para cada forma descrita (consulta, diálogo ou parceria) a empresa pode atuar em um relacionamento duplo, ou pode atuar em conjunto ou em rede entre ela e seus stakeholders. O tipo de relacionamento é uma das dimensões utilizadas no modelo teórico, desenvolvido por Heugens, Bosch e Riel, 2002. Essa dimensão é denominada como <i>locus</i> . A outra é denominada de <i>modus</i> . Essa dimensão classifica as iniciativas como adaptações estruturais ou processos interativos que a empresa desenvolve com seus stakeholders. Essas duas dimensões, quando alinhadas na forma matricial, criam uma tipologia: Cooptação; Proteção; Aprendizagem Mútua e Solucionadora de problemas

QUADRO 04: DESCRIÇÃO DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS.

FONTE: Desenvolvida pela autora com base no referencial teórico apresentado

INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS COM FOCO EM RELACIONAMENTO	TIPOLOGIA
COOPTAÇÃO	Toda adaptação estrutural que a empresa utilize como ferramenta de integração e que tenha como objetivo absorver novos elementos na liderança ou na definição de políticas de uma organização como um meio de evitar riscos e pressões (SELZNICK, 1949, p.13 apud HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002). Para esse fim as empresas investem recursos em ações promovam a aproximação, integração e identificação de um stakeholder específico com seus valores e princípios corporativos (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002)
PROTEÇÃO	Toda adaptação estrutural que a empresa utilize como ferramenta de integração e que tenha como objetivo favorecer a discussão de questões de interesse corporativo de forma agregada ao invés de uma a uma, protegendo a empresa contra influências e pressões externas. Para esse fim as empresas investem recursos em criar estruturas que possibilitem consultar grupos de stakeholders, interagir com associações de classe e ONGs de modo a receber, influenciar e trocar informações entre uma determinada rede de stakeholders relevantes (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002).
APRENDIZAGEM MÚTUA	Toda adaptação estrutural que a empresa utilize como ferramenta de integração e que tenha como objetivo favorecer a discussão de questões de interesse corporativo de forma agregada ao invés de uma a uma, protegendo a empresa contra influências e pressões externas. Para esse fim as empresas investem recursos em criar estruturas que possibilitem consultar grupos de stakeholders, interagir com associações de classe e ONGs de modo a receber, influenciar e trocar informações entre uma determinada rede de stakeholders relevantes (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002).
SOLUCIONADORA DE PROBLEMAS	Toda adaptação em processos que ocorre quando a empresa utiliza uma ferramenta de integração com o objetivo desenvolver uma atividade em colaboração com um stakeholder. Ocorre em situações onde existe uma dependência mútua entre a empresa e a outra parte. Para esse fim as empresas investem em ações para desenvolver processos colaborativos, de modo a adquirir controle sobre recursos e competências em um esforço de reduzir ou controlar a sua dependência ambiental (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002).

QUADRO 05 – DESCRIÇÃO DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS DE RELACIONAMENTO DE ACORDO COM A TIPOLOGIA PROPOSTA POR HEUGENS, BOSCH E RIEL (2002).

FONTE: Desenvolvida pela autora com base no referencial teórico apresentado

3.2.4 OUTROS TERMOS RELEVANTES

- **Stakeholders**

DC: São as partes interessadas, ou seja, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas ações das organizações em busca de seus objetivos (FREEMAN, 1984).

- **Estratégia empresarial**

DC: Conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial, em que as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Esse relacionamento acontece através de decisões sobre produtos e tecnologias a serem desenvolvidos, de onde e para quem os produtos serão vendidos por meio da conquista de alguma vantagem sobre os concorrentes (ANSOFF; MACDONNEL, 1993).

- **Vantagens competitivas**

DC: A presença de recursos estratégicos que proporcionam à organização obter um desempenho operacional melhor do que os seus concorrentes. Estratégias que exploram suas forças internas, através de respostas às oportunidades do ambiente, enquanto neutralizam as ameaças externas e impedem as fraquezas (BARNEY, 1991).

- **Legitimidade social**

DC: Status conferido à organização quando os stakeholders endossam e dão suporte aos seus objetivos e as suas atividades (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

- **Aprendizagem organizacional**

DC: Processo pelo qual uma organização adquire conhecimento de outra empresa ou de sua própria organização (GOODMAN; DARR, 1998, P. 419 APUD LEITE; PORSSE, 2003, P.130).

3.3 DELIMITAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Uma vez definidas claramente as questões de pesquisa, a etapa seguinte consistiu em planejar todas as atividades que foram efetuadas durante a sua execução. Para tanto nesta seção são apresentados a classificação da pesquisa e a sua estratégia. A seguir, as técnicas de coleta de dados, as fontes de evidências, os critérios de escolha dos casos, o protocolo de estudo, encerrando com a análise dos dados e limitações do estudo.

3.3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa de caráter descritivo. A pesquisa qualitativa é aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade e abrange várias formas de pesquisa para compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural (GODOI; BALSINI, 2007). É mais integradora, pois os participantes da pesquisa podem direcioná-la interagindo diretamente com o pesquisador, que, nesse caso, tem menor controle sobre o objeto de estudo.

Segundo Creswell (1997, p. 15), a pesquisa qualitativa é um processo de investigação baseado em distintos métodos tradicionais, que explora um problema social ou humano; para isso o pesquisador constrói um complexo, holístico e detalhado relatório de informações e conduz os estudos em um cenário natural. Tomando por base essa definição, a presente pesquisa é qualitativa, porque se utiliza do pesquisador como instrumento de coleta de dados, reúne fontes múltiplas, com análises indutivas, focalizando no significado dos participantes e descrevendo os processos.

A pesquisa de caráter exploratório trata de um estudo preliminar cuja principal finalidade é a de se familiarizar com um fenômeno que está sendo investigado, de

tal modo que a razão final do estudo exploratório seja a de compreender e desenhar esse fenômeno com grande precisão (YIN, 2001). Em suma, a pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e conseqüências de dito fenômeno (RICHARDSON, 1989, apud RÉVILLION, 2001). Ela visa proporcionar ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa analisado e em perspectiva.

Este estudo pode ser considerado como exploratório, pois ainda que o tema sustentabilidade corporativo tenha uma grande abordagem na literatura a sua relação com as práticas de engajamento de stakeholders não são muito exploradas. Conforme Neuman (1997, p. 19), pesquisas exploratórias são aquelas que tentam “explorar um novo tópico, descrever um fenômeno social, ou explicar por que algo ocorre; o objetivo do pesquisador é formular questões mais precisas para futuras pesquisas”.

A sua natureza também é descritiva, uma vez que com essa tipologia é possível medir as características, estabelecer relações entre as variáveis, bem como é possível ao pesquisador a utilização de documentos como fonte de análise (CRESWELL, 2007; HAIR, BABIN, MONEY e SAMOUEL, 2005). Assim, será possível tentar compreender como as iniciativas de engajamento promovem a construção do caso de negócio da sustentabilidade corporativa. Autores como Babbie (1998) e Gil (1999) também definem como pesquisa descritiva aquela que tem como função descrever precisamente situações, eventos ou características de um grupo. Nela o pesquisador observa e descreve o que é observado. Esta pesquisa também apresenta esta característica, na medida em que, irá descrever a relação das práticas de sustentabilidade e das iniciativas de engajamento de stakeholders adotadas pela empresa e procurará detalhar informações para compor um retrato mais fiel possível da realidade.

Em relação à temporalidade desta pesquisa, a opção transversal com aproximação longitudinal (RICHARSON, 2001) mostrou-se mais adequada em razão de haver a possibilidade de verificar como aconteceu determinado fenômeno e quais suas alterações. O nível de análise deste trabalho é organizacional e a unidade de

análise seriam as práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa e também as iniciativas de engajamento de stakeholders.

3.3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Dentro da perspectiva qualitativa, adotou-se a estratégia de estudo de caso, normalmente quando há o interesse em adquirir uma maior compreensão do contexto da pesquisa e do processo a ser representado. Essa estratégia possibilitou a retenção de uma percepção sistêmica, que pode ser mais facilmente atingida do que com estudos de cortes transversais. Segundo Godoi (2006), o estudo de caso constitui uma modalidade de pesquisa especialmente indicada quando se deseja capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, tanto no que diz respeito às atividades e ações formalmente estabelecidas, quanto às informais, secretas ou mesmo ilícitas.

Para Yin (2001), o estudo de caso é classificado como uma pesquisa qualitativa descritiva de caráter exploratório ou explanatório. Conceitua-se aqui o estudo de caso como a investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p.32).

Yin (2006) defende ainda que o estudo de caso único é apropriado nas seguintes circunstâncias: (1) quando representa o *caso decisivo* ao testar uma teoria bem-formulada. Para confirmar, contestar ou estender a teoria deve existir um caso único, que satisfaça todas as condições para testar essa teoria. O caso único pode ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações poderia ser mais relevante. (2) Um segundo fundamento lógico para um caso único é aquele em que o caso representa um *caso raro* ou *extremo*. Nessas circunstâncias não há como o pesquisador estabelecer padrões comuns pela baixa incidência do caso. (3) Um terceiro fundamento para um estudo de caso único é o *caso revelador*. Essa situação ocorre

quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica.

Os tipos básicos de projetos para os estudos de caso são apresentados por Yin (2001, p.61) no Quadro 6.

	Projetos de caso único	Projetos de casos múltiplos
Holísticos (unidade única de análise)	Tipo 1 (estudo de caso único holístico)	Tipo 3 (estudos de casos múltiplos holísticos)
Incorporados (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2 (estudo de caso único incorporado)	Tipo 4 (estudo de casos múltiplos incorporados)

QUADRO 6 – TIPOS BÁSICOS DE PROJETOS PARA OS ESTUDOS DE CASO

FONTE: Yin (2001, P. 61)

A leitura do quadro nos mostra os quatro tipos de pesquisas possíveis dentro de projetos de estudos de casos. O TIPO 1 resulta num projeto de estudo de caso único holístico, ou seja, com uma única unidade de análise captando a natureza global da organização. No TIPO 2, denominado projeto de estudo de caso único incorporado, a pesquisa é desenvolvida através de estudo de caso único com mais de uma unidade de análise. No caso de estudos de casos múltiplos, o TIPO 3 resulta num projeto de estudo de multicaseos com uma única unidade de análise e o TIPO 4, em um projeto de estudo de casos múltiplos com mais de uma unidade de análise.

Assim, conforme a tipologia apresentada por Yin (2001), a classificação desse estudo de caso único pode ser completada com a denominação de projeto de estudo de casos múltiplos incorporados, TIPO 2, uma vez que as categorias analíticas serão analisadas em função de mais de uma unidade de análise.

O estudo de caso incorporado é adequado segundo Yin (2001) quando se trata de um caso único onde se dá atenção a várias subunidades de análise, no caso as práticas de sustentabilidade. Também parte da premissa de que há pouca informação sobre o tema, especialmente no Brasil, o que permite considerar que mais de uma prática analisada pode trazer informações complementares sobre um

assunto ainda pouco explorado no contexto do caso de negócio de sustentabilidade corporativa no Brasil. Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia com foco no entendimento da dinâmica que se encontra presente no fenômeno estudado através de passos simples, como os apresentados no Quadro 7.

PASSO	ATIVIDADE	MOTIVO
Ao iniciar	Definição das questões da pesquisa Desenvolvimento do construto	Foco na pesquisa Providenciar o embasamento para a mensuração do construto
Selecionar os casos	Nem teoria, nem hipóteses	Flexibilidade teórica
	População específica	Evita variações desconhecidas e acentua a validação externa
	Amostragem teórica e não aleatória	Foco na teoria
Instrumentos de coleta e protocolos	Método de coleta de múltiplos dados	Triangulação de evidências
O campo	Sobreposição dos dados coletados e analisados, inclusive as notas de campo	Acelera a análise e propicia um útil ajustamento dos dados coletados
	Método de coleta de dados flexível e oportunista	Permite ao pesquisador tirar vantagens de temas emergentes e de características únicas de cada caso
Análise de dados	Entre casos	Obtenção da familiaridade com os dados, fator preliminar para a geração de uma teoria.
	Pesquisa padrão cross-case utilizando técnicas divergentes	Leva o pesquisador a olhar além das impressões iniciais e a ver as evidências através de múltiplas lentes
Formando construtos	Tabulação interativa de evidências para cada construto	Formar definições válidas e mensuráveis para o construto
	Replicação, e não amostragem, de cada construto	Confirmação e extensão da teoria
	Busca de evidências do 'porquê' das relações	Validação interna
Comparação literária	Comparação com literatura contraditória	Constrói a validade interna, eleva o nível da teoria e afina as definições do construto
	Comparação com literatura confirmatória	Generalização analítica aperfeiçoa as definições do construto e eleva o nível da teoria.
Finalizando	Saturação teórica quando possível	O processo se encerra quando a possibilidade de melhorias se torna muito pequena

QUADRO 7 - PROCESSO DE CRIAÇÃO DE TEORIA ATRAVÉS DE PESQUISAS COM ESTUDOS DE CASO

FONTE: Eisenhardt (1989, p. 535)

Segundo Godoy (2007, p.119), o uso do estudo de caso denota que o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto do que às relações estabelecidas entre as variáveis. Ocorre também sua preocupação na elaboração de uma teoria sobre o que se está estudando, sendo esta entendida como uma possível 'versão do mundo', sujeita à revisão, avaliação, construção e re-elaboração contínuas. Descarta-se aqui a idéia de que a teoria constitui-se num modelo, correto ou incorreto da realidade, assumindo-se seu caráter preliminar e relativo.

Para os estudos de caso, o desenvolvimento da teoria como parte da fase de projeto é essencial, caso o propósito decorrente do estudo de caso seja determinar ou testar uma teoria pré-existente (YIN, 2001, p. 49), como o feito por este estudo. Para Yin (2001), o desenvolvimento da teoria facilita a coleta de dados e resulta na generalização analítica dos resultados, desde que se compreenda que a generalização analítica se distingue da generalização estatística. A primeira se utiliza de uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso (YIN, 2001, p.54). Na generalização estatística, por sua vez, faz-se uma inferência sobre uma população com base em dados empíricos coletados sobre uma amostragem (YIN, 2001, p.53).

Para garantir a qualidade do projeto e de suas proposições, serão adotados testes propostos por Yin (2001), que consistem nas seguintes averiguações, apresentadas no Quadro 8.

TESTES	TÁTICA DO ESTUDO DE CASO
VALIDADE DO CONSTRUCTO	- Utilização de fontes de evidência: observação direta, análise documental e entrevistas. Posteriormente será feita a organização dos dados através de um encadeamento de evidências registrado em relatório, que será revisado por um informante-chave.
VALIDADE EXTERNA	- Será feita a generalização e expansão das proposições teóricas e não a generalização de populações ou universos.
CONFIABILIDADE	- Será realizado um protocolo de estudo de caso para documentar os procedimentos adotados na pesquisa e também um banco de dados para o estudo de caso.

QUADRO 8 - TÁTICAS DO ESTUDO DE CASO PARA TESTES DE QUALIDADE DO PROJETO E DAS SUPOSIÇÕES.

FONTE: Adaptado de Yin (2001)

Segundo o autor, esses são procedimentos importantes especialmente em estudos de caso pelas críticas de que não há um conjunto operacional de medidas e de que são utilizados julgamentos “subjetivos” para coletar e analisar os dados. Além disso, há a dúvida da generalização a partir de um único experimento. Nesse sentido, explica que o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e o objetivo é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências. Por isso, a elaboração do protocolo de estudo de caso e do banco de dados tem como objetivo deixar documentado as operações realizadas no estudo e na coleta de dados, para que possam ser repetidas quando necessário.

Projetos de estudo de caso incorporado acrescentam oportunidades significativas de uma análise mais extensiva do problema, realçando o valor das impressões. Possuem a vantagem de serem mais convincentes em suas provas do que os estudos de casos únicos holísticos, visto que apresentam resultados mais robustos. Uma percepção importante que se deve ter é considerar a análise das subunidades como o estudo de casos múltiplos para dessa forma seguir a lógica da replicação (YIN, 2001, p. 68), tanto literal quanto teórica.

3.3.3 FONTES E COLETAS DE DADOS

Na fase de coleta de dados deve ser assegurada a confiabilidade da pesquisa a fim de garantir que, no caso de futuros pesquisadores seguirem os passos e etapas adotados neste estudo, os resultados e as conclusões obtidas sejam similares. Através da confiabilidade, busca-se minimizar as implicações dos erros e das visões tendenciosas nos resultados (YIN, 2001).

Segundo Creswell (1998), a fase de coleta de dados de um estudo de caso determina a delimitação para o estudo e o encontro com as informações necessárias através da observação, das entrevistas e da análise de documentos e materiais visuais. Yin (2001) completa os estudos de Creswell (1998) e destaca seis fontes de evidências para os estudos de caso, que são: as entrevistas; a documentação; os

registros em arquivos; a observação direta; a observação participante; e os artefatos físicos. Yin (2001) descreve também os três princípios para maximizar os benefícios dessas seis fontes de evidências, que se utilizadas adequadamente, auxiliam o pesquisador a validar o construto e estabelecer a confiabilidade do estudo de caso. Os princípios são os seguintes: utilizar várias fontes de evidências, para que se possa fazer a triangulação dos dados; criar um banco de dados para o estudo de caso para aumentar a confiabilidade do estudo; e manter o encadeamento das evidências.

Para esse estudo fontes de evidências foram reunidas em três grupos principais: observação, entrevistas e documentos. Conforme proposto por Godoi (2006) essas são as mais comumente utilizadas ao realizar um estudo de caso. Tendo em vista o nível que se pode atingir dos objetivos, as fontes constaram de dados primários e dados secundários. As fontes primárias amparam-se em dois instrumentos básicos: a observação participante e a entrevista semi-estruturada.

A princípio, a observação tem papel fundamental dentro dos estudos qualitativos. Na observação direta procura-se apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (GODOY, 2007, p. 133). Por meio dela, também se busca apreender dados que não são explícitos, como aspectos cognitivos expressos em comportamentos. As provas observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que se está sendo estudado (YIN, 2001, p. 115). Segundo Yin (2001), essa observação pode ser direta ou participante. Para esta pesquisa foi realizada a observação direta, que permite a análise da realidade ou do contexto em tempo real. Com a visita ao local escolhido para o estudo de caso, tanto na sede principal da empresa, quanto nas agências foi possível selecionar quais as melhores iniciativas de engajamento de stakeholders e práticas de sustentabilidade para observação da pesquisadora. Também foi possível observar os papéis das iniciativas de engajamento de stakeholder sobre as práticas de engajamento.

Em seguida, a pesquisa também utilizou a entrevista semi-estruturada. De acordo com Godoi (2006), a entrevista semi-estruturada constitui meio pertinente, quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado e tem como

objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse.

Para responder as perguntas de pesquisa foi elaborado um roteiro semi-estruturado de entrevista para a coleta de informações, visando à obtenção de dados primários a partir das entrevistas realizadas e dos depoimentos recolhidos, conforme apêndice 1. No total foram realizadas três (3) entrevistas em profundidades com funcionários da empresa: uma funcionária da equipe de gestão do ABN AMRO Real, uma funcionária gerente de contas de pessoa física de agência e uma funcionária assistente administrativa com conhecimento das práticas de sustentabilidade e das iniciativas de engajamento realizadas. Também foram coletados depoimentos em vídeo sobre a aplicação das práticas de sustentabilidade e do engajamento de stakeholders com quatro (4) diretores executivos do banco. Um quadro resumo encontra-se no apêndice 2.

Finalmente, como fonte complementar foi realizada uma análise documental e interpretativa dos documentos relacionados no apêndice 3. Neste estudo, entre os documentos analisados estão: o Relatório de Sustentabilidade Corporativa do Banco Real, as publicações sobre o caso de negócio da sustentabilidade corporativa do Banco desenvolvidas por pesquisadores acadêmicos, os relatórios de acompanhamento das práticas, os projetos apoiados pelo Banco, os registros em vídeo e fotos do stakeholders durante as práticas e o conteúdo do website da empresa com registro da experiência sobre as práticas de sustentabilidade corporativa adotadas pela empresa e as iniciativas de engajamento de stakeholders.

A análise documental traz grandes contribuições ao estudo de caso. As informações documentais podem assumir muitas formas e devem ser o objeto de planos explícitos da coleta de dados. Segundo Yin (2001) é considerado como documentação as seguintes fontes de dados: cartas, memorandos e outros tipos de correspondências; agendas, avisos e minutas de reuniões; documentos administrativos, como propostas, relatórios de aperfeiçoamento e outros documentos internos; estudos e avaliações formais do mesmo 'local' sob estudo; recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia.

Para os estudos de caso, segundo Yin (2001, p.109), o uso mais importante dos documentos dá-se em função da corroboração e ampliação das evidências oriundas de outras fontes.

3.3.4 PROTOCOLO DO ESTUDO

Um protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao se utilizar o instrumento (YIN, 2001, p.89).

O coração do protocolo consiste em um conjunto de questões que refletem as necessidades da pesquisa. As questões são formuladas para o investigador e não para os respondentes. Cada questão deve vir acompanhada por uma lista de prováveis fontes de evidência. Essas fontes podem incluir entrevistas individuais, documentos ou observações. A associação entre questões e fontes de evidência é extremamente útil na coleta de dados. Em casos múltiplos as questões serão as mesmas para cada caso (MARTINS, 2002).

Para esse estudo foi utilizado o seguinte protocolo de pesquisa:

- a) Escolha de práticas de sustentabilidade corporativa da empresa ABN AMRO Banco Real que atendam aos requisitos do estudo, ou seja, a possibilidade de interação com stakeholders através de iniciativas de engajamento, implementadas a mais de um ano com registros, diversidade de públicos, relação com as ações sociais e ambientais da empresa e riqueza de informações disponíveis;
- b) Fazer contato para verificar a possibilidade dos funcionários da empresa envolvidos com práticas de sustentabilidade participar da pesquisa;
- c) Elaborar o instrumento da coleta de dados (roteiro de entrevista semi-estruturada);
- d) Agendar as visitas:
 - i. Revisar as informações preliminares;

- ii. Verificar os procedimentos de acesso (documentos, identificação, etc.);
- e) Realizar a entrevista e a observação direta durante as práticas de engajamento;
- f) Fazer o levantamento dos documentos e dos registros nos arquivos do site e publicações realizadas pela organização;
- g) Descrever e analisar as informações provenientes das entrevistas, das observações, dos documentos e dos registros de cada prática, enquanto unidade de análise, individualmente;
- h) Elaborar o relatório com a triangulação dos dados de cada prática estudada enquanto unidade de análise, individualmente;
- i) Fazer a comparação dos resultados de todas as práticas analisadas;
- j) Elaboração do relatório final do estudo de caso incorporado.

Os níveis de análise utilizados neste estudo foram a organização e o ambiente, no caso, o ABN AMRO Banco Real como empresa. As unidades de análise foram práticas de sustentabilidade corporativa adotadas pela empresa e as iniciativas de engajamento com seus stakeholders.

3.3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Em uma pesquisa qualitativa a análise de dados significa procurar por padrões, arquétipos ou modelos nos dados, bem como por comportamentos recorrentes ou conhecimentos. Uma vez que essas ocorrências tenham sido identificadas, elas são interpretadas em função do modelo teórico proposto ou pelas circunstâncias ambientais em que ocorreram. A quantidade de dados e informações gerados em uma pesquisa qualitativa é grande e complexo, envolvendo análises, categorizações, comparações, síntese e desenvolvimento dos dados coletados em dados gerenciáveis.

De forma a operacionalizar essa pesquisa optou-se para a análise dos dados em utilizar a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Saunders, Lewis e Thornhill, (1997) sugerem que, para fazermos o rearranjo e análise da “massa” de dados qualitativos coletados, é aconselhável o seguinte: à medida que forem coletados, sejam separados em partes ou categorias de significados correlatos. Devem ser ordenados de forma que permitam a compreensão e gerenciamento desses dados e que a emergência deles seja atraída por diferentes transcrições e notas. Devem ser identificados temas-chaves ou padrões, a partir de suas explorações, que permitam o desenvolvimento com base, em padrões aparentes e relações. Por fim, devem permitir a verificação e definição de uma conclusão.

A análise deste estudo consistiu na organização e separação dos dados em categorias pré-definidas, com liberdade de modificar-se ao longo do desenvolvimento do processo analítico. Posteriormente, os dados coletados das diferentes fontes de evidências foram analisados para o delineamento das conclusões.

3.3.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Remenyi et al. (1998) relatam que existe um preconceito com relação a pesquisas conduzidas por estudos de caso. O que se argumenta por seus opositores é a falta de rigor e o caráter subjetivo de suas constatações, tanto na obtenção dos dados quanto em sua análise. Como se refere a uma descrição holística e intensiva de um fenômeno bem delimitado, não há a verificação de hipóteses, análise de relação de variáveis, comprovação estatística ou generalizações.

Yin (2005) também postula sobre possíveis pontos fracos da análise de caso, em especial com relação a fontes de evidência, como, por exemplo, a dificuldade em obter documentos, ou a seleção tendenciosa dos mesmos. Também há a possibilidade da análise refletir vieses dos autores, vieses nas entrevistas por má compreensão dos entrevistados em relação às perguntas e pela falta de memória de fatos passados ou tendência do entrevistado em responder às expectativas do entrevistador. De fato, os vieses pessoais podem interferir nos resultados, principalmente tratando-se de estudo em que o pesquisador é inserido no interior das organizações, a fim de obter os dados primários (entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários) para a análise (COLLA, 2009 p. 58).

Outra limitação que pode ser citada é a fraqueza de algumas das fontes de evidências escolhidas para esta pesquisa, em especial os relatos dos diretores em vídeos da empresa, além da dificuldade de acesso aos documentos internos. Por fim, os entrevistados podem oferecer relatos de visões tendenciosas, o que poderá refletir as opiniões preconcebidas do pesquisador e a captura das percepções individuais. Para todas essas limitações a pesquisadora procurou definir critérios de escolha das práticas que favoreciam a coleta de múltiplas fontes de evidências a fim de evitar, em especial, vieses e opiniões pessoais tendenciosas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção é apresentada a descrição do caso da empresa ABN AMRO Banco Real, considerando o período de 2001 a 2007. Esta seção é guiada pelos objetivos específicos de pesquisa, utilizando análise qualitativa por meio de paráfrases e transcrições diretas do conteúdo transcrito dos depoimentos das entrevistas e dos registros de vídeos dos depoimentos dos diretores da empresa e das anotações das iniciativas de engajamento de stakeholders. Para a apresentação do caso, a princípio, é feita uma descrição da trajetória do caso de negócio de sustentabilidade corporativa – a adoção da sustentabilidade como estratégia de negócio – na empresa, a estrutura operacional, e a descrição das práticas de sustentabilidade adotadas pela empresa até o final de 2007.

Na continuidade, são apresentadas as práticas de sustentabilidade corporativa da empresa, conforme definido pela pesquisa, através de uma análise de suas ações de sustentabilidade e a sua contribuição para criar ou manter valor, a qual conseqüentemente contribui para o caso de negócio de sustentabilidade corporativa da empresa. A seguir, é apresentado como a empresa desenvolveu o engajamento de seus stakeholders, analisado sob duas perspectivas: a primeira classifica as iniciativas como estratégias de comunicação ou de relacionamento organizacional (KRICK, ET. AL 2005; CRAMER, 2002; MORSING; SCHULTZ, 2006; RASCHE; ESSER, 2006) e, a segunda perspectiva, que caracteriza as iniciativas conforme a tipologia proposta por Heugens, Bosch e Riel (2002).

Depois de descrever as iniciativas de engajamento de stakeholders, segue-se para a avaliação do papel do engajamento de stakeholders, enquanto uma competência estratégica, na concepção e execução das estratégias de sustentabilidade adotadas pela empresa. Por fim, apresenta-se um resumo de como o engajamento de stakeholders atribuiu à empresa a capacidade de alcançar legitimidade e reputação, e/ou inovação e aprendizagem organizacional através de suas estratégias de sustentabilidade, construindo assim o seu caso de negócio de sustentabilidade corporativa.

4.1 O CASO DE NEGÓCIO DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA DO ABN AMRO BANCO REAL

- *Como se caracterizou o caso de negócio de sustentabilidade adotada pela empresa ABN AMRO Banco Real?*

4.1.1 A TRAJETÓRIA DO CASO DE NEGÓCIO DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

O caso de negócio de sustentabilidade corporativa construído pelo ABN AMRO Banco Real de 2000 a 2007, ou seja, até a sua fusão com o Banco Santander⁶, tornou essa empresa em uma referência única para estudos de caso de sustentabilidade corporativa. A princípio, algumas poucas empresas brasileiras adotam uma estratégia de negócios de sustentabilidade corporativa há praticamente 10 anos. Além disso, essa estratégia encontra-se fielmente registrada através da publicação periódica de Relatórios de Sustentabilidade no modelo GRI, o que garante um livre acesso a indicadores de desempenho sociais e ambientais e permite visualizar a evolução da empresa. Por fim, a empresa entende que a prática da sustentabilidade não se opõe a sua estratégia de negócio, na verdade ela é considerada como a sua própria estratégia já que é considerada fonte de vantagens competitivas.

Este entendimento está expresso na missão do banco apresentada pelo seu Relatório de Sustentabilidade (2002, p. 19), que é satisfazer o cliente, gerando valor para os acionistas, funcionários e comunidade, através de uma postura ética nos negócios, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos, serviços e, especialmente, pelo atendimento. Também foi constatada em depoimentos de altos executivos do banco:

⁶ O ano de 2007 marcou o início de uma nova fase para o Banco Real. O consórcio formado pelos bancos Santander, Fortis e Royal Bank of Scotland assumiu o controle global do ABN AMRO após a aquisição de 86% das ações da Organização. No Brasil, como parte desse processo, o Banco Real passou a pertencer ao Santander formando o Grupo Santander Brasil.

“A própria estratégia é a sustentabilidade em si. Nós começamos a falar de sustentabilidade em 2000, quando o presidente da organização passou a questionar qual é o papel de um Banco, como que a gente pode agregar valor à sociedade? Um banco que gerasse valor não apenas para seus acionistas e funcionários, mas também para todos os públicos com os quais ele se relaciona, para toda sociedade. Foi nesta época que se desenhava a nova missão do Banco incorporando esta visão.” (informação verbal⁷)

“A sustentabilidade no banco faz parte de uma estratégia geral, que abrange todos os negócios e áreas funcionais do banco. A nossa estratégia está ancorada na sustentabilidade e ela é intrínseca em toda organização. Se não der resultado financeiro não é sustentável, quer dizer, está no cerne da questão, a sustentabilidade tem que dar resultado financeiro, por que se não der, não é sustentável ou então não tinha um modelo sustentável. Tem que ser financeiramente sustentável senão não funciona.” (informação verbal⁸)

“O Banco é socialmente responsável, mas sempre com o seu lucro. Por que no fim o Banco quer um mundo melhor para todos, mas também quer promover o seu negócio”. (informação verbal⁹)

A empresa ABN AMRO Real foi criada a partir da aquisição do Banco Real pelo ABN AMRO S. A. em 1998. No contexto da abertura do setor bancário ao capital estrangeiro ocorrida no Brasil na década de 90, o ABN AMRO adquiriu o Banco Real com a justificativa de que a sua rede tinha o tamanho mínimo requerido para um banco de varejo no Brasil, bem como pela necessidade de aumentar o total de ativos e para competir em custos. De fato, o Banco Real era reconhecido grupo financeiro fundado em 1925 como uma cooperativa agrícola, 70 anos mais tarde ocupava a sétima posição entre os maiores bancos do Brasil (IPEA, 2002). O ABN AMRO era uma subsidiária de um conglomerado financeiro multinacional possuía 17.331 empregados, 50 agências, 716 subagências e um foco no varejo, com mais de 2 milhões de clientes.

Segundo Kanter e Pinho (2005, p.3) o então formado ABN AMRO Real enfrentou o clássico desafio da integração de uma fusão: como construir uma nova cultura e uma nova identidade no mercado. Ele competia com bancos maiores, com maior reconhecimento de marca e experiência. Na discussão da estratégia que seria adotada pela nova empresa, o foco definido foi a atenção ao cliente.

⁷ Maria Luiza de Oliveira Pinto, diretora executiva de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

⁸ Fabio Colleti Barbosa, presidente Grupo Santander Brasil

⁹ Depoimento Funcionário F1.

O presidente do ABN AMRO, Fábio Barbosa, declarou que o foco inicial do seu banco, depois de comprar o Real, era melhorar o atendimento, visto que a qualidade dos serviços é o segundo fator na escolha do banco pelo cliente e o preço vem só em terceiro lugar (CARVALHO ET. AL, 2002, p. 54).

Segundo Moraes (2007, p.20) o ABN Amro e o Real colocaram no centro das atenções o cliente. Quando os dois se fundiram, integrando suas operações em 2000, com o nome de Banco ABN AMRO Real e uma nova marca, disseminou-se junto à assinatura “Construindo um banco cada vez melhor para você”. Além do foco em relacionamentos próximos aos clientes, o banco decidiu enfatizar a “criação de valor” como o seu tema e o incorporou na sua missão o propósito de atender questões sociais e ambientais com o seu negócio. Segundo Costa (2008, p. 60), nascem neste momento às bases estratégicas do caso de negócio de sustentabilidade da empresa.

4.1.2 AS ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE

Os líderes do ABN AMRO REAL decidiram que o banco seria focado no cliente, priorizando clientes frente às transações, e também seria um líder em responsabilidade social e ambiental. Em maio de 2001 o relatório “Um Novo Banco para uma Nova Sociedade” foi publicado. Esse documento explicava o conceito do Banco de Valor e demonstrava as iniciativas em andamento.

No início, o presidente reuniu um grupo de 8 diretores que motivados pela transformação que o tema sustentabilidade poderia trazer passou a se encontrar semanalmente para discutir idéias. Esse grupo que se intitulou Comitê Banco de Valor e tinha como diretriz a criação de "um novo banco para uma nova sociedade".

Na época do Banco de Valor nos decidimos que este movimento deveria fazer parte do dia a dia de toda a organização, então foram criados três comitês: o de mercado que olhava a relação do banco com seus clientes; o comitê de gestão que olhava para dentro da organização e o comitê de

ação social, que existe até hoje, e define o direcionamento de nosso investimento social. (informação verbal¹⁰)

A criação do conceito “Banco de Valor” através de grupos de diálogo levou a empresa a rever todo o seu negócio e definir as grandes estratégias de sustentabilidade do negócio. Para levar a discussão a um maior número de pessoas foram criados os três comitês, formados por diretores executivos e gerentes provenientes de várias partes do banco. O de mercado ficaria responsável pelos produtos, clientes e análise de risco e crédito; o de administração ficaria responsável pela eficiência ecológica, diversidade de funcionários e fornecedores; o de ação social ficaria responsável pelos investimentos sociais e envolvimento com a comunidade.

“Nesta época uma das primeiras coisas que fizemos como disparador, foi uma auto-avaliação com o grupo de indicadores do Instituto Ethos. Foi a partir do resultado desta avaliação que começaram a surgir as primeiras iniciativas implementadas por grupos de funcionários de diversas áreas do banco que compraram esta idéia. Neste diagnóstico tiramos nota zero no quesito meio ambiente e fornecedores. Ao mesmo tempo apareceu o tema da diversidade que não era tratado aqui no banco. Então começou assim, num pequeno grupo com as pessoas levantando a mão e dizendo deixa que eu vou tomar conta desta coisa de meio ambiente, outro falava deixa que eu vou cuidar da diversidade. Saíram dali e iam montar grupos de trabalho multidisciplinares e foi assim que começou, foi assim que dispararam várias idéias. O essencial que estes grupos fizeram foi definir a premissa tinha que trabalhar de dentro para fora, tinha que trabalhar no negócio. Aos poucos estas idéias foram tomando corpo e decidimos estruturar a governança da sustentabilidade” (informação verbal¹¹).

Assim, é possível verificar que a estratégia de sustentabilidade foi desenvolvida a partir de ações internas, relacionadas à proposta de criar valor com a adequação e diferenciação dos negócios, além de uma revisão dos procedimentos operacionais com intenção de inserir aspectos sociais e ambientais na gestão. A partir deste processo, foram criadas diversas práticas de sustentabilidade, que refletiram as estratégias utilizadas no caso de negócio de sustentabilidade corporativa na empresa. Essas práticas são apresentadas a seguir.

¹⁰ Maria Luiza de Oliveira Pinto, diretora executiva de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

¹¹ Maria Luiza de Oliveira Pinto, diretora executiva de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

4.2 PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

- *Quais foram as práticas de sustentabilidade adotadas pela empresa pesquisada?*

4.2.1 CRITÉRIOS PARA CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS

Segundo Lins e Wajnberg (2007, p. 14) a sustentabilidade corporativa pode estar presente em empresas do setor financeiro de diversas formas. Em alguns casos, ela se faz mais presente na criação de novos produtos com características específicas ligadas à inclusão social ou à preservação ambiental, por exemplo. Em outros, há maior esforço na mudança de processos existentes, como a inserção de análise de riscos socioambientais no processo de avaliação de risco de crédito ou, ainda, na utilização de critérios de sustentabilidade na seleção de fornecedores. Um terceiro grupo de empresas preocupa-se com ambas as dimensões.

De modo a caracterizar o ABN AMRO Real como uma empresa que se preocupa com ambas as dimensões, esse tópico apresenta as práticas de sustentabilidade desenvolvidas pelo Banco conforme o quadro de práticas formado a partir dos trabalhos de Wajnberg (2008), Lins e Wajnberg (2007) e do questionário ISE/IBOVESPA Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (2009).

Esse quadro serve de base para a análise da empresa e de suas práticas para a sustentabilidade. Essas são classificadas em dois tipos: finanças sustentáveis e gestão. As de finanças sustentáveis são subdivididas em avaliação de riscos socioambientais em financiamentos e Avaliação de oportunidades socioambientais como fonte para o desenvolvimento de novos produtos e serviços (microcrédito; fundos socialmente responsáveis; financiamentos socioambientais; mercado de carbono e seguros ambientais). As de gestão são subdivididas em: eco eficiência; critérios socioambientais para seleção de fornecedores; divulgação de desempenho sócio ambiental; diversidade na força de trabalho e investimento social privado.

4.2.2 PRÁTICAS DE FINANÇAS SUSTENTÁVEIS

As práticas de finanças sustentáveis são aquelas diretamente ligadas com a geração de receitas para o banco, ou seja, ligadas às atividades fins do negócio como o desenvolvimento de novos produtos (WAJNBERG, 2008; LINS; WAJNBERG, 2007).

- Prática de avaliação de riscos socioambientais em financiamentos

<p>Prática de Avaliação de riscos socioambientais em financiamentos</p>	<p>Toda prática ou ferramenta utilizada pela empresa para avaliação de riscos socioambientais na concessão de financiamentos; utilização de diretrizes internacionais para financiamentos; interações com stakeholders na avaliação; adoção dos Princípios do Equador (ISE, 2009; WAJNBERG, 2008).</p>
---	--

Alinhado com a atuação global do ABN AMRO e com os debates surgidos no grupo de trabalho de Risco Socioambiental, o ABN AMRO adotou em 2002 sua Política de Riscos Socioambientais com o objetivo de incluir aspectos socioambientais na análise de concessão de crédito de clientes empresariais.

“Dentro do banco nós decidimos começar pelo nosso negócio principal, o crédito. Na verdade o primeiro projeto que nós fizemos, voltado para a sustentabilidade dos negócios, foi incluir a análise de aspectos ambientais e sociais no processo de concessão de crédito para as empresas. O grande objetivo não era restringir o crédito, pelo contrário, o objetivo era ajudar a mostrar para as empresas que são clientes do banco como eles podem integrar mais estes aspectos na sua gestão e a importância de se considerar o meio ambiente, as pessoas, a comunidade dentro de seus negócios” (informação verbal¹²).

De acordo com essa política, o ABN AMRO REAL recusa-se a financiar empresas que utilizem trabalho infantil, incentivem direta ou indiretamente a prostituição, extraiam madeira nativa sem certificação e extraiam e fabriquem produtos de amianto. A política também estabelece que os clientes preencham um

¹² Carlos Nomoto, Superintendente de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

questionário socioambiental ao contratarem ou renovarem uma linha de crédito. Entre os principais itens monitorados pelo banco estão as licenças ambientais, a disposição de resíduos sólidos, o controle da poluição do ar e o tratamento de efluentes líquidos. Também observa aspectos como número de acidentes, higiene, segurança e medicina do trabalho, indícios de trabalho infantil ou escravo e terceirização de processos poluentes e perigosos.

Em junho de 2003, o banco aderiu aos Princípios do Equador, que estabelece critérios mínimos para a concessão de crédito e asseguram que os projetos financiados (Project Finance), acima de US\$ 10 milhões, sejam desenvolvidos de forma socialmente e ambientalmente responsável. Assim, para novos projetos o banco passa a seguir as diretrizes do International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial.

- Prática de avaliação de oportunidades socioambientais como fonte para o desenvolvimento de novos produtos e serviços

Prática de avaliação de oportunidades socioambientais como fonte para desenvolvimento de novos produtos e serviços	Toda prática ou ferramenta utilizada pela empresa para a avaliação de oportunidades socioambientais como fonte para o desenvolvimento de novos produtos e serviços; Produtos específicos relacionados a Fundo de investimento com critérios socioambientais; Microcrédito; Linhas de financiamento ou produtos com foco socioambiental concedidos com condições financeiras diferenciadas e Serviços de assessoria voltados à criação de oportunidades de negócios decorrentes das mudanças climáticas como créditos de carbono e Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL, entre outros (ISE, 2009; WAJNBERG, 2008).
--	---

A prática de avaliação de oportunidades socioambientais como fonte para o desenvolvimento de novos produtos e serviços do ABN AMRO Real é desenvolvida pelo Conselho de Sustentabilidade. Criado em maio de 2006, marcou o início de uma nova etapa na gestão estratégica para a sustentabilidade na empresa. É formado por representantes seniores das áreas e diretores executivos, e dirigido pelo presidente do ABN AMRO REAL, o Conselho tem a missão de gerir a integração da sustentabilidade nos negócios e nas demais atividades da Organização, tomar decisões e monitorar o desempenho por meio de indicadores de sustentabilidade. Os membros representam suas áreas e acompanham os planos de ação para a inserção da sustentabilidade em suas diretorias ou vice-presidências.

“A criação do comitê de sustentabilidade que absorveu o comitê de mercado e o comitê de gestão foi um marco. Esse conselho faz a integração do tema nos negócios e nas demais atividades da organização, toma decisões e monitora o desenvolvimento dos indicadores de sustentabilidade” (informação verbal¹³).

Apesar de sua estruturação apenas em 2006, a empresa vem desenvolvendo novos produtos e serviços a partir das oportunidades socioambientais desde 2001 quando iniciou a sua estratégia de sustentabilidade. Os principais produtos desenvolvidos foram: o programa de microcrédito, a criação de fundos socialmente responsáveis, o desenvolvimento de linhas de financiamentos socioambientais e a comercialização de créditos de carbono.

O programa de microcrédito da empresa foi desenvolvido por um grupo de funcionários em parceria com a Acción International, organização internacional especializada em micro finanças. Essa parceria deu origem a Real Microcrédito, uma joint-venture onde o ABN AMRO detém 80% de suas ações, enquanto a Acción International, responsável pelo apoio técnico detém o restante. Para desenvolvimento desse empreendimento a Acción International recebeu um apoio financeiro do United States Aid for International Development - USAID (KANTHER; PINHO; RAFFAELLI, 2005). Essa operação foi pioneira em um banco privado no Brasil. O objetivo do programa é oferecer microcrédito produtivo orientado para pequenos empreendedores com dificuldades em conseguir crédito no sistema financeiro tradicional. Produtivo porque não é para consumo, e orientado porque o contato com o cliente é feito pelo agente de microcrédito, funcionário capacitado para fornecer orientações sobre o uso do recurso. A operação começou em São Paulo e, ao final de 2007, estava presente em mais de 200 municípios em todas as regiões do Brasil.

“Como nós começamos a trabalhar com a integração dos aspectos sociais, ambientais e econômicos nas principais decisões das organizações? Basicamente foi necessário olhar para nossas operações e serviços. Dentro do banco nós decidimos começar pelo nosso negócio principal, o crédito. O outro ponto importante foi pensar como nós podemos contribuir com o desenvolvimento, como nós podemos contribuir com os pequenos negócios. Foi então que nós criamos o Real Microcrédito. Através dessa operação nós concedemos crédito para fomentar atividades produtivas de empresários com pequenos negócios. O microcrédito levou alguns anos para atingir o

¹³ Maria Luiza de Oliveira Pinto, diretora executiva de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

break-even, ou seja, o ponto de equilíbrio econômico da operação, Não é tão fácil e nem tão simples conceder crédito para pessoas de classes D e E. Não é simples, demorou alguns anos e mais do que imaginávamos para atingir o break-even. Seria mais fácil doar este dinheiro para o desenvolvimento? Seria, mas nós conseguimos “doar” através do micro-crédito. Não é uma doação, é uma unidade de negócios. Onde é possível fazermos negócio que promovam o desenvolvimento desses micros empresários ao mesmo tempo em que o Banco tem rentabilidade. Todos ganham. Portanto, se não fizemos assim nós perdemos a oportunidade de aliar os resultados econômicos ao desenvolvimento da sociedade e o cuidado com o meio ambiente” (informação verbal¹⁴).

A criação de fundos socialmente responsáveis também iniciou com o Comitê de mercado. O primeiro fundo de investimento do Brasil, cuja carteira de empresas foi construída levando em consideração não somente critérios de desempenho financeiro, mas também critérios sociais, ambientais e de boas práticas de governança corporativa foi o Fundo Ethical, lançado pela empresa em 2001.

Para adotar essa prática a área de investimentos, responsável pelo desenvolvimento de novos produtos bancários na empresa, precisava estabelecer uma forma de verificar quais empresas poderiam compor a sua carteira. Para tanto desenvolveu uma parceria com o Instituto Ethos e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC e criou uma metodologia de avaliação que permite ao banco verificar questões relacionadas ao desempenho ambiental, social (comunidade interna e comunidade externa) e de governança corporativa de empresas nacionais de capital aberto. Esse método permite ao gestor do fundo enquadrar as empresas em determinados graus de adoção de práticas relacionadas à governança corporativa, responsabilidades social e ambiental. Após esta análise elas são avaliadas economicamente para a inclusão na composição da carteira dos Fundos.

Além dessa metodologia, os Fundos Ethical contam com um Conselho Consultivo independente, que auxilia seu gestor com informações que envolvam as empresas em assuntos cuja atenção seja responsabilidade social, ambiental e governança corporativa.

“Para trabalhar com a sustentabilidade nós também fomos para área de

¹⁴ Carlos Nomoto, Superintendente de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

investimentos onde lançamos um fundo chamado Ethical. Esse é um fundo de ações de empresas que tenham bons indicadores de cuidados com as pessoas, cuidados com o meio ambiente e com a governança corporativa. Também lançamos o CDB sustentável, onde o recurso que você aplica é concentrado no financiamento de universidades, hospitais e de outros projetos que tem contribuição direta com o desenvolvimento da sociedade. E tem também o Fundo Floresta Real, que é um fundo que nós criamos que tem o objetivo, além de neutralizar as emissões que nós temos, você permanece neste fundo dois anos e ao final pode ter certificados de créditos de carbono que podem ser negociados. Este fundo foi um grande sucesso” (informação verbal¹⁵).

O Fundo Floresta Real é um fundo de investimento de renda fixa que atrela sua rentabilidade a benefícios socioambientais. Com esse produto o cliente tem o direito a receber o valor financeiro, referente aos créditos de carbono originados de um programa de ecoeficiência chamado de Floresta Real. O Floresta Real faz parte de um conjunto de outras ações ambientais do banco e envolve o reflorestamento e a recuperação de 84 hectares da bacia do rio Juquiá, no interior do Estado de São Paulo. Até agosto de 2008, já haviam sido plantadas 126 mil árvores. Essa ação, além de compensar as emissões de carbono diretas¹⁶ da instituição é também a ação que gera para o cliente o valor financeiro.

O Banco tem uma gerência de mudanças climáticas, que foi criada em 2004 para a criação de oportunidades de negócios decorrentes das mudanças climáticas como créditos de carbono e Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL. Nesse sentido o banco atua na negociação do crédito de carbono, compra e venda, no financiamento de projetos de MDL e na cessão de garantias internacionais.

“Na área de mudanças climáticas nós temos uma atuação na área de créditos de carbonos, tem coisas mais indiretas, tipo financiamento kit gás para carros que diminui de maneira indireta as emissões, mas de maneira mais direta e mais clara é a nossa atuação no mercado de carbono que é totalmente focada nas mudanças climáticas, onde a gente atua basicamente em três áreas, primeiro diretamente a intermediação do crédito de carbono. Nossos clientes aqui no Brasil que tem possibilidade de desenvolver um projeto de MDL que queiram vender e nossos clientes lá na Europa que queiram comprar créditos de carbono daí a gente faz a intermediação, A partir daí fazemos também a estruturação financeira, que ajuda o cliente a decidir qual é a melhor forma de fazer isto, qual é a melhor forma de negociar, aqui nós também temos a possibilidade de financiar projetos.

¹⁵ Carlos Nomoto, Superintendente de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

¹⁶ Emissões diretas de carbono são oriundas da frota de veículos, helicóptero, lanchonetes e restaurantes, além de emissões decorrentes de viagens de funcionários e eventos

Então tudo isso é a nossa atuação na área de mudanças climáticas” (informação verbal¹⁷).

Por fim o banco também desenvolve e apresenta como produto para seus clientes linhas de financiamento com foco socioambiental, ou seja, concedidos com condições financeiras diferenciadas de prazos e taxas, direcionadas a fomentar projetos nas áreas de acessibilidade, produção ou processos mais limpos, energias renováveis e eficiência energética, saúde e educação, empreendedorismo, boa governança, produtos certificados e consumo consciente.

4.2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

As práticas de gestão para a sustentabilidade são aquelas que não estão diretamente relacionadas às atividades geradoras de receitas da empresa, ou seja, aquelas ligadas às atividades fins do negócio. Entretanto são práticas que buscam incorporar aspectos sociais e ambientais, de forma a melhorar não somente o desempenho socioambiental, mas também o desempenho econômico da empresa (WAJNBERG, 2008; LINS; WAJNBERG, 2007).

- Prática de ações voltadas a eco-eficiência

Prática de ações voltadas a eco-eficiência	Toda prática ou ações voltadas a eco-eficiência desenvolvidas pela empresa e relacionados a emissões de gases efeito estufa, uso de água, consumo de energia (total e renovável), geração de resíduos, consumo de papel normal, reciclado, e com selo de boas práticas, quilômetros viajados (ar e terra) e atividades da empresa para reduzir a sua pegada ecológica, entre outros (ISE, 2009; WAJNBERG, 2008).
--	--

A empresa ABN AMRO Real criou seu Programa de Ecoeficiência em 2001 a partir de ações realizadas por voluntários de diversas áreas, que atuavam para promover a conscientização dos demais funcionários sobre a importância da adoção

¹⁷ Maurik Jeheem, Superintendente da área de Créditos de Carbono do Grupo Santander Brasil. <http://www.mudancasclimaticas.andi.org.br/content/maurik-jehee>

do conceito dos 3Rs (Reduzir, Reutilizar e Reciclar). No mesmo ano, o ABN AMRO REAL implementou a coleta seletiva nos prédios administrativos e auditou o destino de seu lixo. Em 2002, começou a utilizar papel reciclado em todas as comunicações internas. Posteriormente, esse processo evoluiu para a comunicação externa. A coleta seletiva do lixo foi estendida para as agências em 2002. Em dezembro de 2007, mais de 91% das agências do banco em todo o Brasil já separavam os resíduos para reciclagem. Ainda considerando a reciclagem, o banco lançou em 2006 o Programa Real de Reciclagem de Pilhas e Baterias. Chamado de Papa-Pilhas e recolhe pilhas e baterias portáteis usadas através de coletores instalados nas agências do banco e se encarrega de sua reciclagem.

“Além de olhar para o nosso negócio nós olhamos também para as nossas operações, por exemplo, o programa de coleta seletiva. Nós o integramos logo no primeiro ano em que estruturamos a nossa estratégia de sustentabilidade, foi planejado um programa de coleta seletiva, um programa que na verdade chama-se programa de eco-eficiência. É um programa dos três R's: reduzir, reciclar, reutilizar em 90% de nossas agências. Qual era o objetivo disto? O objetivo era termos diversos pontos de venda em todo Brasil, além de prestar serviços financeiros, nós também podemos fazer com que estes pontos tragam algo de interação junto com a comunidade, então implementamos o programa de coleta seletiva, onde tanto o banco quanto os clientes podiam levar seus resíduos possíveis de serem reciclados nos nossos ponto de venda. Depois disso entrou também o papa pilhas que é outro programa que tem sido muito bem aceito pela sociedade” (informação verbal¹⁸).

A empresa ABN AMRO Real realiza desde 2005 um inventário das emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) de suas atividades. Com base nesse inventário lançou a Pegada de Aquecimento Global (PAG), que permite a organização monitorar as emissões geradas por cada funcionário em seu período de trabalho. Em 2007 o banco iniciou uma prática para redução da PAG. A meta é que, em cinco anos, a quantidade de emissões caia para uma tonelada ou menos por funcionário. Um dos focos é a diminuição do consumo de energia elétrica, que responde por 61% de emissões de GEE. Além de reduzir, para compensar suas emissões diretas de Gases de Efeito Estufa (frota de veículos, helicóptero e geradores), bem como das emissões decorrentes de viagens de funcionários, geração de resíduos orgânicos e

¹⁸ Carlos Nomoto, Superintendente de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

eventos o banco investiu no Projeto Floresta Real, que promove a restauração da Mata Atlântica na bacia do rio Juquiá, no interior de São Paulo.

Por fim, desde 2003, a empresa também utiliza o papel reciclado em larga escala nos materiais internos e externos. Impressoras, copiadoras e materiais de comunicação, inclusive anúncios, outdoors, talões de cheques e extratos, passaram a utilizar papel reciclado, o insumo de menor impacto ambiental.

“Ainda olhando para nossas operações, nós também já fizemos o nosso inventário de emissão de gases de efeito estufa, que é um grande desafio medirmos a quantidade em toneladas que o banco emite em função das suas operações. O primeiro foi feito há dois anos. Além disso, fomos para áreas de serviços. Banco tem três atividades principais, conceder crédito, fazer a gestão dos investimentos dos clientes, e prestar serviços financeiros. Uma grande iniciativa de programa que nós criamos é o talão de cheque de papel reciclado hoje com a evolução da indústria, nós temos a opção do papel reciclado ou do papel FSC” (informação verbal¹⁹).

- Prática de adoção de critérios socioambientais para seleção e desenvolvimento de fornecedores de bens e serviços

<p>Prática de adoção de critérios socioambientais para seleção e desenvolvimento de fornecedores de bens e serviços</p>	<p>Toda prática ou ações voltadas para a avaliação de fornecedores e prestadores de serviço em critérios como adoção de padrões ambientais em produtos e serviços destas empresas, políticas ambientais, etc. Medidas para assegurar que estas empresas passem a se enquadrar nos padrões exigidos (ISE, 2009; WAJNBERG, 2008).</p>
---	---

Em 2003, a empresa estabeleceu cláusulas contratuais relacionadas à sustentabilidade e responsabilidade social para seus fornecedores. Também criou um documento, denominado de “Parceria de Valor”, para orientar com princípios éticos e de governança corporativa essa relação. A empresa conta ainda com ações de comunicação: o canal do fornecedor, um site que disponibiliza informações de cadastro, contratos, pagamentos e possibilita o encaminhamento de sugestões e

¹⁹ Carlos Nomoto, Superintendente de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

reclamações; e fóruns setoriais, encontros que têm objetivo de tratar interesses específicos de empresas de um mesmo setor ou cadeia produtiva.

“A área de gestão e relacionamento com fornecedores foi criada no banco em 2004, mas o foco da gestão com os fornecedores começou em 2001 quando o Banco se submeteu aos indicadores Ethos de Sustentabilidade social e as piores notas foram para relacionamento com fornecedores e meio ambiente, foi neste período que diversos grupos voluntários de várias áreas se dispuseram a olhar essa relação com mais cuidado e tentar identificar oportunidade de melhoria. Partindo dessas premissas: coerência entre discurso e prática, engajamento interno dos gestores e a adoção de um processo inclusivo, estabelecemos três eixos de ação. O primeiro eixo é a mobilização que é colocada em prática por meio de ações voltadas para incentivar os fornecedores a adotarem práticas sustentáveis em seus negócios; o segundo é o relacionamento, são ações estruturadas e consistentes voltadas para o fortalecimento da parceria; o terceiro é a gestão, as ações nesse eixo visam inserir sustentabilidade em todos os processos de seleção, qualificação e gestão de fornecedores” (informação verbal²⁰).

- Prática de divulgação de desempenho sócio ambiental

Prática de divulgação de desempenho sócio ambiental	Toda prática ou ações voltadas para a divulgação de desempenho sócio ambiental da empresa utilizando indicadores e métricas para as duas dimensões (ISE, 2009; WAJNBERG, 2008).
---	---

A empresa divulga desde 2002 seu desempenho sócio ambiental através de publicações especializadas. Também tem um site exclusivamente dedicado para o relato de informações socioambientais e utiliza um relatório exclusivo com o qual reporta uma série de indicadores relativos ao seu desempenho socioambiental. O seu Relatório 2005/2006 conta com uma seção ao final do documento dedicada somente para a divulgação de indicadores sociais e ambientais e ganhou em 2007 o selo A+ da *Global Reporting Initiative* (GRI), referência mundial em diretrizes para relatórios de sustentabilidade foi a primeira do país e a 7^a do mundo a receber esse selo.

²⁰ Glória Gonçalves, Consultora de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

- Prática de valorização da diversidade na força de trabalho

Prática de valorização da diversidade na força de trabalho	Toda prática ou ações voltadas para valorização da diversidade na força de trabalho da empresa conforme o compromisso formal adotado pela empresa (ISE, 2009).
--	--

A empresa realiza diversas ações com foco na diversidade, em especial a inclusão de grupos historicamente discriminados e em situação de vulnerabilidade na sociedade: negros, pessoas com deficiência, pessoas com mais de 45 anos, mulheres e homossexuais. Para tanto a empresa promoveu mudanças nas ações internas com uma revisão de seus processos de recrutamento, seleção e carreira. Também lançou produtos e benefícios para valorizar o tema internamente.

“Quando começamos a lidar com este tema nós criamos um grupo de trabalho que pesquisou o assunto e percebeu que ele deveria ser tratado de forma transversal, em vários processos e políticas, não só relacionado a questões de RH, mas também nos negócios, comunicação e outros processos da organização. Percebemos a complexidade e decidimos que a nossa missão iniciaria por sensibilizar a empresa com relação à diversidade. Para tanto, existem grupos de diálogos para questões específicas de determinados grupos, por exemplo, a questão racial e assim propor ações para que o banco possa resolvê-las. Criamos uma equipe que se reporta a diretoria e ainda um comitê de diversidade, temos uma política de planos e trabalho e metas por área. Estamos sempre atentos a implementação de melhorias em nossas praticas, processos e produtos” (informação verbal²¹).

Para sensibilizar seu público interno utiliza campanhas de comunicação, cursos, eventos e publicação de materiais para orientar os gestores, assim como insere o tema nos conteúdos de seu programa de formação de lideranças. Todas essas iniciativas foram desenvolvidas pelo Comitê de Diversidade, um grupo multifuncional criado em 2001. Em 2005, foi criada uma área específica de Diversidade, com o objetivo de inserir de forma transversal do tema na empresa. Desenvolve ações específicas por grupos. Para negros, programa de estágio em parceria com a Fundação Getúlio Vargas. Para pessoas com deficiência foram realizados investimentos em acessibilidade e um programa de estágio. Para mulheres, ações para o desenvolvimento e a ascensão profissional. Ainda, a

²¹ Laura Oltramare, Superintendente de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

empresa tem programas para o desenvolvimento profissional de estudantes de baixa renda, o programa Sênior, para a contratação de pessoas com idade acima de 45 anos, e para o grupo LGBT²², a empresa oferece benefícios e composição conjunta de renda no crédito imobiliário.

4.2.4 QUADRO RESUMO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE

A partir das práticas descritas foi desenvolvido um resumo com a classificação de cada prática identificada. Esse resumo apresenta-se no quadro 09.

PRÁTICAS FINANCEIRAS	1. Incluir aspectos sócio-ambientais na concessão de crédito
	2. Desenvolver fundos de ações de empresas socialmente responsáveis
	3. Desenvolver fundos de investimentos com benefícios sócio-ambientais
	4. Desenvolver linhas de financiamentos com foco socioambiental
	5. Desenvolver um programa de microcrédito
	6. Promover negócios decorrentes de mudanças climáticas
PRÁTICAS DE GESTÃO	7. Implantar um programa de eco eficiência
	8. Utilizar critérios de sustentabilidade para seleção de fornecedores
	9. Adotar ações de diversidade
	10. Utilizar papel reciclado nas comunicações externas
	11. Divulgar informações relativas ao desempenho socioambiental
	12. Avaliar oportunidades socioambientais para o desenvolvimento de novos produtos

QUADRO 09: PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA ABN AMRO REAL

FONTE: Desenvolvida pela autora com base de acordo com as informações coletadas na empresa

A partir deste resumo foi possível classificar as práticas para compreender seu posicionamento estratégico com relação às estratégias de sustentabilidade para a construção do caso de negócio de sustentabilidade corporativa.

²² Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros

4.3 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

- *Qual é o posicionamento estratégico das práticas de sustentabilidade identificadas?*

4.3.1 CRITÉRIOS PARA CARACTERIZAÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Para fins deste trabalho, as práticas de sustentabilidade analisadas representam a estratégia de sustentabilidade adotada pela organização, ou seja, a inclusão de aspectos sociais e ambientais na operação do seu negócio como uma forma de se diferenciar em relação à concorrência (CARROLL; SHABANA, 2010). Para alcançar a sua diferenciação ela precisa promover mudanças ou proteger o seu conteúdo estratégico (BULGACOV, 1997; CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992), ou seja, o seu posicionamento em termos de produtos e mercados. Assim, esta pesquisa considera as práticas de sustentabilidade como instrumentos de gestão, com potencial para proteger ou alterar o conteúdo estratégico da empresa em termos de seus produtos e mercados, de forma a manter ou criar valor para seu acionista.

Para analisar o posicionamento estratégico das práticas de sustentabilidade identificadas e verificar o seu potencial para promover mudanças ou proteger o conteúdo estratégico da empresa, a pesquisa relacionou as práticas de sustentabilidade com as dimensões do modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004). Para esses autores o conceito de valor sustentável relaciona a criação de valor para o acionista com os desafios da sustentabilidade, desta forma a criação de valor sustentável deve levar em conta quatro dimensões.

A princípio, as empresas podem criar valor através da redução de seus custos e riscos. Segundo, operando com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade considerando a gestão responsável e ética de todos os aspectos referentes ao ciclo de vida de um produto, nomeadamente nos seus impactos ou

efeitos no meio ambiente, saúde e segurança. Terceiro, por meio novos produtos e serviços que tenham o potencial de reduzirem impactos ambientais e também gerar novas fontes de receitas. Finalmente, ao atender às necessidades daqueles localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, e isso de uma forma que facilite a criação e distribuição de renda e geração de novos mercados. (HART; MILSTEIN, 2004, p. 69-70). Os quatro pressupostos acima descritos integram o modelo de valor sustentável na forma de uma matriz e são alocados em contextos temporais de presente e aos ambientes interno e externo da empresa.

De forma a instrumentalizar este modelo para aplicação na pesquisa, os contextos temporais de presente e futuro foram ajustados para representar os objetivos estratégicos de manter valor no curto prazo ou criar valor para o futuro das práticas de sustentabilidade. O eixo relacionado aos ambientes foi ajustado para a análise dos processos e competências que a empresa utiliza para a execução da prática, seja na aplicação dos já existentes na empresa ou pela introdução e fomento de novos. Assim, o modelo de valor sustentável foi ajustado para caracterizar o posicionamento estratégico das práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa e propõe que as empresas adotam práticas de sustentabilidade para desenvolver as estratégias de sustentabilidade:

- (i) **Adotar processos mais eficientes para gestão de resíduos.** Relaciona-se a questões de eco-eficiência no dia a dia de suas operações, reduzindo o desperdício e melhorando o desempenho, como resultado de aplicar práticas nesse quadrante a empresa procura aumentar a sua eficiência operacional, reduzir riscos e alcançar legitimidade
- (ii) **Garantir a gestão responsável do ciclo de vida de seus produtos.** Relaciona-se as percepções e questionamentos de stakeholders externos a organização sobre as operações e as obrigações da empresa perante a sociedade, como resultado de aplicar práticas nesse quadrante a empresa busca ganhos em legitimidade e reputação
- (iii) **Redesenhar seus produtos e processos e modo a torná-los mais sustentáveis,** como resultado de aplicar práticas nesse

quadrante a empresa a empresa busca inovações no seu modelo do negócio

- (iv) **Planejar e desenvolver novos produtos para atender problemas e questões sociais e ambientais em novos mercados**, como resultado de aplicar práticas nesse quadrante a empresa pretende se posicionar para o futuro com inovações em produtos e uma visão de sustentabilidade.

Uma representação gráfica desse modelo encontra-se na figura 08.

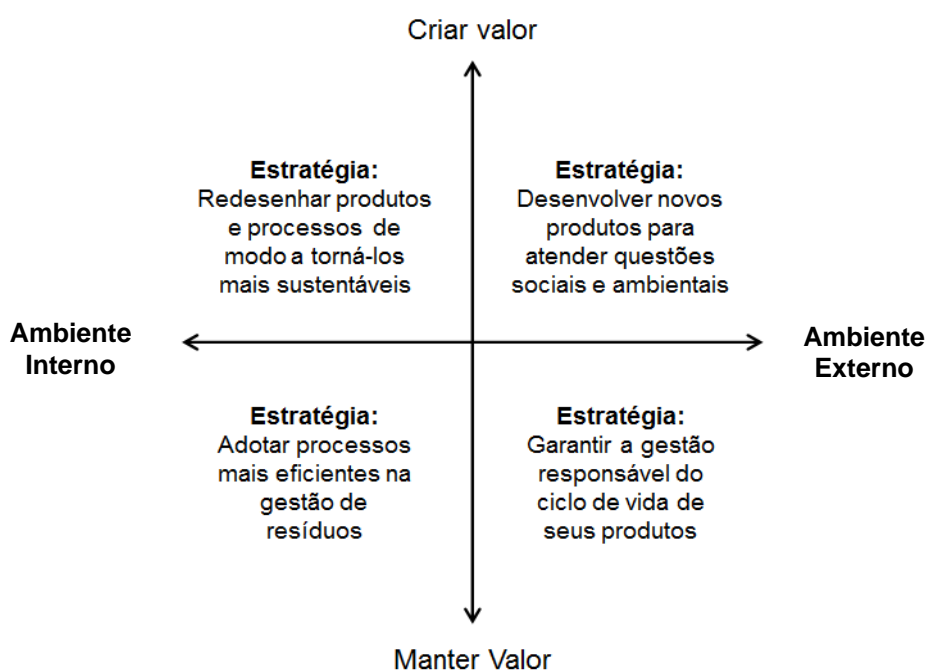


FIGURA 08: MODELO DE VALOR SUSTENTÁVEL

FONTE: Hart e Milstein (2004). Adaptado pela autora.

A princípio as práticas de sustentabilidade da empresa foram classificadas nos contextos “Manter valor” e “Criar valor”. O contexto “Manter valor” foi utilizado quando a prática apresentava-se relacionada à manutenção de seu conteúdo estratégico, ou seja, à necessidade da empresa em manter e proteger seus produtos e mercados atuais seja por meio de estratégias de diferenciação (PORTER, 1980)

ou de desenvolvimento de mercado (ANSOFF, 1979). O contexto “Criar valor” foi utilizado quando a prática apresentava-se relacionada a mudanças no conteúdo estratégico, ou seja, quando a prática alterou o posicionamento da empresa em termos de novos produtos ou novos mercados, seja por meio de estratégias de desenvolvimento de produtos (ANSOFF, 1979) ou de diversificação (ANSOFF, 1979). Em seguida as práticas foram classificadas a partir da análise do ambiente seja ele interno ou externo.

4.3.2 ANÁLISE DA EMPRESA

Segundo Mintzberg (2006, p.114) assim que uma empresa identifica o seu negócio principal, o próximo passo é distinguir as características que lhe permitam atingir vantagens competitivas e sobreviver em seu próprio contexto. O negócio principal de uma empresa do setor bancário é fornecer crédito para seus clientes. Assim, ao incorporar a prática de sustentabilidade “incluir aspectos sócio-ambientais na concessão de crédito” a empresa está inserindo uma nova perspectiva a um produto existente, além de promover a gestão responsável e ética de todos os aspectos referentes ao ciclo de vida de seu produto.

A prática foi implantada com orientação externa, ou seja, a empresa foi buscar no mercado a expertise para desenvolvê-la. Dessa forma está relacionada ao ambiente externo da organização conforme o Modelo de Valor Sustentável proposto nesta pesquisa. Entretanto, ainda considerando o modelo, a empresa continua oferecendo mesmo produto e para um mercado existente, ou seja, não há mudança de posicionamento em termos de produtos e mercados. Neste caso a prática atende à estratégia de sustentabilidade no sentido proposto pelo quadrante: Manter Valor/ Externo.

O índice de inadimplência da carteira de crédito do Banco Real encerrou o mês de dezembro de 2007 em 2,8%. Historicamente, esse índice tem se apresentado abaixo da média de mercado. A empresa atribui esse resultado a estratégia de crescimento responsável adotada, que oferece produtos adequados

aos diferentes segmentos de clientes, e do equilíbrio da equação risco-retorno, que calibra a execução da estratégia de negócios do Banco (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE ABN AMRO, 2007). A partir desse resultado é possível identificar nessa prática uma estratégia de diferenciação onde a empresa procurou ajustar o escopo de seu produto ao mercado para o qual ele é ofertado (MINTZBERG, 2006, p.117). O mesmo raciocínio pode ser adotado para a prática de sustentabilidade “Aderir aos Princípios do Equador para concessão de crédito” e pode ser relacionada à mesma estratégia de sustentabilidade no sentido proposto pelo quadrante: Manter Valor/Externo.

A prática “avaliar oportunidades socioambientais como fonte para o desenvolvimento de novos produtos e serviços” é desenvolvida na empresa através da criação de uma estrutura denominada Conselho de Sustentabilidade, que tem a missão de gerenciar a integração da sustentabilidade nos produtos da empresa e monitorar os indicadores de sustentabilidade nas áreas operacionais. Conforme relatado nos depoimentos, esse Conselho absorveu a função de duas estruturas, o comitê de mercado e de gestão, que estavam relacionadas ao desenvolvimento de novos negócios com atributos sociais e ambientais e ao desenvolvimento dos recursos e competências internas da empresa, ou seja, a integração da sustentabilidade no ambiente interno. Ao incorporar essa prática a empresa está inserindo uma nova perspectiva aos seus produtos, atendendo estratégias de desenvolvimento de produto (ANSOFF, 1979) oferecendo produtos novos ou modificados na mesma área de negócio (MINTZBERG, 2006 p.119).

Dessa forma, a prática está relacionada a criar valor conforme o modelo de valor sustentável proposto. Ainda, por apresentar uma perspectiva interna a prática atende a estratégia de sustentabilidade no sentido proposto pelo quadrante: Criar Valor/Interno.

Através da estratégia de desenvolvimento de produtos, a empresa inseriu em seu portfólio diversos produtos novos ou modificados. Diversas práticas de sustentabilidade da empresa atenderam a esse propósito. A prática “desenvolver um programa de microcrédito” a empresa inseriu uma nova perspectiva ao negócio

existente e buscou este expertise no ambiente externo da empresa para o desenvolvimento de um novo produto.

Além disso, desenvolveu tecnologias para atender um novo mercado, o mercado de baixa renda não abordado por nenhum outro produto da empresa. Assim, considerando o modelo, houve mudança de posicionamento em termos de produtos e mercados, foi utilizada uma estratégia de diversificação (ANSOFF, 1979) pela empresa. Neste caso a prática atende à estratégia de sustentabilidade no sentido proposto pelo quadrante: Criar Valor/ Externo.

A estratégia de diversificação adotada pela empresa na prática do microcrédito também foi utilizada na prática “promover negócios decorrentes de mudanças climáticas”. Neste caso a empresa também desenvolveu novos produtos através da inclusão de novas perspectivas e conhecimentos externos, assim procurou atender a mercados diferenciados, o mercado de créditos de carbono. Neste caso a prática atende à estratégia de sustentabilidade no sentido proposto pelo quadrante: Criar Valor/Externo.

As práticas de sustentabilidade “desenvolver fundos de ações de empresas socialmente responsáveis”, “desenvolver fundos de investimentos com benefícios sócio-ambientais” e “desenvolver linhas de financiamentos com foco socioambiental” atendem a estratégia de desenvolvimento de novos produtos (ANSOFF, 1979) oferecendo um produto modificado na mesma área de negócio (MINTZBERG, 2006 p.119). Ao aplicar práticas de sustentabilidade com o objetivo de aprimorar e estender o âmbito de seus produtos, a empresa busca reposicionar suas competências internas em torno de produtos sustentáveis. Assim, em vez de simplesmente buscar reduzir os impactos negativos de suas operações, a empresa se esforça para solucionar problemas sociais e ambientais por meio do desenvolvimento de suas competências internas. Tais práticas estão relacionadas a criação de valor. Ainda, por apresentam perspectiva interna atendem à estratégia de sustentabilidade no sentido proposto pelo quadrante: Criar Valor/Interno.

Além das práticas financeiras, a empresa adota práticas de gestão para a sustentabilidade, como a prática “implantar um programa de ecoeficiência”. Essa prática está relacionada aos aspectos de desempenho da empresa: redução de

custos e riscos. A prática é essencialmente interna na medida em que o programa de ecoeficiência do Banco procura reduzir o consumo de água, papel e a emissão de gases do efeito estufa, ao mesmo tempo em que promove coleta seletiva de lixo nas agências. Essa prática também incorpora a utilização de papel reciclado nas comunicações, que também foca os mesmos aspectos de desempenho, entretanto, o foco é ampliado para incluir as partes interessadas, no caso os clientes que recebem as comunicações. A partir desse resultado é possível classificar a prática de utilizar papel reciclado como uma estratégia de diferenciação onde a empresa procura ajustar a imagem de seu produto no mercado (MINTZBERG, 2006, p.117). Ao adotar essa prática não há mudança de posicionamento em termos de produtos e mercados, nesse caso a prática atende à criação de valor, relacionada a competências internas. Portanto, atendem à estratégia de sustentabilidade no sentido proposto pelo quadrante: Manter Valor/Interno.

Por fim, a empresa ainda adota mais duas práticas de sustentabilidade, a saber, “utilizar critérios de sustentabilidade para seleção de fornecedores” e “divulgar informações relativas ao desempenho socioambiental”. Essas práticas são adotadas de modo a promover a gestão responsável e ética de todos os aspectos referentes ao ciclo de vida dos produtos ofertados pela empresa. São desenvolvidas com o apoio de competências relacionadas ao ambiente externo da organização e não há mudança de posicionamento em termos de produtos e mercados. Neste caso, as práticas atendem à estratégia de sustentabilidade no sentido proposto pelo quadrante: Manter Valor/Externo. Ainda é possível classificar essas práticas como estratégias de diferenciação da empresa. A prática relacionada a fornecedores está relacionada a uma diferenciação de qualidade, na medida em que a empresa acredita que ao utilizar esses critérios melhora o relacionamento, aumenta a confiança e a qualidade do serviço prestado. Já a publicação de Relatórios de Sustentabilidade está relacionada a uma estratégia de diferenciação por imagem, na medida em que o mercado atribui um grande peso a este aspecto, ele considerado um dos quesitos necessários para ingresso tanto no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa quanto no Dow Jones Sustainability Index da Bolsa de Nova York. Ou seja, empresas que não divulguem informações pertinentes a estas

duas dimensões teriam mais dificuldades para entrar no índice de referência de sustentabilidade corporativa (LINS; WAJNBERG, 2007).

A figura seguinte retrata o posicionamento estratégico atribuído as práticas de sustentabilidade relatadas através do modelo de valor sustentável adaptado de Hart e Milstein (2004).

	MANTER VALOR	CRIAR VALOR
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantar um programa de ecoeficiência ▪ Utilizar papel reciclado nas comunicações externas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar oportunidades socioambientais para o desenvolvimento de novos produtos e serviços ▪ Desenvolver fundos de ações de empresas socialmente responsáveis ▪ Desenvolver fundos de investimentos com benefícios sócio-ambientais ▪ Desenvolver linhas de financiamentos com foco socioambiental
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir aspectos sócio-ambientais na concessão de crédito ▪ Utilizar critérios de sustentabilidade para seleção de fornecedores ▪ Divulgar informações relativas ao desempenho socioambiental ▪ Adotar ações de diversidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver um programa de microcrédito ▪ Promover negócios decorrentes de mudanças climáticas

FIGURA 09: POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA ABN AMRO REAL CONFORME MODELO DE VALOR SUSTENTÁVEL

FONTE: Hart e Milstein (2004), adaptado pela autora.

4.4 O PROCESSO DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS DO ABN AMRO BANCO REAL

- *Como se caracteriza o processo de engajamento de stakeholders na empresa ABN AMRO Banco Real?*

4.4.1 CRITÉRIOS PARA CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

O processo declarado ou a estratégia de obter vantagens competitivas através do desenvolvimento de relações intrínsecas com uma grande diversidade de constituintes internos e externos, ou partes interessadas é comumente chamado de engajamento de stakeholders (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002; HART, 1995; SHARMA; VREDENBURG, 1998). Neste trabalho o engajamento de stakeholders é entendido como uma competência, capacidade ou ainda recurso²³ (BARNEY, 1996) controlado pela empresa que a capacita a conceber e executar estratégias de modo a obter e/ou manter posições competitivas (BARNEY, 1996; BARNEY; HERSTLEY, 1996; WERNELFELT, 1984)

Nesse sentido, este tópico apresenta como essa competência se configura na empresa ABN AMRO Real. Para tanto, o engajamento de stakeholders será caracterizado, de forma geral, enquanto uma competência e através das iniciativas adotadas pela empresa para a concepção e execução de suas práticas de sustentabilidade.

Para caracterizar as iniciativas de engajamento foi utilizada como base a classificação das práticas de sustentabilidade nos quadrantes do modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004) e analisado sob duas perspectivas. A primeira classifica as iniciativas como estratégias de comunicação ou de relacionamento

²³ Barney (1996) expõe que embora tecnicamente recursos, capacidades e competências possam ser sutilmente distinguidas na teoria, na prática tais diferenças tornam-se nulas.

organizacional. Essa perspectiva é utilizada em diversos trabalhos para caracterizar iniciativas de engajamento de stakeholders (CRAMER, 2002; MORSING; SCHULTZ, 2006; RASCHE; ESSER, 2006; HUIJSTEE; GLASBERGEN, 2008). A segunda perspectiva utiliza o modelo teórico de Heugens, Bosch e Riel, 2002. Nesse modelo as práticas de engajamento se diferenciam em função de duas dimensões, uma denominada de local (*locus*) e outra de modo (*modus*). A dimensão *locus* diz respeito a se a organização atua em um relacionamento duplo (em par entre a empresa e seus stakeholders), ou em um conjunto ou rede interorganizacional (contratos multilaterais entre a empresa e seus stakeholders). A *modus*, se a organização estabelece estruturas “*boundary spanning*”, que ampliem seu limite de atuação (adaptação estrutural), ou processos configurados como meios informais para gerenciar a pressão externa (processos colaborativos de interação com os stakeholders). Essas duas dimensões são alinhadas na forma matricial e criam uma tipologia para as práticas, classificando-as em proteção, cooptação, aprendizagem conjunta e solucionadora de problemas.

A partir da análise das duas perspectivas se verifica como a empresa utiliza o engajamento de stakeholders para conceber e executar as suas práticas de sustentabilidade enquanto uma estratégia competitiva adotada pela empresa para diferenciar seus produtos, mercados ou foco estratégico.

4.4.2 ANÁLISE DA EMPRESA

Com a análise de dados secundários obtidos do documento encaminhado pelo ABN AMRO Banco Real “Prática de Engajamento de Stakeholders”, nas entrevistas realizadas com os funcionários e nos depoimentos dos diretores da empresa foram extraídas as evidências que conceituam o engajamento de stakeholders na empresa como uma competência estratégica da empresa.

O processo de engajamento de stakeholders foi desenvolvido na empresa ao mesmo tempo em que se construía a estratégia de sustentabilidade. De fato, para um adequado processo de gerenciamento, o primeiro passo é a que a empresa

conheça e entenda quem são seus stakeholders (FREEMAN, 1984, p.47). Se a empresa pode ser afetada ou afetar seus públicos, se faz necessário reconhecê-los a fim de que, seja adotada uma estratégia para lidar com esta realidade. Além disso, é preciso reconhecer a interdependência entre a atuação da empresa e suas demandas (CAMPBELL, 1997; FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004).

“Na época em que iniciamos a jornada de sustentabilidade o Banco REAL, uma das primeiras coisas que fizemos foi uma avaliação conduzida por uma consultoria externa sobre o relacionamento com os nossos stakeholders. Fomos avaliados como zero em meio ambiente e em fornecedores, e esses zeros foram o mote para várias iniciativas dentro do Banco REAL (...)”. (informação verbal²⁴)

“Aqui no banco nós usamos a expressão engajamento com stakeholders para expressar um compromisso que vai além do relacionamento. Engajamento de stakeholders é a busca de uma organização por entender e envolver seus públicos em suas atividades e decisões. O engajamento é um elemento chave na busca pela sustentabilidade. Uma busca que implica uma adoção de práticas éticas e transparentes com os diversos públicos de relacionamento e que gera valor para todos”. (informação verbal²⁵)

“O importante é entender o impacto que a gente gera no mercado e no próprio banco. A gente diz aqui no banco que “Tudo liga tudo”, existe uma interdependência. Então não é só “estamos fazendo essas coisas porque a concorrência está ali”. Queremos continuar tendo relacionamentos com todos os públicos. Os clientes, acionistas, funcionários, fornecedores etc. Na comunidade que se insere. O principal objetivo é mudar o jeito que uma empresa, mudar o jeito de como o Banco se relaciona com a sua comunidade, o seu ambiente, com os seus funcionários, e disseminar principalmente os conceitos de desenvolvimento sustentável”. (informação verbal²⁶)

Para compreender melhor quem eram seus públicos a empresa desenvolveu um mapa de seus stakeholders. Esse mapa fornece uma visão clara sobre quem são os principais stakeholders envolvidos na atuação da empresa no mercado e na sociedade. Os stakeholders foram agrupados de acordo com seu principal papel no processo de construção de valor para o Banco.

Os stakeholders envolvidos na operação do Banco, participando mais diretamente da construção de valor são denominados os que constroem; os stakeholders que regulamentam e/ou supervisionam o processo de construção de

²⁴ Maria Luiza de Oliveira Pinto, diretora executiva de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

²⁵ Sandro Marques, Superintendente da área de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

²⁶ Depoimento do funcionário F3.

valor, são considerados os que regulam; e por fim os stakeholders que possuem interesses no processo de construção de valor, são denominados os que representam interesses (ABN AMRO REAL, 2008). Apesar de o mapa apresentar diversos stakeholders envolvidos na criação de valor para a empresa, as iniciativas de engajamento adotadas pela empresa priorizam: clientes, funcionários, fornecedores e sociedade. Essa classificação está sumarizada no Quadro 10.

CATEGORIAS	STAKEHOLDERS
Constroem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes ▪ Fornecedores ▪ Funcionários ▪ Parceiros de negócios
Regulam	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Câmara compensação / liquidação ▪ Bolsas de valores ▪ Governo ▪ Organizações de defesa do consumidor ▪ Organismos reguladores
Representam Interesses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acionistas ▪ Associações Setoriais ▪ Clientes Potenciais ▪ Comunidade ▪ Conselhos Paritários ▪ Demais Instituições Financeiras ▪ Famílias de funcionários ▪ Institutos de Pesquisa / Universidades ▪ Mídia ▪ ONG's ▪ Sindicatos

QUADRO 10: MAPA DE STAKEHOLDERS DA EMPRESA ABN AMRO REAL

FONTE: Documento Guia de Engajamento de Stakeholders (2008), adaptado pela autora.

Com relação aos valores da organização, de acordo com o documento “Prática de Engajamento de Stakeholders” (ABN AMRO REAL, 2008) todas as atividades, desenvolvidas como engajamento de stakeholders, devem ser regidas por quatro direcionadores que norteiam as atividades da organização:

- **Transparência:** a empresa considera que a transparência é essencial para gerar confiança e credibilidade, além de fortalecer a sua legitimidade. Assim

procura adotar uma postura clara e transparente diante de seus stakeholders com relação a objetivos, compromissos, ações, metas e resultados.

- Diálogo: a empresa considera que a prática do diálogo é importante para o desenvolvimento organizacional. A prática do diálogo deve considerar uma comunicação em que haja troca efetiva. Essa premissa consta, inclusive, no modelo educativo, que contém as bases da prática de educação e desenvolvimento de pessoas, adotada pela empresa, assim considera que a aprendizagem mútua só ocorre com o diálogo.

O Banco tem noção de que para implantar um modelo não é possível fazer nada sozinho. O Banco possui noção de que sozinho não vai conseguir fazer nada. A parceria vai sempre ocorrer entre empresas, ONGs (organizações não governamentais) e o governo. Tem que trabalhar todo mundo, não dá para um setor exclusivamente resolver o problema, então tem uma série de parcerias que ajudam a pensar temas, porque o banco é pioneiro nisso, não consegue entender exatamente a dimensão de determinadas oportunidades, determinados riscos. Precisa de pessoas que tenham feito a reflexão sobre isso, que tenham pensado nisso ou que nos ajudem a pensar, os ajudem a ter novas idéias e tudo o mais, então não há dificuldade em fazer parcerias, pelo contrário. Agora, tudo isso tem que estar dentro de um modelo sustentável, ou seja, não são doadores de recursos a fundos perdidos para ONGs há uma parceria com as ONGs para que os ajude

Por exemplo, para entender a questão do carbono, das crianças com Síndrome de Down, que é um assunto que se trabalha bastante atualmente, ou seja, já saiu do ambiental para ir para o social também; a questão do negro, da sua inclusão na sociedade; da universidade dos palmares, com quem a gente faz parceria. Então a gente faz parceria no sentido de viabilizar nossos projetos ou para nos ajudar a refletir como endereçar determinados programas para os quais nós não entendemos ou não estamos devidamente preparados (BARBOSA, F. apud LABAO, 2008 p.xx).

Diversos pesquisadores têm argumentado que a busca por soluções inovadoras para resolver grandes dilemas sociais e ambientais apenas pode ser alcançada através da colaboração entre diferentes parceiros, setor privado, governos e terceiro setor (GRAY 1989; WADDOCK 2002; SHARMA; VREDENBURG, 1998). Muita da literatura em relacionamentos interorganizacionais discorre sobre os benefícios da colaboração, considerando que seria uma iniciativa benéfica (ALTER, 1990) porque diferentes partes que olham diferentes aspectos de um problema podem coletivamente explorar suas diferenças e buscar soluções que vão além de sua visão limitada sobre o que é possível (GRAY, 1985).

- **Inclusão:** a empresa considera que é preciso ter abertura para a diversidade, para dialogar e envolver vários stakeholders de uma forma inclusiva, garantindo que não haja receio ou restrições. Considerando os diferentes grupos da sociedade, dos mais aos menos favorecidos.

“Quando a gente começou o movimento em torno de 2001, a gente tinha muita consciência que não poderia trabalhar com exclusão porque são processos de mudança. Então, assim não vamos trabalhar excluindo os fornecedores que não atuem corretamente. Mas quem na sociedade já estava trabalhando a questão ambiental, social como uma prática de seu negócio em 2001? Que já tinha revisto o seu negócio e a sua empresa? Então a gente sempre diz que o momento foi inclusivo. A gente trouxe os fornecedores para dentro de casa e foi discutir com eles o que era sustentabilidade. (...) Com clientes foi a mesma coisa, quando a gente começou a discutir os critérios de impacto social e ambiental porque a maior parte não estava preparado, e aí era com base na atitude do empresário que a gente continuava uma relação ou não.

A gente encerrou o relacionamento com cerca de 50 ou 60 clientes, casos em que os clientes falaram não gosto é muito caro e que os outros (bancos) não estão pedindo isto, então a gente encerrava o relacionamento. Em todos os casos a gente queria mostrar que aquilo era bom para o negócio ele, podia reduzir custo operacional, ele ia gerar receita, ele ia agregar valor para marca dele. Que era bom para nós por que uma empresa com uma boa gestão tem menor risco de não nos pagar e era melhor para a sociedade. Então o movimento foi, desde o início, inclusivo”. (informação verbal²⁷)

- **Interdependência:** a empresa considera que existe interdependência entre a empresa e seus stakeholders, assim eles precisam ser vistos como redes com as quais a organização precisa interagir. O conceito de rede desloca a organização do ponto central do modelo de comunicação, assim é necessário aprofundar o entendimento e atuação sobre os impactos e relacionamentos interorganizacionais.

Considerando o aspecto estratégico, a empresa visualiza o processo de engajamento de stakeholders como um vínculo que a organização busca construir com todos os públicos que se relacionam com ela: funcionários, fornecedores, acionistas, cidadãos, clientes, entre outros. Entretanto, o grande objetivo da empresa, denominado no documento “Prática de Engajamento de Stakeholders” (ABN AMRO REAL, 2008) por reconhecimento esperado, é a adesão voluntária de

²⁷ Maria Luiza de Oliveira Pinto, diretora executiva de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

uma pessoa ou instituição que decida tornar-se cliente da organização. Este processo declarado de obter vantagens competitivas através do desenvolvimento de relações intrínsecas com públicos internos e externos caracteriza o processo de engajamento de stakeholders (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002; HART, 1995; SHARMA; VREDENBURG, 1998) e também é coerente com a decisão da empresa em priorizar suas atividades de engajamento àqueles stakeholders responsáveis pela criação de valor na empresa.

O documento ainda postula que na medida em que se estabeleça um relacionamento, esse deve ser mantido com a satisfação pelos serviços prestados e, que será tanto maior quanto maior for o compartilhamento dos valores da organização. Esses valores são os vetores que garantem o sucesso e a perenidade dessas relações e, conseqüentemente, contribuem para a geração de resultados sustentáveis. De fato, para Scott e Meyer (1983, p. 140) as organizações são premiadas com a legitimidade pela sua eficiência na troca de produtos e serviços no mercado, já para Pfeffer e Salancik (1978) a legitimidade é um status conferido à organização quando os stakeholders endossam e dão suporte aos seus objetivos e as suas atividades.

“O Banco começou a comercializar a idéia de coletar óleo nas agências a partir da idéia que surgiu internamente. Pessoas que tinham interesse no assunto viraram novos clientes para o Banco.

É uma forma de melhorar a imagem do Banco perante as pessoas e gerar confiança para que eles se transformem em nossos clientes. Pessoalmente, além dos negócios nós nos surpreendemos quando o projeto surgiu por verificar o potencial poluidor do óleo. Muita gente aqui não sabia disto e simplesmente descartava o óleo no lixo ou no esgoto. Assim, este projeto promoveu uma conscientização dos funcionários, além de virar um negócio, trouxe clientes que acreditam e se identificam com essas ações”.
(informação verbal²⁸)

É importante considerar que para que a empresa utilize o engajamento de stakeholders como uma fonte de vantagens competitivas (DONALDSON; PRESTON, 1995) é necessário que ela adote relações de confiança e evite relações oportunistas (JONES, 1995; HOSMER; KIEWITZ, 2005; HUSTED, 1998); que esteja comprometida com processos de aprendizagem (POST ET AL, 2001; SHARMA;

²⁸ Depoimento do funcionário F1.

VREDENBURG 1998; HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002) e desenvolva processos de gestão da imagem e da reputação (CARTER, 2006; SCOTT; LANE, 2000). Todos esses aspectos parecem ser atendidos pela declaração de valores apresentada pela empresa, além disso, também foram percebidos nas entrevistas e nas análises dos discursos realizadas.

“Quando a gente olhou para o cliente e viu outras questões além da financeira a gente ampliou a visão e viu novas oportunidades. Ampliou o entendimento do mercado, daí surgiram muitas oportunidades, não só para produtos mas também para processos. Grupos que a gente não só se relaciona, e poderia se relacionar, e que também contribuem para o desenvolvimento da organização. Quando nós começamos nós fizemos as coisas dentro de casa por dois ou três anos, porque nós tínhamos medo que isto fosse confundido como um tentativa de melhoria de imagem, então a decisão primeiro foi fazer e começa a falar apenas quando tiver certeza de que isto veio para ficar. Cuidar de suas incoerências e desafios, para quando mostrar o que você está fazendo tem coerência. A questão de perceber se você faz está na mão do consumidor, que é o nosso cliente. O que está empresa está mostrando tem que ser coerente com o que ele está vendo aqui, com o material que a empresa dá, com o tratamento que ela tem com ele, em tudo que ela oferta. Todo dia a gente recebe recados que tem alguma coisa que a gente tá fazendo que não está de acordo com a nossa posição, o que tem que fazer é estar aberto para receber e lidar com isto, melhorar a situação. Não dá para a gente apoiar uma causa como combater o desmatamento da mata Atlântica e financiar quem não trabalha com madeira certificada. Você mobiliza quando consegue traduzir a sustentabilidade”. (informação verbal²⁹)

“O Banco promove essas ações com as empresas, para engajar, vai até lá e realiza palestras, vai estabelecendo parcerias e contatos. Foi por causa de uma dessas palestras, em outubro de 2007 quando o banco visitou uma universidade que nós tivemos entrada para abrir contas universitárias. Depois veio a possibilidade de envolver a Diretoria com contas jurídicas e para participar de outras ações”. (informação verbal³⁰)

“O Banco incentiva as ações e dá condições para que os funcionários desenvolvam suas idéias. O funcionário pode sair de sua função para pesquisar e desenvolver um projeto de sustentabilidade. Aqui nós não temos problema de falta de amparo. Também promove a motivação por que nos entrega prêmios, por um projeto que desenvolvemos ganhamos uma semana em um hotel fazenda”. (informação verbal³¹)

Com relação à estrutura organizacional, a empresa desenvolve suas atividades de engajamento de forma descentralizada, ou seja, ao invés de deixá-las

²⁹ Maria Luiza de Oliveira Pinto, diretora executiva de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

³⁰ Depoimento do funcionário F1.

³¹ Depoimento do funcionário F2.

sob responsabilidade de uma única equipe ou departamento, elas se encontram espalhadas pela organização. Assim, pode se considerar que a empresa não possui uma única estrutura formal centralizada e sim que possui sistemas de planejamento e execução descentralizados. Iniciativas que se relacionam a diversas práticas de sustentabilidade, como o programa de educação corporativa e o site institucional são conduzidos pela Diretoria de Desenvolvimento Sustentável, enquanto as iniciativas relacionadas às áreas de negócios são conduzidas pela Diretoria de Desenvolvimento de Produtos e aqueles relacionados aos fornecedores também contam com uma área específica para atendimento.

“Atualmente, quando eu avalio sustentabilidade dentro do banco, não tem área que não tenha algum plano sobre o assunto - sempre tem alguma coisa sendo realizada - não há diretoria executiva que não tenha alguma iniciativa”

“Em 2003, assumindo que o que estávamos fazendo era uma mudança de cultura decidimos unir a área de educação corporativa com a Diretoria de Responsabilidade Social que passou a ser chamada então Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável. Ao final de 2006 a equipe de educação já estava preparada no tema e voltou a fazer parte do RH. Isto aconteceu com outras áreas também como com a equipe de gestão de fornecedores, esta área ficou ligada a Diretoria de Desenvolvimento Sustentável - DDS amadureceu e voltou à área de suprimentos. A idéia é que a sustentabilidade tenha que estar espalhada em toda organização e não centralizada na DDS”. (informação verbal³²).

Por fim, através desse relato foi possível identificar na empresa os cinco passos preconizados por Carroll e Buchholtz (2000, p. 73-85) no gerenciamento de stakeholders: identificar quem eles são; entender suas demandas; identificar as oportunidades e desafios para a empresa; considerar a responsabilidade da empresa e selecionar as estratégias para estabelecer comunicações e relacionamentos interorganizacionais.

³² Maria Luiza de Oliveira Pinto, diretora executiva de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

4.5 AS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

- *Quais são as iniciativas engajamento de stakeholders utilizadas pela empresa na concepção e execução das práticas de sustentabilidade identificadas?*

4.5.1 CRITÉRIOS PARA CARACTERIZAÇÃO DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS

Com a análise de dados secundários obtidos no documento encaminhado pelo ABN AMRO Banco Real “Prática de Engajamento de Stakeholders”, nos Relatórios de Sustentabilidade série 2002-2007, nas entrevistas realizadas com os funcionários, nos depoimentos dos diretores da empresa e, principalmente, na participação da pesquisadora nos eventos de sustentabilidade promovidos pela empresa, foram identificadas 50 iniciativas de engajamento de stakeholders desenvolvidas pelo ABN AMRO Real. Para fins dessa pesquisa apenas foram classificadas e consideradas aquelas que estavam relacionadas às práticas de sustentabilidade mencionadas na parte 4.2.4 desse trabalho. Desta forma, o universo de análise se restringiu a trinta e uma (31) iniciativas. Inicialmente essas iniciativas foram qualificadas como estratégias de comunicação ou de relacionamento organizacional. Em seguida, as classificadas como de relacionamento organizacional foram categorizadas no modelo teórico de Heugens, Bosch e Riel, 2002.

Das trinta e uma (31) iniciativas de engajamento de stakeholders identificadas nesse trabalho, quatro (4) foram consideradas como ações de comunicação (KRICK, ET. AL, 2005), onde a empresa apenas repassa informações sobre o conteúdo estratégico de suas práticas de sustentabilidade para seus stakeholders. Esse fluxo de informações é unidirecional no sentido empresa – stakeholders (UBEDA, JIMENEZ, MORENO, 2010).

As vinte e sete (27) iniciativas de engajamento restantes foram consideradas como ações de relacionamento organizacional (KRICK, ET. AL, 2005), na medida

em que, elas apresentam um fluxo de informações bidirecional ou multidirecional (UBEDA, JIMENEZ, MORENO, 2010) que impacta o conteúdo e/ou o processo estratégico das práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa.

A seguir é apresentada a análise das iniciativas de engajamento de stakeholders, consideradas como ações de comunicação, e logo após, a análise das iniciativas de engajamento consideradas como ações de relacionamento organizacional.

4.5.2 AS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS COM FOCO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Krick, et. al (2005) as iniciativas de engajamento de stakeholders se classificam em torno de dois procedimentos distintos: a comunicação e o relacionamento. As de comunicação são consideradas de menor comprometimento com a interação, pois aqui a empresa atua apenas como emissor e os stakeholders apenas como os receptores das informações fornecidas (HALL, 2005 p. 157). A partir dos dados coletados foi possível constatar que as principais iniciativas de engajamento de stakeholders com foco em comunicação organizacional adotadas pela empresa são: o desenvolvimento e a manutenção de um website interativo; a vinculação de palestras, conferências e apresentações institucionais; a divulgação de relatórios de desempenho e o programa de educação corporativa.

O processo de repassar informações sobre a organização (seus produtos, planos, valores e princípios) para seus stakeholders (clientes, funcionários, fornecedores e sociedade) pode ocorrer de forma interna e externa. A comunicação interna, normalmente, relaciona-se a comunicação de políticas corporativas, códigos de ética, procedimento e práticas organizacionais. A externa busca educar os stakeholders em temas relacionados à sustentabilidade, promover os valores da organização e informar sobre o seu desempenho (KRICK, ET. AL, 2005). O aspecto e a natureza da relação que a empresa tem com cada stakeholder afeta o processo

de comunicação, por isso a necessidade de se utilizar diversos canais de comunicação (HALL, 2005 p. 157).

No caso da empresa analisada, o programa de educação corporativa é a principal iniciativa de engajamento utilizada como canal de comunicação interna com os funcionários. As outras iniciativas estão direcionadas, principalmente, ao público externo: clientes, fornecedores e sociedade. Com a análise dos dados também foi possível verificar que informações referentes a todas as práticas de sustentabilidade identificadas nesse trabalho são comunicadas através dessas iniciativas de engajamento, ou seja, é possível afirmar que a empresa utiliza essas ações como canais de comunicação e repasse de informações sobre suas práticas de sustentabilidade para seus stakeholders: clientes, fornecedores, sociedade e funcionários.

“Até o final de 2006 nos dedicamos a rever todos os programas de treinamento (educação corporativa) da organização para garantir que a sustentabilidade estivesse presente em tudo que a gente estivesse discutindo e conversando com os nossos funcionários. (...) Desde o início a gente percebeu que se a gente conseguisse influenciar os nossos funcionários em todos os papéis que eles desempenham em seu dia a dia, dentro e fora do trabalho a mudança seria muito mais ampla e muito mais efetiva. Por que quando o individuo acredita que ele tem o poder de transformar as suas atividades, aí a empresa muda, o mercado é influenciado e a essência do negócio também muda. (...) Nós decidimos que esse seria um movimento contínuo, mas não linear. Nós teríamos que estar envolvendo e construindo coletivamente a nossa trajetória. (...) A sustentabilidade só mudou de patamar dentro do Banco quando conseguimos mostrar para um gerente comercial o que a sustentabilidade tem haver com a carreira dele, em minha opinião a sustentabilidade tem que ser traduzida para dar sentido a todos senão você não consegue mobilizar, consegue informar e fazer a pessoa cumprir uma norma. Isto é diferente de engajar” (informação verbal³³).

“Nós começamos a falar de sustentabilidade no ano 2000, 4 a 5 anos atrás e sempre recebemos muitas demandas para compartilhar estas experiências, a gente aceitava estes convites mas era sempre uma forma reativa de informar nossas práticas para a sociedade. Nós começamos a pensar, (...) peraí, nós temos alguma coisa de valor aqui! Vamos estruturar este aprendizado e compartilhar isto com a sociedade! (...) Foi aí que nasceu o Espaço de Práticas em sustentabilidade, (o website interativo). Ele é fruto da nossa experiência, o que a gente aprendeu na prática. A gente está aqui para compartilhar práticas, não é para debater conceitos é para compartilhar as práticas de sustentabilidade do banco. Nós temos cursos on-line e também fazemos palestras de sustentabilidade com pessoas de

³³ Depoimento do funcionário F3.

renome que a gente acha que podem agregar para a experiência das empresas no país” (informação verbal³⁴).

“Nós adotamos diversas ações de relacionamento com nossos fornecedores, entre elas a criação de um documento: “parceria de valor”. Esse documento é disponibilizado no site e orienta nossas relações com os nossos fornecedores. A adesão não é obrigatória. O site é o “Canal do fornecedor”. Esse site disponibiliza informações de cadastro, contratos, pagamentos e possibilita ao fornecedor encaminhar suas sugestões e reclamações para o banco. Também fazemos fóruns setoriais para tratar interesses específicos de empresas de um mesmo setor ou cadeia produtiva e disponibilizamos para todas as empresas que participaram dos fóruns net cursos com o tema sustentabilidade” (informação verbal³⁵).

O próprio site da empresa disponibiliza de forma clara essa constatação quando divulga que desde 2001 vem promovendo junto aos funcionários, fornecedores, colaboradores e outros públicos, um trabalho em sintonia com os movimentos de sustentabilidade e ambiental. Também informa que o objetivo da comunicação é enfatizar a sua estratégia empresarial, para tanto a empresa lançou uma nova campanha publicitária que objetiva tornar público um posicionamento já vivenciado pela organização, e que está baseado numa postura ética nos negócios, transparência, diálogo e investimento em relacionamentos duradouros como fator de diferenciação relevante. Ao incluir a reflexão sobre o impacto de suas ações no relacionamento com seus clientes e com a sociedade as questões de responsabilidade empresarial, social e ambiental tornam-se fundamentais para o desenvolvimento dos negócios e para a atuação do Banco (ABN AMRO REAL, 2009).

Segundo Balmer e Gray (2003) apud Vance e Angelo (2007 p.101), a comunicação corporativa representa o processo por meio do qual os stakeholders percebem a identidade da empresa e a imagem e a reputação são construídas. Ou seja, por meio do qual a comunicação corporativa é estabelecida a relação entre a identidade da organização e sua imagem e reputação. Esses autores argumentam que a sustentação da vantagem competitiva da corporação está associada à inseparabilidade entre identidade, comunicação, imagem e reputação corporativa.

³⁴ Maria Luiza de Oliveira Pinto, diretora executiva de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

³⁵ Gloria Gonçalves, consultora de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

Com a análise dos dados coletados foi possível constatar que ao adotar ações de engajamento de stakeholders que disponibilizem informações relacionadas às suas práticas de sustentabilidade a empresa está relacionando a identidade da organização ao seu desempenho sócio-ambiental, de forma a construir a sua reputação. A reputação é considerada um recurso intangível que as empresas constroem ao longo de sua existência. De acordo com Barney (1991) esse é considerado um recurso raro, de difícil imitação e replicabilidade pelos concorrente e valioso para os consumidores. Portanto pode ser configurado como uma fonte de vantagem competitiva para empresa (MORGAN; HUNT 1994).

“A nossa organização aparece já há alguns anos como uma das melhores empresas para se trabalhar, aparece como entre as 10 melhores empresas para a mulher trabalhar; temos 98% das pessoas que se dizem orgulhosas de trabalhar na organização, 92% das pessoas se dizem comprometidas com a organização, que são números elevadíssimos para o padrão internacional e para o padrão nacional e a gente entende que isso se deve a um pacote, uma série de iniciativas que fazem parte da estratégia dentro da qual está inserido o conceito de sustentabilidade. Então sim, as evidências que nós temos nos levam a acreditar que, de fato, isso tem levado a um maior engajamento. Porque o que a gente fez não foi colocar uma meta para as pessoas, mas foi colocar uma causa. Ao colocar uma causa a gente consegue muito mais mobilização, é isso.

No banco fizeram uma campanha para dizer o que é sustentabilidade, cada um entende como quiser, não há uma definição oficial, o banco quer que as pessoas entendam e incorporem isso no dia-a-dia, cada um pensa o que quiser, pensa que é o ambiente, pensa que é o social, mas tudo tem a mesma noção, que é fazer a coisa certa do jeito certo e tenha resultados, porque senão não é sustentável; então não existe um treinamento e sim ações que o banco tem permeado no seu dia-a-dia. Vai se falar de crédito vai estar lá sustentabilidade; vai-se falar de desenvolvimento humano, vai estar lá sustentabilidade, vai se falar de voluntariado lá está a questão da sustentabilidade, ou seja, tem que permear tudo”. (BARBOSA, F. apud LABAO, 2008 p.119)

Como queremos ser reconhecidos pelos nossos clientes? Dentre os diversos atributos que podem ser relacionados a uma instituição financeira, estabelecemos, em 2002, alguns atributos pelos quais queremos que a nossa marca seja reconhecida, os atributos desejados. Sustentabilidade é um deles. A publicação do primeiro Relatório de Sustentabilidade Brasil "Valores humanos e econômicos juntos" foi a primeira compilação estruturada de projetos, iniciativas e indicadores de sustentabilidade para comunicação com o mercado (RELATORIO DE SUSTENTABILIDADE, 2003).

De fato, segundo a teoria institucional, as organizações seguem padrões de responsabilidade socioambiental como uma forma de fortalecer sua reputação, (CAMPBELL, 2007). A garantia da reputação é uma condição de sobrevivência das

instituições financeiras e fator determinante para o sucesso da estratégia de diferenciação adotada pela empresa com as práticas de sustentabilidade. A comunicação aberta, o comportamento ético e as relações com os agentes sociais são aspectos diretamente relacionados à reputação. Assim é possível considerar que a demonstração de que a empresa atua de acordo com critérios sociais e éticos pode auxiliar na construção da reputação organizacional.

“No Banco tem-se dado uma ênfase muito grande na criação de produtos, na diferenciação do Banco, e principalmente, mostrar ao mercado financeiro que esse jeito do Banco Real fazer negócios oferece melhores resultados para os nossos acionistas, mas para a comunidade, para os clientes e para os funcionários também. O principal objetivo é mudar o jeito que uma empresa como o Banco se relaciona com a sua comunidade, o seu ambiente, com os seus funcionários, e disseminar principalmente os conceitos de desenvolvimento sustentável” (BERENGER, J. apud LABAO, 2008 p.56).

“A inserção de sustentabilidade fortaleceu o relacionamento com os stakeholders? Sem dúvida nenhuma fortaleceu. Funcionários porque a sustentabilidade é um vetor muito grande de orgulho de vinculação e orgulho junto à empresa, com os clientes por que eles começam a perceber que além do transacional ele tem outras coisas que ele pode discutir com a organização e se compartilha desta mesma visão existe outro tipo de coisas que se podem trabalhar juntas. Com os fornecedores isto aconteceu muito. Para engajar o cliente ele precisa ver um benefício no que a gente tá falando. Quando ele percebia isto, ele percebia a oportunidade, diminuir riscos e custos, então ele vem, outros vem pela convicção. O gerente de relacionamento tem que estar preparado para mostrar para o cliente as oportunidades que ele tem com esta questão. Para nossos clientes pessoa jurídica a gente dá curso de formação, a gente usou muito a sustentabilidade para chamar o cliente e o que o banco pode oferecer da sua experiência que possa ajudá-lo. A sustentabilidade é o mote da relação com nossos parceiros. Outra coisa importante: faz parte da estratégia de negócios, e diferencia o banco da concorrência, mas não só da concorrência, como também de muitas outras empresas” (informação verbal³⁶).

“O Banco incentiva e dá oportunidade para que os funcionários desenvolvam ações com viés socioambiental internamente. Os funcionários são proativos e buscam maiores informações para desenvolver projetos sociais e ambientais. Os projetos trazem um retorno para o Banco na forma de novos clientes ou até mesmo de novos negócios. Os funcionários são reconhecidos e sentem-se motivados a desenvolver melhor suas funções” (informação verbal³⁷).

³⁶ Maria Luiza de Oliveira Pinto, diretora executiva de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

³⁷ Depoimento do funcionário F2.

A construção da reputação apresenta uma forte ligação com a formação da legitimidade. Segundo ALDRICH e FIORI, 1994 a legitimidade cognitiva está relacionada à extensão em que os stakeholders sabem de e entendem da atividade de uma empresa. A mais alta forma de legitimidade cognitiva é alcançada quando um produto ou serviço é percebido como válido pela sociedade. A baixa legitimidade cognitiva está associada à falta de conhecimento das pessoas para com a organização. No caso analisado, se percebe que os produtos da organização são conhecidos no mercado e tidos como válidos pela sociedade como se pode verificar com a análise dos prêmios e reconhecimentos, além do posicionamento no mercado apresentado pela empresa.

Segundo Kanter e Pinho (2005, p.15) após a adoção de uma nova identidade organizacional o ABN AMRO Real passou a ser percebido cada vez mais como um banco com uma proposta atraente e diferenciada. Em 2003, a marca Banco Real era a 5ª marca mais atrativa no mercado, no final de 2007 passou a 2ª entre os bancos privados brasileiros (GALLUP, 2008 apud COSTA, 2009). Da mesma forma, em um índice de satisfação, 78% dos clientes do banco na época encontravam-se completamente satisfeitos. A satisfação dos funcionários também era alta, uma pesquisa realizada em 2006 mostrava que 98% dos funcionários sentiam orgulho de trabalhar para a empresa (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2007).

Schlenker (1980) explica que as organizações adotam o gerenciamento de impressões ou imagens para retratar estruturas e ações de modos pretendidos para obter endosso e suporte, ou a legitimidade. Para Choi e Sheperd (2005) dentre as dimensões que influenciam a decisão de stakeholders comprometerem recursos com organizações, a legitimidade organizacional está entre os fatores de maior importância após a idade organizacional. Segundo Kanter e Pinho (2005) quando o ABN AMRO Real foi constituído a empresa enfrentou o desafio de construir uma nova identidade no mercado onde ele competia com empresas maiores, com maior reconhecimento de marca e com mais experiência, para tanto a incorporou a sustentabilidade em sua identidade organizacional. Diante disso, é adequado considerar que para empresa instituir sua legitimidade a empresa utilizou o processo de engajamento de stakeholders como estratégia de comunicação de sua identidade e imagem organizacional. Ainda é possível constatar que ao vincular sua imagem

relacionada a questões socioambientais a empresa estabeleceu uma nova forma de se relacionar com clientes e funcionários, influenciando as decisões de compra e comprometimento de recursos.

“Quando fazemos palestras, mostramos produtos sustentáveis, divulgação, quando mostramos o papa-pilhas na agência, as pessoas que tinham interesse no assunto (sustentabilidade) viravam novos clientes para o Banco. É uma forma de melhorar a imagem do Banco perante as pessoas e gerar confiança para que eles se transformem em clientes. O Banco promove essas ações com empresas, vai até lá e realiza palestras e vai estabelecendo parcerias. As ações e práticas sócio-ambientais que o Banco promove nós possibilitam um contato muito próximo com os atuais clientes, além de promover novos e potenciais clientes” (informação verbal³⁸).

“O Banco incentiva idéias que sejam inovadoras e tenham relação com o tema socioambiental, ele investe no desenvolvimento de projetos de funcionários. No final, o programa de sustentabilidade do Banco, as práticas que ele desenvolve junto aos clientes e funcionários, ajuda ao próprio Banco e a eles”. (informação verbal³⁹)

“Sem dúvida estas ações melhoram a imagem do Banco junto aos clientes e promove o nosso negócio, favorecendo o trabalho que nós temos que desenvolver. Outra ação foi quando nós transformamos banners usados em sacolas. Eu mesma abri uma conta de uma mulher que veio aqui na agência por que ela queria uma bolsa de banner igual a que ela tinha visto em nossa exposição. Várias clientes de outras agências chegavam para nós e perguntavam: se eu transferir a minha conta para cá você pode me dar uma bolsa? Essa cliente que abriu a conta gostou a atitude do Banco Real. Porque na verdade, ninguém entendia o que era e de onde vinha, quando nós contávamos que era de banner as pessoas se interessavam mais ainda na proposta. A idéia para essa ação surgiu de uma visita a prefeitura quando nós estávamos pesquisando para o projeto do papa óleo. A prefeitura sugeriu e nós incorporamos a idéia internamente, colocando em prática na filosofia que nós aprendemos pelo Banco” (informação verbal⁴⁰).

Da mesma forma, ao utilizar o engajamento de stakeholders como uma plataforma de comunicação organizacional ele funciona como um mecanismo de defesa, pois na medida em que a empresa disponibiliza informações através das campanhas públicas ela passa a exercer maior controle sobre as informações transmitidas para seus clientes, funcionários, fornecedores e sociedade.

Por fim, é possível inferir que a criação de práticas de sustentabilidade altera o canal de comunicação entre a empresa e seus clientes com respeito à divulgação de informações sobre os impactos sociais e ambientais gerados partir de suas

³⁸ Depoimento do funcionário F2.

³⁹ Depoimento do funcionário F3.

⁴⁰ Depoimento do funcionário F1.

atividades. Assim, as ações de engajamento de stakeholders com foco na comunicação transmitem para os clientes não apenas as qualidades intrínsecas do serviço financeiro ofertado, como as taxas e prazos, mas também os atributos de qualidade socioambiental da instituição, e de seus serviços de financiamento e crédito, com o objetivo de promover a identificação do maior número de indivíduos a questões sócio-ambientais, e ao mesmo tempo construir reputação e legitimidade, recursos estratégicos, fontes de vantagens competitivas.

4.5.3 INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS COM FOCO NO RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL

As iniciativas de engajamento de stakeholders com foco em relacionamento organizacional se classificam em torno de três procedimentos operacionais distintos: a consulta, o diálogo e a parceria. Segundo Krick et. al, 2005, esses procedimentos dizem respeito à forma como a empresa realiza o contato e se relaciona quando desenvolve o seu processo de engajamento com stakeholders. De forma específica, elas apresentam um fluxo de informações bidirecional ou multidirecional (UBEDA, JIMENEZ, MORENO, 2010) que impacta o conteúdo e/ou o processo estratégico das práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa.

Para cada forma descrita (consulta, diálogo ou parceria) a empresa pode atuar em um relacionamento duplo ou em conjunto entre ela e seus stakeholders. Essa é uma das dimensões do modelo teórico de Heugens, Bosch e Riel (2002), utilizado para classificar iniciativas de engajamento. A outra dimensão utilizada no modelo classifica as iniciativas como adaptações estruturais ou processos interativos.

Essas duas dimensões, quando alinhadas na forma matricial, criam uma tipologia, que foi utilizada neste trabalho para caracterizar as iniciativas de engajamento de stakeholders com foco no relacionamento organizacional da empresa ABN AMRO Real. Assim, as vinte e sete (27) iniciativas de engajamento de stakeholders, consideradas como ações de relacionamento organizacional, foram classificadas em iniciativas: (i) de cooptação, (ii) de proteção, (iii) de aprendizagem conjunta e (iv) solucionadoras de problemas.

▪ Iniciativas de engajamento de stakeholders de cooptação

A empresa desenvolve cinco (5) iniciativas de engajamento de stakeholders que foram caracterizadas como de cooptação. As iniciativas identificadas se configuram na forma de fóruns de consulta e alianças estratégicas e parcerias estabelecidas com stakeholders. Um resumo encontra-se no quadro 11.

Iniciativas de Engajamento de Stakeholders de Cooptação		Práticas de Sustentabilidade
Descrição	Iniciativas identificadas	
Toda adaptação estrutural que a empresa utilize como ferramenta de integração e que tenha como objetivo absorver novos elementos na liderança ou na definição de políticas de uma organização como um meio de evitar riscos e pressões (SELZNICK, 1949, p.13 apud HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002). Para esse fim as empresas investem recursos em ações promovam a aproximação, integração e identificação de um stakeholder específico com seus valores e princípios corporativos (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002)	Fórum de consulta a clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir aspectos sócio-ambientais na concessão de crédito ▪ Desenvolver fundos de ações de empresas socialmente responsáveis ▪ Desenvolver fundos de investimentos com benefícios sócio-ambientais ▪ Desenvolver linhas de financiamentos com foco socioambiental ▪ Desenvolver um programa de microcrédito ▪ Promover negócios decorrentes de mudanças climáticas
	Joint venture com a ONG <i>Acción Internacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver um programa de microcrédito
	Parceria com o <i>International Finance Corporation (IFC)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver linhas de financiamentos com foco socioambiental
	Parceria com Instituição de ensino superior	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adotar ações de diversidade
	Associação com ONG <i>Integrare</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adotar ações de diversidade

QUADRO 11 – INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS DE COOPTAÇÃO DA EMPRESA ABN AMRO REAL E AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE RELACIONADAS

FONTE: Desenvolvida pela autora com base de acordo com as informações coletadas na empresa

O fórum de consulta a clientes é uma iniciativa de engajamento que está relacionada à criação de um canal de comunicação entre os clientes e a direção do

banco denominado de “Conselho de Clientes”. Esse conselho é composto por 12 clientes que foram selecionados através das sugestões, reclamações e elogios que enviaram a organização através do Serviço de Apoio ao Cliente – SAC. O objetivo é que esse o grupo de represente o stakeholder “cliente” não apenas em seu grau de satisfação referente aos produtos e serviços oferecidos pelo banco, mas também compartilhe expectativas e experiências. Segundo a Febraban (2007, p.23) o conteúdo dos encontros é disponibilizado para toda a organização, como parte do processo de disseminação da cultura de atendimento e do respeito à voz do cliente. Além disso, os temas apresentados nos encontros são registrados e tratados internamente, de forma estruturada, por grupos de trabalho interdepartamentais. A cada nova reunião, o Banco informa os clientes do conselho sobre o processo de análise e implementação das sugestões trazidas durante os encontros.

O processo de estabelecer um canal de comunicação com fluxo bi-direcional, ou seja, além do cliente receber ele também repassa informações à empresa através de uma estrutura interna criada com esse propósito, configura um relacionamento organizacional. Esse relacionamento é uma forma da organização lidar com o seu ambiente externo. Segundo Edelman (1992), quando as organizações se encontram pressionadas por alguma questão externa, elas buscam por formas de salvaguardar sua própria autonomia, ou seja, uma forma de atender demandas externas ao mesmo tempo em que elas mantêm a sua estratégia. Os clientes, enquanto stakeholders responsáveis pela criação de valor na empresa são a principal fonte de pressão externa pela melhoria de serviços e produtos.

Uma forma específica encontrada para atender essa contingência é o desenvolvimento de estruturas internas que sinalizem o comprometimento da empresa com valores institucionalizados na sociedade e representem ou demonstrem que a organização é favorável as demandas de seus principais stakeholders (ALDRICH, 1979; EDELMAN, 1992; RAO; SIVAKUMAR, 1999). Além disso, como as organizações devem lidar com stakeholders diretos, a cooptação seria uma forma de a empresa estabelecer uma relação com um stakeholder importante de modo a obter o seu comprometimento sobre questões estratégicas essenciais ou para transmitir mensagens de mútuo interesse (GALASKIEWICZ, 1985). Segundo Heugens, Bosch e Riel (2002, p. 15), permitir que clientes exerçam

alguma influência nas políticas e/ou nos produtos da empresa demonstram a disposição da organização em receber auxílio externo, deste modo, transforma seus clientes em parceiros. Essas estratégias conferem legitimidade à organização.

A partir desse contexto e analisado como uma iniciativa de engajamento, o fórum de consulta criado pode ser entendido como uma estrutura que sinaliza o comprometimento da empresa com os interesses de seus clientes. Além disso, ao considerar que seu objetivo é o de levantar informações sobre produtos e serviços é possível inferir que ele esteja relacionado àquelas práticas de sustentabilidade que se configuram como produtos e serviços oferecidos pela empresa aos seus clientes.

De forma geral, essas práticas atendem a estratégia de sustentabilidade no sentido proposto pelo quadrante: Criar Valor/Interno do modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004), onde a empresa busca reposicionar suas competências internas em torno de produtos sustentáveis. Desta forma, ao transmitir informações, essa iniciativa de engajamento tem potencial de monitorar a prática de sustentabilidade, promover sua melhoria e garantir o atendimento de suas metas econômicas, sociais e ambientais. Portanto, a prática gera informações para a empresa o que proporciona a aprendizagem e sinaliza o comprometimento da empresa com valores e demandas de seu principal stakeholders o que proporciona legitimidade.

“Como nós envolvemos a sociedade e a comunidade no desenvolvimento dos produtos e processos que nós temos voltados a sustentabilidade? Esse é um assunto que nós ainda temos muito que evoluir, mas estamos na direção certa. Nós temos um programa chamado conselho de clientes para entender todas as necessidades e trazer as contribuições de um universo de mais de 9 milhões de clientes. Como falar com 9 milhões é muito difícil, nós formamos um grupo menor com clientes de diversos segmentos, de diversos níveis socioeconômicos.

Nós convidamos este grupo a participar durante um ano, onde eles se encontram com certa periodicidade para nos dizer como está sendo o relacionamento deles com o Banco, os encontros que são bimestrais ou trimestrais em todo Brasil. Mas, é muito difícil, eu participei de alguns deles, o cliente entra ali e diz "eu gosto muito do banco, o banco tem um enorme posicionamento para sustentabilidade, um padrão de atendimento, mas eu fui numa máquina esta noite que eu precisei de dinheiro e a máquina não estava funcionando", "eu gosto do banco, adora o tema sustentabilidade, mas o meu talão de cheque não chegou quando eu precisei", (...) então são coisas que assim, e nós temos que ouvir, e não podemos responder, só podemos ouvir, a regra é nós não podemos responder e nem tentar convencer na hora.

Tem um problema? Ok tem um problema! Nós voltamos então para a prancheta e melhoramos os processos com isso. Então, o que isso tem haver com qualidade no atendimento, isto tem haver com respeito em ouvir as necessidade e trabalhar para que não apenas o problema seja solucionado, mas além do problema ser solucionado para depois colocar algum serviço que agregue ainda mais valor para o cliente. Portanto, com os clientes é isso que nós temos feito” (informação verbal⁴¹).

As alianças estratégicas são outra forma de iniciativas de engajamento de stakeholders que foram caracterizadas como de cooptação. Nesse sentido a empresa desenvolve parcerias com Universidades, ONGs e Instituições bancárias internacionais. Nos três casos a empresa estabelece uma relação com stakeholders importantes e representativos, de modo a obter o seu comprometimento sobre questões estratégicas essenciais ou para transmitir mensagens de mútuo interesse (GALASKIEWICZ, 1985). Essas parcerias estão relacionadas às práticas de sustentabilidade: “adotar ações de diversidade”, “desenvolver programa de microcrédito” e “desenvolver linhas de financiamento com foco socioambiental”.

Em cada um dos casos, ao estabelecer essas parcerias, a empresa constituiu estruturas que sinalizam seu comprometimento com valores institucionalizados na sociedade, sejam eles sociais ou ambientais, e que demonstram que a organização é favorável as demandas de seus stakeholders (ALDRICH, 1979; EDELMAN, 1992; RAO; SIVAKUMAR, 1999) o que proporciona legitimidade.

▪ **Iniciativas de engajamento de stakeholders de proteção**

A empresa desenvolve cinco (5) iniciativas de engajamento de stakeholders que foram caracterizadas como de proteção. As iniciativas identificadas se configuram na forma de fóruns de consulta multistakeholders. Nesses fóruns, o fluxo de informação é multidirecional, entre a empresa e diversos stakeholders, ela recebe e repassa informações relacionadas às suas práticas de sustentabilidade. Esses fóruns são utilizados em diversas iniciativas de engajamento da empresa, vale ressaltar que todas elas estão relacionadas a práticas de sustentabilidade que se configuram como produtos e serviços do banco. Um resumo encontra-se no quadro 12.

⁴¹ Carlos Nomoto, Superintendente de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

Iniciativas de Engajamento de Stakeholders de Proteção		Práticas de Sustentabilidade
Descrição	Iniciativas identificadas	
Toda adaptação estrutural que a empresa utilize como ferramenta de integração e que tenha como objetivo favorecer a discussão de questões de interesse corporativo de forma agregada ao invés de uma a uma, protegendo a empresa contra influências e pressões externas. Para esse fim as empresas investem recursos em criar estruturas que possibilitem consultar grupos de stakeholders, interagir com associações de classe e ONGs de modo a receber, influenciar e trocar informações entre uma determinada rede de stakeholders relevantes (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002).	Fórum de consulta multistakeholders - Conselho consultivo Fundo Ethical	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver fundos de ações de empresas socialmente responsáveis
	Câmara Técnica de Finanças Sustentáveis do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver linhas de financiamentos com foco socioambiental ▪ Incluir aspectos sócio-ambientais na concessão de crédito
	Reuniões do Grupo de signatários dos Princípios do Equador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir aspectos sócio-ambientais na concessão de crédito
	Câmara Técnica Energia e Mudança do Clima do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover negócios decorrentes de mudanças climáticas
	Grupo de Trabalho CIESP - CDS Produção Mais Limpa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover negócios decorrentes de mudanças climáticas

QUADRO 12 – INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS DE PROTEÇÃO DA EMPRESA ABN AMRO REAL E AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE RELACIONADAS

FONTE: Desenvolvida pela autora com base de acordo com as informações coletadas na empresa

O fórum de consulta multistakeholders que está relacionado à prática “desenvolver fundos de ações de empresas socialmente responsáveis” é uma iniciativa de engajamento denominada “Conselho Consultivo do Fundo Ethical”. Esse conselho é uma estrutura organizacional independente formada por membros internos e externos que auxiliam o administrador dos fundos na análise das ações que compõem a carteira.

Segundo Dias, (2008, p.127) o Conselho Consultivo do Fundo Ethical é formado por representantes do Instituto Ethos, Instituto Akatu, IBGC, da Abrapp, da APIMEC, pela diretora executiva de Desenvolvimento Sustentável e pela diretora-

presidente do ABN AMRO Asset Management⁴². O Conselho tem ainda, o poder de veto, ou seja, quando uma determinada empresa estiver envolvida em algum assunto que contrarie o objetivo do fundo relacionado à governança corporativa, responsabilidade social ou ambiental, ocorre uma votação, na qual a maioria decide a permanência ou exclusão das ações de tal empresa (ABN AMRO, 2009).

A princípio é possível verificar que essa iniciativa de engajamento estabelece o relacionamento da empresa com instituições renomadas e com grande reputação na questão socioambiental. O Instituto Ethos é uma referência internacional no tema, da mesma forma, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa se caracteriza como uma referência nacional. Ainda participam entidades de previdência complementar e analistas de investimentos. Ao buscar apoio em stakeholders com alto grau de legitimidade (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997) para garantir o desempenho da prática de sustentabilidade, pode-se perceber uma preocupação da empresa em que a prática atenda seus propósitos sociais e ambientais, e também o econômico.

Da mesma forma, essa questão é evidenciada pela empresa no sentido de que há uma necessidade em garantir que as empresas que participem da carteira de ações deste fundo sejam de fato socialmente responsáveis. Segundo Raud (2008, p.123) o ABN AMRO entende que o público-alvo do Fundo está entre aqueles os investidores desejosos de ações de empresas dotadas de compromissos ambientais, sociais e que, voluntariamente, aderiram às boas práticas de governança corporativa. Um questionamento que a empresa teve com relação a essa prática foi o fato de que a PETROBRAS apesar de ser uma empresa reconhecida como sustentável não estar entre as empresas que compõe a carteira do Fundo Ethical. Neste caso o papel do Conselho Consultivo fica explicitado.

“[...] quando o Ethical foi constituído em 2001, o primeiro da América Latina, junto com ele foi constituído um conselho consultivo que tem poder de veto

⁴² IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; Abrapp – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar; e APIMEC – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais.

na política de investimento. A PETROBRAS é topo de sustentabilidade. A NATURA e PETROBRAS estão em todas as pesquisas. Mas por ela trabalhar com combustível fóssil, o Conselho achou por bem não incluí-la, mesmo sabendo que ela tem um peso de 25% do peso do ISE (BUOSI, 2007 apud RAUD, 2008, p.127).

“O Banco lançou há alguns anos um fundo diferenciado, esse fundo socialmente responsável. As empresas que compõe o Ethical são empresas que tem responsabilidade social e ambiental com a sociedade, tem o cuidado. Eles criaram o fundo com este mix de empresas. Mas o banco precisa assegurar as empresas, porque os clientes perguntam, mas que empresas são essas? E tem que ser aquelas que são realmente ambientais e socialmente responsáveis. Já existem vários fundos hoje no mercado que fazem propostas semelhantes” (informação verbal⁴³).

Para Child e Faulkner (1998) um dos motivos pelos quais uma organização busca parcerias e alianças com outras para ter acesso a recursos e competências. Nesse caso a organização não percebe que detém os recursos necessários para melhorar a sua estratégia competitiva. A formação de alianças com uma ou mais empresas para obter o recurso necessário é geralmente a alternativa mais prática (MITCHELL; SINGH, 1996). Ainda, conforme Dyer e Singh (1998) relacionamentos com fluxo de informações multidirecional, ou seja, entre mais de um stakeholder, pode produzir maior conhecimento do que em atividades individuais.

Entretanto, além do recurso de capital humano, que inclui o conhecimento e expertise das pessoas que representam as instituições participantes do Conselho consultivo, é possível inferir que a empresa adote essa estratégia como uma forma de associar sua imagem com produtos de qualidade e confiança. Essa percepção fica evidenciada pelo depoimento do funcionário e pela apresentação do produto nos Relatórios de Sustentabilidade da empresa, enfatizando a utilização dessa iniciativa de engajamento na prática de sustentabilidade.

De fato, para Hall (2004), quando uma organização adota estratégias para se relacionar com stakeholders do tipo de proteção, estas visam proteger as competências essenciais da firma das incertezas ambientais, para assim operarem com mais efetividade organizacional. Para assegurar a efetividade da prática, no

⁴³ Depoimento do funcionário F3.

caso do fundo de sustentabilidade, a empresa precisa proteger suas operações internas. Um conselho consultivo neste caso pode atuar como uma estratégia de proteção, na medida em que atua como um sistema formalizado de controle e coordenação e valida empresas que irão compor a carteira de ações.

Com essa ação, a empresa reduz incertezas com relação ao seu ambiente externo por receber o endosso de uma terceira parte com conhecimento e influência sobre a sociedade. O acompanhamento e suporte afirmativo das instituições parceiras podem sinalizar também que a posição adotada pela organização é de fato válida. Segundo Aldrich e Fiol, 1994 a mais alta forma de legitimidade é alcançada quando um produto ou serviço é percebido como válido pela sociedade. Assim, é possível considerar que a iniciativa de engajamento promove a legitimidade da empresa pesquisada potencializando o desempenho da prática de sustentabilidade.

A empresa também utiliza fóruns de consulta multistakeholders nas práticas "promover negócios decorrentes de mudanças climáticas", "desenvolver linhas de financiamentos com foco socioambiental" e "aderir aos Princípios do Equador para concessão de crédito". Nesses casos, de forma diferente da iniciativa anterior, a empresa participa de câmaras técnicas e grupos de trabalho com o objetivo de discutir os temas clima, energia, produção mais limpa e finanças sustentáveis. Todas essas iniciativas de engajamento se configuram através da troca de informações em rede com diversos atores, inclusive com o governo, universidades e ONGs representantes do assunto.

Como iniciativas de engajamento de stakeholders, elas estabelecem um relacionamento interorganizacional da empresa com organizações representativas de stakeholders, o que evita a necessidade da organização lidar com questões complexas de forma diversa e dispersa. Além disso, se configuram como um mecanismo de alinhamento dos interesses de diversos stakeholders (HARRISON; ST. JOHN, 1996) e de representação dos interesses da organização perante o ambiente (HATCH, 1997, p.92).

Rowley (1997) demonstra em seu estudo de redes de stakeholders que para temas de grande complexidade, quando a organização se encontra diante de stakeholders diversos, ela fica em uma posição vulnerável porque é incapaz de influenciar a troca de informações entre toda a rede. Com o desenvolvimento de estruturas com representantes desses stakeholders a organização se protege ao mesmo tempo em que, obtém acesso a informações necessárias e importantes para seus tomadores de decisão. Considerando que todos esses temas estão relacionados a produtos oferecidos pela empresa, o desenvolvimento dessas estruturas favorece e potencializa o desenvolvimento da prática de sustentabilidade.

Entretanto, para que essa ação seja efetiva ela deve considerar relações com stakeholders que tenham alto grau de reconhecimento na sociedade, em outras palavras, com poder e legitimidade para influenciar o ambiente. Em geral, a formação de alianças ou parcerias que envolvam mais de um stakeholder pode potencializar essa posição (SCOTT; LANE, 2000; KOCHAN; RUBENSTEIN, 2000). Assim, para que uma iniciativa de engajamento assuma o papel de proteção ela precisa se configurar como uma ação que a empresa deve desenvolver em rede, com diversos grupos de stakeholders, ou com uma única organização desde que ela represente questões de interesse de seus associados favorecendo com que a empresa lide com questões de forma agregada ao invés de uma a uma (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002). Condição encontrada em todas as iniciativas citadas anteriormente, considerando seu desenvolvimento com instituição de renome em ambos os temas.

Por fim, a partir dos dados coletados foi possível verificar que as iniciativas de engajamento com foco em relacionamento que a empresa desenvolve lhe permitem atuar diante da grande diversidade de interesses e visões dos múltiplos stakeholders. Também que ela utiliza essas iniciativas para estabelecer legitimidade no mercado em que atua. Isto depende, sobretudo, de suas habilidades relacionais para interagir com os atores sociais relevantes, de modo a construir estruturas que lhe permitam reduzir a incerteza do ambiente sobre seus processos, influenciar na construção dos padrões culturais que favorecem a aceitação aos seus produtos e atender critérios de legitimação. Assim, é possível inferir que essas iniciativas de engajamento têm papel de interagir com múltiplos stakeholders para potencializar o

desempenho das práticas de sustentabilidade e garantir o atendimento de suas metas econômicas, sociais e ambientais.

▪ **Iniciativas de engajamento de stakeholders de aprendizagem mútua**

A empresa desenvolve treze (13) iniciativas de engajamento de stakeholders que foram caracterizadas como de aprendizagem mútua. As iniciativas identificadas se configuram na forma de círculos de aprendizagem, fóruns de consulta, alianças estratégicas e feedbacks on-line.

Nessas formas o fluxo de informação é uni ou bi-direcional, entre a empresa e um stakeholder, ou seja, ela recebe e repassa informações ou apenas recebe informações relacionadas às suas práticas de sustentabilidade. Ainda é possível constatar que essas formas de interação são utilizadas em diversas iniciativas de engajamento da empresa e que todas as práticas de sustentabilidade identificadas neste trabalho utilizam pelo menos uma iniciativa de engajamento deste tipo.

Assim, elas atendem a todas as estratégias de sustentabilidade propostas pelo modelo de Hart e Milstein (2004). Ainda, é possível observar a relação de dependência mútua que ocorre entre a empresa e seu grupo de stakeholders primários, o grupo sem o qual a organização não consegue sobreviver (CLARKSON; 1995).

Esse grupo é tipicamente formado por investidores, empregados, clientes e fornecedores. Praticamente todas as iniciativas de engajamento do tipo aprendizagem mútua estão relacionadas a esses stakeholders. Um resumo encontra-se no quadro 13.

Iniciativas de Engajamento de Stakeholders de Aprendizagem Mútua		Práticas de Sustentabilidade
Descrição	Iniciativas identificadas	
<p>Toda adaptação em processos que ocorre quando a empresa utiliza uma ferramenta de integração com o objetivo desenvolver uma atividade em colaboração com um stakeholder. Ocorre em situações onde existe uma dependência mútua entre a empresa e a outra parte. Para esse fim as empresas investem em ações para desenvolver processos colaborativos, de modo a adquirir controle sobre recursos e competências em um esforço de reduzir ou controlar a sua dependência ambiental (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002).</p>	Grupo de Trabalho de Riscos Socioambientais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir aspectos sócio-ambientais na concessão de crédito ▪ Promover negócios decorrentes de mudanças climáticas
	Conselho de Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar oportunidades socioambientais p/ o desenvolvimento de novos produtos
	Comitê de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver linhas de financiamentos com foco socioambiental ▪ Desenvolver fundos de ações de empresas socialmente responsáveis
	Comitê de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantar um programa de eco eficiência ▪ Utilizar papel reciclado nas comunicações externas ▪ Utilizar critérios de sustentabilidade para seleção de fornecedores
	Comitê de Diversidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adotar ações de diversidade
	Grupo de trabalho de pessoas com deficiências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adotar ações de diversidade
	Grupo de trabalho de LGBT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adotar ações de diversidade
	Parceria com a ONG <i>Acción Internacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver um programa de microcrédito
	Encontros com corretoras de valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar critérios de sustentabilidade para seleção de fornecedores
	Encontros com escritórios de advocacia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar critérios de sustentabilidade para seleção de fornecedores
	Fóruns de mobilização com fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar critérios de sustentabilidade para seleção de fornecedores
	Canal do Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar critérios de sustentabilidade para seleção de fornecedores
Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir aspectos sócio-ambientais na concessão de crédito ▪ Desenvolver fundos de ações de empresas socialmente responsáveis ▪ Desenvolver fundos de investimentos com benefícios sócio-ambientais ▪ Desenvolver linhas de financiamentos com foco socioambiental ▪ Desenvolver um programa de microcrédito ▪ Promover negócios decorrentes de mudanças climáticas 	

QUADRO 13 – INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS DE APRENDIZAGEM MÚTUA DA EMPRESA ABN AMRO REAL E AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE RELACIONADAS

FONTE: Desenvolvida pela autora com base de acordo com as informações coletadas na empresa

Uma das principais formas de interação que a empresa utiliza são os círculos de aprendizagem. Esses círculos de aprendizagem são diálogos que a empresa desenvolve com um stakeholder relevante, em geral como forma de solucionar questões estratégicas da sustentabilidade. As iniciativas descritas no quadro 13 sob a forma de comitês, conselhos e grupos de trabalho são desenvolvidas como círculos de aprendizagem.

A relação de dependência mútua se estabelece por que, em todos os casos, as iniciativas são realizadas com funcionários e com o objetivo de planejar, monitorar ou melhorar a estratégia de sustentabilidade desenvolvida. A princípio é preciso considerar que funcionários são declarados pela empresa como stakeholders que constroem valor (ABN AMRO REAL, 2008). Além disso, são considerados pela literatura como primários e essenciais para a empresa (POST ET AL, 2002; WADDOCK ET AL, 2002). A literatura também demonstra que os funcionários são fonte de novas idéias na busca por inovações sustentáveis nas empresas (AYUSO; RODRIGUEZ; RICART, 2006).

A empresa utilizou o engajamento de stakeholders com seus funcionários como uma forma de planejar e desenvolver a sua estratégia de sustentabilidade. Não apenas através de iniciativas de engajamento com foco no relacionamento, mas também através da comunicação com programas de educação corporativa, conforme foi abordado na seção anterior. Diversos depoimentos de diretores e funcionários comprovam que a educação foi um processo essencial na inserção da sustentabilidade no empresa.

Entretanto, o engajamento também proporcionou a inovação na empresa ao ser utilizado como instrumento de criação de conhecimento. Práticas como "utilizar critérios de sustentabilidade para seleção de fornecedores", "desenvolver linhas de financiamentos com foco socioambiental", "implantar um programa de ecoeficiência" e "adotar ações de diversidade" surgiram a partir dos comitês de gestão, de mercado e de diversidade que são iniciativas de engajamento de stakeholders com foco em relacionamento e podem ser caracterizados como círculos de aprendizagem que a diretoria estabeleceu com seus funcionários. O próprio conceito de "Banco de Valor" foi desenvolvido através de grupos de diálogo.

“Na época do Banco de Valor, quando nós decidimos começar a trabalhar com sustentabilidade, quando o Fábio (presidente ABN AMRO REAL) reunia um grupo de oito diretores semanalmente para discutir essas idéias, esse grupo que se intitulou Comitê Banco de Valor também decidiu que este movimento deveria fazer parte do dia a dia de toda organização, então foram criados comitês com funcionários, como grupos para discutir esses temas: o de mercado que olhava a relação do banco com seus clientes criando e melhorando produtos e serviços; o comitê de gestão que olhava para dentro da organização melhorando nossos processos e o comitê de ação social, que existe até hoje, e define o direcionamento de nosso investimento social” (informação verbal⁴⁴).

Existe uma extensa literatura que aborda o papel da gestão de pessoas para o desenvolvimento de novos produtos e processos sustentáveis nas empresas. Bourdeau e Ramstad (2005) ressaltam a importância da gestão de recursos humanos para e efetiva contribuição organizacional para o desenvolvimento sustentável. Enquanto, Buysse e Verbeke (2003) através de análises empíricas reconhecem que os funcionários, enquanto stakeholders primários são essenciais para o desenvolvimento de qualquer estratégia de sustentabilidade. A empresa analisada parece concordar com a literatura e insere o funcionário como central no seu modelo de ação.

“A governança era fundamental, mas sem o comprometimento dos indivíduos, não conseguiríamos avançar e não estaríamos aqui hoje. Por isso desde o início o nosso modelo de ação tem o indivíduo no centro. Desde o início a gente percebeu que se a gente conseguisse influenciar os nossos funcionários em todos os papéis que eles desempenham em sua rotina no dia a dia, dentro e fora do trabalho, essa mudança seria muito mais ampla e muito mais efetiva” (informação verbal⁴⁵).

“Hoje a sustentabilidade já está inserida em vários produtos e processos do Banco, mas ainda não estamos prontos, ainda a muito a fazer, ela continua nos desafiando todos os dias. Desafia nossos profissionais a buscar negócios inovadores, a reinventar processos, a construir relações saudáveis e a se engajar nesse compromisso diariamente. O engajamento de funcionários facilita esse processo” (informação verbal⁴⁶).

Há uma concordância na literatura que o movimento para a

⁴⁴ Maria Luiza de Oliveira Pinto, diretora executiva de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

⁴⁵ Depoimento do funcionário F3.

⁴⁶ Sandro Marques, Superintendente da área de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

sustentabilidade requer mudanças na forma como os negócios são operados e nos produtos e serviços que são oferecidos (HOLLIDAY ET AL, 2002). De fato, a mudança no ambiente organizacional exige que as empresas desenvolvam inovações como forma de responder a pressões sociais e ambientais. Entretanto, ao mesmo tempo proporciona a oportunidade de melhoria na competitividade ao se tornar uma fonte de inspiração para esforços na inovação de produtos e processos (HALL; VREDENBURG, 2003; HART; MILSTEIN, 1999). Esses autores ainda postulam sobre o papel do diálogo com stakeholders nesse processo. O diálogo seria a oportunidade de facilitar a inovação no ambiente organizacional e estabelecer relacionamentos nos quais os stakeholders se sentirão motivados a buscar objetivos comuns (AYUSO; RODRIGUES; RICART, 2006). A empresa analisada procura envolver seus funcionários em diálogos através de círculos de aprendizagem e buscar objetivos comuns. Esse padrão foi percebido em diversas iniciativas de engajamento que proporcionaram o planejamento da prática de sustentabilidade.

“E o que isto trouxe de inovação? Quando a gente começou, por que o Banco é conservador, não dá para esquecer nos passamos dois anos falando sobre política de risco, assim com quais práticas a gente não queria estar ligado e que a gente não queria mais financiar. Mas, o Banco pode gerar receita a partir da sustentabilidade. Sustentabilidade é hoje o maior vetor de inovação dentro do grupo. Quando a gente olhou para o cliente e vimos outras questões a gente ampliou a visão e surgiram muitas oportunidades, não só para produtos, mas também para processos” (informação verbal⁴⁷).

“Temos consultorias que favorecem esse processo, na verdade o papel da consultoria é o de implementar idéias. Ela discute as idéias com a gerência do Banco; ela funciona recebendo idéias dos clientes e por definição a consultoria está inserida num estágio dentro da organização para agilizar e dar velocidade aos processos. E por que esta ânsia em fazer? Por que o banco quer gerar impacto rápido, a gente nota que a concorrência agora está começando a se movimentar na linha de estratégia que a gente está envolvido. Temos um exemplo interessante: a neutralização de carbono, essa idéia é algo que nós estávamos trabalhando a longa data. Mas a introdução disso ficou pouco agilizada dentro do banco. Quando a consultoria passou a conduzir o assunto eles foram lá e implementaram. Com isso o banco saiu na frente da concorrência, e de uma forma muito rápida” (NETO, J, apud LABAO, 2008 p. 81).

“Em 2001, quando o Banco se submeteu aos indicadores Ethos de Sustentabilidade social, uma das piores notas foi para o relacionamento

⁴⁷ Maria Luiza de Oliveira Pinto, diretora executiva de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

com fornecedores, (...) foi neste período que diversos grupos voluntários de várias áreas se dispuseram a olhar essa relação com mais cuidado e tentar identificar oportunidades de melhoria. (...) logo percebemos que as melhorias só seriam possíveis envolvendo os funcionários responsáveis pela gestão de fornecedores, isso parece óbvio mas a questão é que estes gestores estavam espalhados em todo banco. Como engajá-los? Para isso criamos grupos de trabalho para discussão de novas alternativas de atuação e o desenvolvimento de relações de parceria. (...) Finalmente em conjunto com gestores de contratos desenvolvemos um novo modelo de gestão e relacionamento incluindo critérios de sustentabilidade nos processos de qualificação e avaliação de desempenho. (...) transformamos nossos gestores de contratos em gestores de relacionamento, com isso há maior confiança e respeito nas relações gerando um ambiente propício para redução de custos e inovação” (informação verbal⁴⁸).

Segundo Andriof, et al (2002, p.36), um dos maiores benefícios do engajamento de stakeholders é a possibilidade de promover inovações através do envolvimento de stakeholders em equipes de desenvolvimento de produtos. Nesse caso, o autor refere-se a um stakeholder externo à empresa. Na empresa analisada, esse caso configura-se através de uma aliança estratégica com ONGs e está relacionada à prática de sustentabilidade “Desenvolver um programa de microcrédito”. Essa aliança possibilitou o desenvolvimento da prática em parceria com o stakeholder favorecendo inovações em produtos. Em especial, a empresa buscou uma parceria para atender um mercado diferente do que a empresa estava habituada a trabalhar, para tanto a envolvimento de um parceiro estratégico com acesso a esse mercado foi fundamental.

A empresa analisada também desenvolve iniciativas de engajamento junto a seus fornecedores. Por um lado a empresa envolve seus fornecedores como uma fonte de novas idéias e melhoria de processos internos, por outro, tem interesse em promover com que seus terceirizados adotem práticas de sustentabilidade em seus processos produtivos. Em especial, a empresa compreende que estabelecer uma forte ligação com o seu terceirizado pode protegê-la de perder competitividade e de ser responsabilizada por práticas sociais, econômicas ou ambientais irregulares dos mesmos. Além disso, visualiza esse stakeholder como uma fonte de inovações. Nesse caso, além dos círculos de aprendizagem com os funcionários, iniciativa de engajamento que foi responsável pelo desenvolvimento da prática de

⁴⁸ Gloria Gonçalves, consultora de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

sustentabilidade, a empresa promove outra iniciativa de engajamento junto aos fornecedores. Essa iniciativa apresenta a forma de um fórum de consulta.

O fórum de consulta dirigido a fornecedores tem como objetivo a mobilização para um alinhamento de valores, ao mesmo tempo em que busca incentivá-los a inserir a sustentabilidade em suas práticas. A proposta desses encontros é o diálogo para reflexão, troca de experiências e aprendizado de boas práticas. A partir dos dados coletados pôde-se perceber que esta iniciativa trouxe informações relevantes que se foram assimiladas pela empresa e promoveram a melhoria da prática de sustentabilidade.

“Quando nós começamos a trabalhar com os fornecedores uma coisa que a gente tinha dúvida, era que nós íamos começar a falar com eles sobre isto e eles iam começar a apontar vários erros do nosso processo, então tinha um receio de como os fornecedores encarariam esta questão e como eles nos retornariam com isso. No início nós começamos com 13 empresas que atendiam nosso prédio sede, mais próximas e era mais fácil de mobilizar e chamar para um projeto piloto nesse modelo. A proposta que nós fizemos era: “Vamos todos nos auto avaliar e descobrir como podemos melhorar o nosso processo!” Então o banco era uma das empresas que se colocava ali aprendendo e não como a que sabia. Foram 13 fornecedores neste primeiro momento e nós trabalhamos 2 anos com estas empresas. E dali sim a gente começou a replicar para um número maior de empresas, hoje a gente faz fóruns com 100 empresas de uma vez só” (informação verbal⁴⁹).

Nos encontros promovidos pela empresa havia um acompanhamento do processo de melhoria e desenvolvimento das empresas fornecedoras participantes. Também tinha objetivo de introduzir diferentes ações, principalmente em relação ao público interno, no banco, como a criação de códigos de ética e de estruturas para apoio e capacitação de funcionários, entre outras. Entre 2001 e 2007 ocorreram diversos encontros envolvendo 310 empresas.

Para Welford e Frost (2006), as empresas globalizadas têm sido pressionadas a assumir maior responsabilidade social e ambiental em sua cadeia de fornecedores. Acionistas de longo prazo, como fundos de pensão e investimento, têm-se preocupado com fatores que possam interferir com a imagem e a reputação da empresa. Esses acionistas configuram uma forte pressão ambiental reivindicando

⁴⁹ Gloria Gonçalves, consultora de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

que instituições financeiras adotem práticas socialmente responsáveis com todos os seus parceiros estratégicos. Segundo Carter e Jennings (2002) o envolvimento da empresa, comprometida a passar valores sociais e ambientais para seus fornecedores, resulta no aumento do compromisso e confiança nessa relação. Conseqüentemente, isso aumenta o nível de performance dos fornecedores e demonstra, segundo Stuart e Hart (2004) que engajamento construtivo dos stakeholders no gerenciamento do produto diminui impactos sociais e ambientais ao longo da cadeia de valor, favorece o seu próprio negócio e otimiza a legitimidade e a reputação da empresa.

“Com os fornecedores também realizamos os fóruns setoriais, são fóruns para tratar interesses específicos de empresas de um mesmo setor ou cadeia produtiva. Um exemplo foi o fórum da indústria moveleira, por meio deste fórum estimulamos e apoiamos estes fornecedores a conquistarem a certificação da cadeia de custódia FSC, fechando uma parceria com a certificadora para redução de custos do processo e oferecendo uma linha de financiamento específica com valores e taxas diferenciadas. Isso é muito bom para o meio ambiente, para gente porque tem certeza de que estamos comprando móveis de madeira certificada com segurança e para eles que podem oferecer um produto diferenciado para outras empresas” (informação verbal⁵⁰).

Esse exemplo ilustra uma importante característica de relações de parceria, notadamente entre grupos com interesses antagônicos. Por um lado o banco apresenta o interesse de aplicar critério sócio ambientais na seleção de seus fornecedores, por outro, os fornecedores sentem-se impelidos a cobrar mais por serviços que têm por base padrões mais exigentes. No modelo de negócios atual, esse raciocínio até parece aceitável, mas a empresa atesta que não concorda que sustentabilidade represente custo adicional (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2007). Assim, a solução encontrada para esse impasse foi inovar nos processos. Assim, a parceria desenvolvida pela empresa com seus fornecedores redefiniu e potencialmente alinhou os interesses desses grupos através disto ambas as partes desenvolvem um processo de aprendizagem (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002).

Por fim, o banco ainda emprega uma iniciativa junto aos seus clientes e fornecedores que se caracteriza pelo recebimento de informações via website com o

⁵⁰ Gloria Gonçalves, consultora de Desenvolvimento Sustentável do Grupo Santander Brasil

objetivo de melhoria de seus produtos e estratégias. O banco recebe essas informações introduz uma melhoria e apresenta um retorno para o stakeholder. A empresa afirma que as informações recebidas de stakeholders são utilizadas na melhoria de seus produtos e processos, dessa forma pode-se inferir que a iniciativa de engajamento apresente potencial para fomentar a aprendizagem organizacional. De fato, segundo Roome e Wijen (2003, p. 237), stakeholders primários são a principal fonte de informações para o desenvolvimento de processos e produtos dentro da organização.

A partir dos dados coletados foi possível verificar que as iniciativas de engajamento de stakeholders do tipo aprendizagem mútua que a empresa desenvolve lhe permite atuar frente a seus stakeholders melhorando processos e produtos, além de auxiliar na disseminação de práticas e conceitos da sustentabilidade. Também é possível perceber que ela utiliza essas iniciativas, em especial, para fomentar a aprendizagem em seu ambiente organizacional. Isto depende, sobretudo, de suas habilidades relacionais para interagir com os atores sociais relevantes, de modo a, adaptar processos que lhe permitam assimilar informações, acumular esse conhecimento e disponibilizá-lo na forma de práticas de sustentabilidade. Assim, considera-se que essas iniciativas de engajamento têm papel de auxiliar no planejamento e na definição de uma prática de sustentabilidade corporativa contribuindo com informações que promovam a incorporação de um aspecto econômico ao social e ambiental. A prática gera informações para a empresa que leva a aprendizagem organizacional e culmina em inovações de produto e processo.

▪ **Iniciativas de engajamento de stakeholders solucionadora de problemas**

A empresa desenvolve quatro (4) iniciativas de engajamento de stakeholders que foram caracterizadas como solucionadora de problemas. As iniciativas identificadas se configuram na forma de fóruns de consulta multistakeholders, projetos de desenvolvimento local e alianças estratégicas. Tanto nos fóruns quanto

nos projetos, o fluxo de informação é multidirecional, entre a empresa e diversos stakeholders, ela recebe e repassa informações relacionadas às suas práticas de sustentabilidade (UBEDA, JIMENEZ, MORENO, 2010). Essas iniciativas de engajamento da empresa estão, em sua maioria, relacionadas às práticas de sustentabilidade que se configuram como produtos e serviços do banco. Apenas uma não apresenta essa relação direta, essa iniciativa, em especial, tem relação com a prática de “divulgar informações relativas ao desempenho socioambiental”. Um resumo encontra-se no quadro 14.

Iniciativas de Engajamento de Stakeholders Solucionadora de Problemas		Práticas de Sustentabilidade
Descrição	Iniciativas identificadas	
Toda adaptação em processos que ocorre quando a empresa utiliza uma ferramenta de integração com o objetivo desenvolver uma atividade em colaboração com múltiplos stakeholders. Ocorre em situações onde é necessário o envolvimento de um conjunto ou uma rede de organizações para solucionar uma questão complexa. Para esse fim as empresas investem em ações para desenvolver processos colaborativos, de modo perseguir objetivos comuns a todos (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002).	Consórcio de pesquisa em parceria com o Instituto Ethos e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver fundos de ações de empresas socialmente responsáveis
	Projeto de Desenvolvimento local com ONGs – Floresta Real	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver fundos de investimentos com benefícios sócio-ambientais
	Projeto de Desenvolvimento Local com Múltiplos parceiros – Poupança Florestal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver linhas de financiamentos com foco socioambiental
	Consulta sistematizada a stakeholders – engajamento para o Relatório de Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgar informações relativas ao desempenho socioambiental

QUADRO 14 – INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS DO TIPO SOLUCIONADORAS DE PROBLEMAS DA EMPRESA ABN AMRO REAL E AS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE RELACIONADAS

FONTE: Desenvolvida pela autora com base de acordo com as informações coletadas na empresa

De forma geral, uma iniciativa de engajamento do tipo solucionadora de problemas deve estar relacionada a alguma prática que a empresa desenvolva em rede ou com um conjunto de stakeholders. Essa relação múltipla é pautada por alguma questão complexa onde apenas com o esforço de múltiplos parceiros seja possível viabilizar a ação (HEUGENS; BOSCH; RIEL, 2002).

A iniciativa de engajamento com stakeholders relacionada à divulgação de informações relativas ao desempenho socioambiental se caracteriza como uma consulta sistematizada que a empresa faz a diversos stakeholders com o propósito de melhorar a prática de sustentabilidade. Nessa iniciativa, a empresa estabelece um processo de diálogo conduzido através de entrevistas presenciais e telefônicas com o objetivo de identificar pontos fortes e oportunidades de melhorias para a prática de sustentabilidade. Participam da iniciativa de engajamento lideranças de diferentes segmentos da sociedade, tais como organizações não-governamentais com focos ambientais e sociais, clientes, cientistas e funcionários, entre outros.

A partir dessa iniciativa a empresa busca melhorar a prática de sustentabilidade, de forma que ela apresente informações que realmente interessem ao conjunto de stakeholders relevantes para a empresa. Também procura fortalecer a relação de confiança e de parceria com diversos públicos de relacionamento. Segundo o diretor-executivo de Estratégia da Marca e Comunicação Corporativa do Banco Real, Fernando B. Martins, foi o diálogo que o Banco desenvolveu com seus stakeholders que gerou várias oportunidades de melhoria não só nos conteúdos e na forma do Relatório de Sustentabilidade da instituição, mas também quanto à estratégia e o posicionamento do Banco (CARVALHO, ET AL, 2002, p.54).

De fato, a literatura comprova que o diálogo que a empresa estabelece com os seus stakeholders pode criar valor, especialmente em diálogos proativos onde os dilemas da empresa são abertos e o processo de aprendizagem é estimulado (ROOME; WIJEN, 2005; HUIJSTEE; GLASBERGEN, 2008). A colaboração de múltiplos stakeholders, em um processo de diálogo, é apontada pela literatura como uma forma de resolver problemas complexos, em especial, quando a empresa utiliza esse canal para informar e melhorar seus esforços socioambientais (MADSEN;

ULHOI, 2001) e desta forma detectar e solucionar problemas relacionados a sua estratégia de sustentabilidade.

Outra forma de iniciativa de engajamento desenvolvida pela empresa com múltiplos stakeholders é a formação de alianças estratégicas com diferentes parceiros de modo a viabilizar o desenvolvimento de uma prática de sustentabilidade. Em especial, na prática “desenvolver fundos de ações de empresas socialmente responsáveis” foi estabelecida uma aliança com diferentes organizações do terceiro setor para o desenvolvimento de um instrumento para análise das empresas que iriam compor a carteira de ações do fundo.

A empresa também emprega como iniciativa de engajamento de stakeholders projetos de desenvolvimento local. Esse tipo de iniciativa está relacionado às práticas “desenvolver linhas de financiamentos com foco socioambiental” e “desenvolver fundos de investimentos com benefícios sócio-ambientais”. Nos dois casos as iniciativas são empregadas com o objetivo de promover e estimular as práticas de sustentabilidade. Um exemplo é o Projeto Floresta Real.

O Projeto Floresta Real é uma iniciativa que promove o reflorestamento e posterior conservação de áreas degradadas em parceria com ONG especializada e com a comunidade local (RELATORIO DE SUSTENTABILIDADE, 2007). Esta iniciativa procura resolver um problema social e ambiental de uma comunidade, ao mesmo tempo em que gera recursos para empresa. Isto ocorre porque o projeto proporciona à empresa a possibilidade de compensar parte de suas emissões de Gases do Efeito Estufa do Banco, além de gerar créditos de carbono. Os créditos de carbono são atrelados a um fundo de investimento da empresa, o que proporciona uma diferenciação desse produto e a legitimidade perante a sociedade.

As iniciativas desenvolvidas pela empresa demonstram que o processo de estabelecer relações interorganizacionais, na forma de alianças ou projetos cooperativos com objetivo de pesquisar ou criar soluções, proporciona para a empresa uma competência estratégica fonte de vantagens competitivas. De forma geral, as empresas utilizam essas estratégias de cooperação com múltiplos atores de modo a solucionar questões complexas, ao mesmo tempo em que, buscam aprender com seus parceiros (SHARMA; VREDENBURG, 1998; TURCOTTE;

PASQUERO 2001). Além disso, tais alianças possibilitam a empresa combinar múltiplas perspectivas, construir pontes com seus stakeholders e atender não apenas seus próprios interesses como também os de seus stakeholders.

Por fim, a partir dos dados coletados foi possível verificar que as iniciativas de engajamento de stakeholders do tipo solucionadoras de problemas são desenvolvidas pela empresa com o objetivo de melhorar, em especial, seus produtos. A iniciativa fornece à empresa a capacidade de oferecer novos produtos ao mercado, essencialmente isto se configura como um recurso, do tipo inovação (KAY, 1996 apud JUNIOR; BARANIUK; BULGACOV, 2006 p. 165). Assim, é possível inferir que essas iniciativas de engajamento têm papel de auxiliar no planejamento e na definição de uma prática de sustentabilidade corporativa contribuindo com informações que promovam a incorporação de um aspecto econômico ao social e ambiental, assim como configurar-se como a própria ação de sustentabilidade corporativa para atingir a vantagem competitiva a qual é o objetivo estratégico da política de sustentabilidade corporativa. A prática gera ativos para a empresa o que leva a aprendizagem organizacional e culmina em inovações de produto.

4.6 OS EFEITOS DAS AÇÕES DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS SOBRE O CASO DE NEGÓCIO DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA DA EMPRESA ABN AMRO BANCO REAL

- *Quais são os papéis das iniciativas de engajamento de stakeholders sobre o caso de negócio de sustentabilidade corporativa da empresa ABN AMRO Banco Real?*

4.6.1 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DOS PAPÉIS DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS SOBRE O CASO DE NEGÓCIO DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA DA EMPRESA ABN AMRO BANCO REAL

O caso de negócio de sustentabilidade corporativa é a resposta estratégica da organização para as questões sociais e ambientais relacionadas às suas atividades primárias ou secundárias (SALZMANN; IONESCU-SOMERS; STEGER, 2005, p.27) direcionada a criar valor e/ou a manter valor (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; OLIVER; HOLZINGER, 2008) através de sua adaptação ao seu contexto externo (KURUCZ; COLBERT; WHELEER, 2008) e com o objetivo de obter vantagens competitivas (PORTER; KRAMER, 2006).

A resposta estratégica da organização se desenha na forma de estratégias de sustentabilidade que a empresa utiliza para incluir aspectos sociais e ambientais na operação do seu negócio e nas interações com seus stakeholders (CARROLL; SHABANA, 2010), na busca por encontrar uma forma diferencial em relação à concorrência em seus produtos, mercado e resultados (BULCAGOV et al, 2007; PORTER 2004; CHAKRAVARTHY E DOZ, 1992). Essas estratégias são descritas, no modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004), como práticas que a empresa desenvolve para:

- Adotar processos mais eficientes na gestão de resíduos
- Garantir a gestão responsável do ciclo de vida de seus produtos
- Redesenhar produtos e processos de modo a torná-los mais sustentáveis
- Desenvolver novos produtos para atender questões sociais e ambientais emergentes

Para conceber e executar essas estratégias de sustentabilidade a empresa utiliza iniciativas de engajamento de stakeholders (FANG, ET AL, 2010; AYUSO; RODRIGUEZ; RICART, 2006; SHARMA; VREDENBURG, 1998). O engajamento de stakeholders é a competência estratégica (UBEDA, JIMENEZ, MORENO, 2010; MCEVILY; ZAHEER, 1999) da empresa para estabelecer relações colaborativas com

uma grande variedade de stakeholders (RUEDA-MANZANARES ET AL., 2008; SHARMA; VREDENBURG, 1998).

Segundo Ubeda, Jimenez e Moreno (2010, p. 420) as iniciativas de engajamento de stakeholders estão relacionadas a três dimensões do comportamento organizacional: (1) conhecer os stakeholders e suas demandas (Maignan; Ferrell, 2004; Freeman, 1984), (2) interagir com os stakeholders (Payne; Calton, 2004; Campbell, 1997), e (3) tomar decisões que considerem as demandas identificadas (Altman; Petkus, 1994; Freeman; Wicks; Parmar, 2004; Berman et al., 1999). De fato, para um adequado processo de gerenciamento, o primeiro passo é a que a empresa conheça e entenda quem são seus stakeholders (Freeman, 1984, p.47). Se a empresa pode ser afetada ou afetar seus públicos, se faz necessário reconhecê-los a fim de que, seja adotada uma estratégia para lidar com esta realidade. Além disso, é preciso reconhecer a interdependência entre a atuação da empresa e suas demandas (Campbell, 1997; Freeman; Wicks; Parmar, 2004), de modo que seja possível tomar decisões para atendê-los (Berman et al., 1999).

A perspectiva desse trabalho parte do pressuposto que as iniciativas de engajamento de stakeholders desempenham um papel na concepção e execução das estratégias de sustentabilidade adotadas pela empresa. Para verificação deste papel, inicialmente as iniciativas foram agrupadas em função das estratégias e práticas de sustentabilidade identificadas, em seguida foi realizada uma análise a partir da sua classificação enquanto estratégias de comunicação ou relacionamento. Essa classificação permite inferir o potencial da iniciativa para atribuir ganhos em legitimidade e reputação ou aprendizagem e inovação à empresa.

Por fim, a pesquisa buscou identificar um padrão no papel das iniciativas de engajamentos sobre a concepção e execução de estratégias de sustentabilidade adotadas pela empresa em função das três dimensões apresentadas por Ubeda, Jimenez e Moreno (2010, p. 420): conhecimento, interação e ação. O padrão encontrado gerou uma tipologia para as iniciativas de engajamento de stakeholders, que está apresentado ao final dessa seção como conclusão.

4.6.2 ANÁLISE DA EMPRESA

Na análise dos dados coletados, foi possível perceber que as iniciativas de engajamento de stakeholders foram essenciais em todas as estratégias de sustentabilidade estudadas. Essa competência estratégica atribuiu à empresa a capacidade de conceber e planejar suas práticas de sustentabilidade, garantir a sua execução, ou ainda, potencializar o seu desempenho, de modo a atingir os resultados sociais, ambientais e econômicos esperados.

Foi possível identificar que o engajamento de stakeholders, no contexto do caso de negócio de sustentabilidade, promoveu o acesso ao conhecimento dos stakeholders sobre aspectos sociais e ambientais, relevantes para a empresa, na concepção e execução de suas estratégias de sustentabilidade. Favoreceu transformação deste conhecimento em inovações de produto e processo sustentáveis, ao incorporar o aspecto econômico ao social e ambiental. Ainda, estabeleceu estruturas e criou canais de comunicação que proporcionaram legitimidade e reputação para a empresa.

De forma a facilitar o entendimento e apresentar uma análise dos dados coletados e apresentados nas seções anteriores, a análise será realizada por estratégia de sustentabilidade, conforme o modelo de valor sustentável.

Inicialmente, para as práticas que atendem à estratégia de sustentabilidade: adotar processos mais eficientes na gestão de resíduos, o quadro 15, apresentado a seguir, resume as iniciativas de engajamento de stakeholders utilizadas na concepção e execução das práticas de sustentabilidade identificadas.

<p>Estratégia de Sustentabilidade: Adotar processos mais eficientes na gestão de resíduos</p>
<p>Práticas de Sustentabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantar um programa de ecoeficiência ▪ Utilizar papel reciclado nas comunicações externas
<p>Iniciativas de engajamento de Stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Comunicação</u>: o desenvolvimento e a manutenção de um website interativo; a vinculação de palestras, conferências e apresentações institucionais; a divulgação de relatórios de desempenho e o programa de educação corporativa ▪ <u>Relacionamento</u>: Aprendizagem mútua (Comitê de gestão)

QUADRO 15 – QUADRO RESUMO DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS RELACIONADAS À ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE: ADOTAR PROCESSOS MAIS EFICIENTES NA GESTÃO DE RESÍDUOS DA EMPRESA ABN AMRO REAL

FONTE: Desenvolvida pela autora com base de acordo com as informações coletadas na empresa

Com relação a esta estratégia de sustentabilidade, foi possível verificar que a empresa adotou prioritariamente as iniciativas de engajamento de stakeholders comunicação. Apenas uma iniciativa de relacionamento foi utilizada, essa iniciativa caracteriza-se como de aprendizagem mútua. Como esta prática está relacionada à utilização de recursos internos para o desenvolvimento da prática este resultado era esperado. Neste caso, foi o relacionamento com stakeholders internos que promoveu a concepção e auxiliou no planejamento e na definição das práticas de sustentabilidade corporativa contribuindo com informações que promoveram a incorporação de aspectos econômicos, sociais e ambientais. Esta estratégia relaciona-se a questões de eco-eficiência no dia a dia das operações da empresa, reduzindo o desperdício e melhorando o desempenho, como resultado de aplicar práticas nesse quadrante a empresa procura aumentar a sua eficiência operacional.

Conforme foi descrito anteriormente, todo o programa de ecoeficiência desenvolvido na empresa foi criado a partir de um grupo de funcionários voluntários, denominado Comitê de gestão, que idealizou as atividades e promoveu a sua implantação. As entrevistas com os funcionários também revelam que a empresa os incentiva a promover ações de ecoeficiência, o que configura que a empresa investe recursos e os stakeholders participam das decisões sobre as práticas. Assim, a iniciativa de engajamento trouxe informações sobre os stakeholders e suas

demandas para a empresa, ao mesmo tempo em que favoreceu a interação e os envolveu na tomada de decisões. É possível inferir que através desta iniciativa a empresa favoreceu a aprendizagem organizacional e o que culminou em inovações de processos que favoreceram a eficiência operacional almejada.

Com relação às iniciativas de engajamento de stakeholders com foco em comunicação, conforme foi descrito no item 4.2.2.2, elas se caracterizam como ações idealizadas com objetivo de repassar informações sobre a organização (seus produtos, planos, valores e princípios) para seus stakeholders (clientes, funcionários, fornecedores e sociedade). Com a análise dos dados qualitativos foi possível perceber que essas iniciativas foram utilizadas com o objetivo de divulgar as práticas de sustentabilidade para seus stakeholders. Com a análise dos dados coletados também foi possível constatar que ao adotar ações de engajamento de stakeholders que disponibilizem informações relacionadas às suas práticas de sustentabilidade a empresa está relacionando a identidade da organização ao seu desempenho sócio-ambiental, de forma a construir a sua reputação. De fato, as organizações seguem padrões de responsabilidade socioambiental como uma forma de fortalecer sua reputação. A comunicação aberta, o comportamento ético e as relações com os agentes sociais são aspectos diretamente relacionados à reputação. Assim é possível considerar que a demonstração de que a empresa atua de acordo com critérios sociais e éticos pode auxiliar na construção da reputação organizacional.

A ação de promover informações para os stakeholders é uma forma de influenciar a demanda, de modo a que, ela perceba o diferencial dessa empresa no mercado. Neste caso, a prática está respondendo a uma demanda estabelecida sociedade, e a iniciativa realizada junto aos stakeholders está informando que a empresa atende a essa demanda. Neste caso, a empresa está utilizando as iniciativas para potencializar o desempenho de sua prática de sustentabilidade corporativa favorecendo com que ela alcance seus objetivos sociais, ambientais e econômicos propostos com maior magnitude. A iniciativa de engajamento com foco em comunicação também moderou a ação da empresa junto a seus stakeholders, já que ao utilizar diversos canais de comunicação a ela passa a exercer maior controle sobre as informações transmitidas para seus clientes, funcionários, fornecedores e

sociedade, de forma a melhorar sua imagem e reputação o que culmina em legitimidade social.

Para as práticas que atendem à estratégia de sustentabilidade: Garantir a gestão responsável do ciclo de vida de seus produtos, o quadro 16, apresentado a seguir, resume as iniciativas de engajamento de stakeholders utilizadas na concepção e execução das práticas de sustentabilidade identificadas.

<p>Estratégia de Sustentabilidade: Garantir a gestão responsável do ciclo de vida de seus produtos</p>
<p>Práticas de Sustentabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir aspectos sócio-ambientais na concessão de crédito ▪ Utilizar critérios de sustentabilidade para seleção de fornecedores ▪ Divulgar informações relativas ao desempenho socioambiental ▪ Adotar ações de diversidade
<p>Iniciativas de engajamento de Stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Comunicação</u>: o desenvolvimento e a manutenção de um website interativo; a vinculação de palestras, conferências e apresentações institucionais; a divulgação de relatórios de desempenho e o programa de educação corporativa ▪ <u>Relacionamento</u>: Cooptação (Conselho de clientes; parceria com universidade e associação com ONGs); Proteção (CEBDS Finanças Sustentáveis e Grupo de Signatários do Equador); Aprendizagem Mútua (SAC; Grupo de Trabalho de Riscos Socioambientais; Comitê de gestão; Encontros com corretoras, advogadas e fóruns de mobilização); Solucionadora de problemas (Painel do Relatório de Sustentabilidade)

QUADRO 16 – QUADRO RESUMO DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS RELACIONADAS À ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE: GARANTIR A GESTÃO RESPONSÁVEL DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS DA EMPRESA ABN AMRO REAL

FONTE: Desenvolvida pela autora com base de acordo com as informações coletadas na empresa

Com relação a esta estratégia de sustentabilidade, foi possível verificar que além das iniciativas de empresa de engajamento de stakeholder de comunicação a empresa também utilizou diversas iniciativas relacionamento. Como esta estratégia está relacionada à necessidade da empresa empregar competências externas no desenvolvimento da prática, este resultado também era esperado. Esta estratégia relaciona-se as percepções e questionamentos de stakeholders externos sobre a organização suas operações e obrigações perante a sociedade, como resultado de aplicar práticas nesse quadrante a empresa busca ganhos em legitimidade e reputação.

Com relação às iniciativas de comunicação, as funções percebidas são as mesmas descritas na estratégia anterior. Inclusive é possível inferir que, como essas duas estratégias estão relacionadas a manter o valor da empresa e a proteger seu conteúdo estratégico, as iniciativas de comunicação atuaram como ações para manter a posição da empresa no mercado. Para tanto, elas se configuraram como ações desenvolvidas para influenciar a demanda. Os benefícios que podem ser esperados dessas iniciativas são a proteção e o aumento da reputação e legitimidade da empresa, considerando esses recursos fontes de vantagens competitivas.

Com relação às iniciativas de engajamento de stakeholders de relacionamento, foram encontradas funções diversas visto que, para desenvolver as práticas relacionadas a esta estratégia, a empresa empregou os quatro tipos de iniciativas: de cooptação, de proteção, de aprendizagem organizacional e solucionadora de problemas. De forma geral, foi possível verificar, da mesma forma que a estratégia anterior, que as iniciativas de aprendizagem foram desenvolvidas com os funcionários e favoreceram a concepção e o desenvolvimento das práticas de sustentabilidade.

Um caso relevante está relacionado às iniciativas que a empresa desenvolveu junto a seus fornecedores. Conforme foi descrito no item 4.2.2.3, tanto os encontros como os fóruns de mobilização, foram processos que a empresa criou para conhecer quem são e verificar quais eram as demandas desses stakeholders. Da mesma forma, promoveu a interação ao fornecer benefícios e produtos para que os fornecedores se adequassem aos critérios sócio-ambientais que seriam utilizados para a seleção. Assim a empresa criou um processo inclusivo. Além disso, estabeleceu um canal de consulta que estabeleceu uma forma para inseri-los na tomada de decisões. Essas considerações, além de serem evidenciadas pelos depoimentos dos diretores, também foram verificadas nas entrevistas com os funcionários ao relatarem o processo desenvolvido para contratar um fornecedor local para o programa de coleta de óleo nas agências. Assim, é possível considerar que a iniciativa de engajamento trouxe informações sobre os stakeholders e de suas demandas para a empresa, ao mesmo tempo em que favoreceu a interação e os envolveu na tomada de decisões. Ainda é possível inferir que, através desta

iniciativa, a empresa favoreceu a aprendizagem organizacional que culminou em inovações de processo.

Também foi possível verificar outros papéis para as iniciativas de engajamento de stakeholders relacionadas a esta estratégia de sustentabilidade. As de aprendizagem e solucionadoras de problemas, em geral, auxiliaram no planejamento e na definição das práticas de sustentabilidade contribuindo com informações que melhoraram a eficiência da prática e promoveram a incorporação de um aspecto econômico ao social e ambiental. Por exemplo, a prática de incluir aspectos socioambientais na inclusão de crédito contou com um grupo de trabalho interno, que inicialmente apenas desenvolveu a prática, inseriu critérios sociais e ambientais em um processo financeiro da empresa. Entretanto, após a sua implantação o grupo de funcionários também avaliou de que forma a empresa poderia interagir com clientes que não atendiam aos critérios sócio-ambientais para oferecer produtos bancários que favorecessem a melhoria desses quesitos. Assim, a iniciativa favoreceu a aprendizagem organizacional e culminou em uma inovação de processo⁵¹. Da mesma forma, demonstrando a sua flexibilidade na aplicação da prática, a iniciativa moderou a prática de sustentabilidade da empresa junto a seus stakeholders, o que potencializar o desempenho da prática de sustentabilidade corporativa, promovendo o seu alcance seus objetivos sociais, ambientais e econômicos propostos com maior magnitude.

As iniciativas de engajamento de stakeholders de cooptação e proteção, em geral, também apresentaram o papel de potencializar o desempenho da prática de sustentabilidade corporativa. Neste contexto, um caso relevante foi encontrado na prática de sustentabilidade: adotar ações de diversidade. As iniciativas de engajamento desenvolvidas estabeleceram parcerias com ONGs e universidades, o que promoveu ações com grupos sociais antes não contemplados pela prática. Assim, a empresa alcançou reputação e legitimidade ao constituir estruturas que sinalizaram seu comprometimento com valores institucionalizados na sociedade,

⁵¹ O produto concessão de crédito não foi alterado em seu conteúdo estratégico, apenas o processo foi aperfeiçoado, de modo que a inclusão de critérios sociais e ambientais reduzisse a exposição ao risco da empresa.

sejam eles sociais ou ambientais, e que demonstraram que a organização é favorável as demandas de seus stakeholders.

Em seguida, para as práticas que atendem à estratégia de sustentabilidade: Redesenhar produtos e processos de modo a torná-los mais sustentáveis, o quadro 17, apresentado a seguir, resume as iniciativas de engajamento de stakeholders utilizadas na concepção e execução das práticas de sustentabilidade identificadas.

<p>Estratégia de Sustentabilidade: Redesenhar produtos e processos de modo a torná-los mais sustentáveis</p>
<p>Práticas de Sustentabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar oportunidades socioambientais para o desenvolvimento de novos produtos e serviços ▪ Desenvolver fundos de ações de empresas socialmente responsáveis ▪ Desenvolver fundos de investimentos com benefícios sócio-ambientais ▪ Desenvolver linhas de financiamentos com foco socioambiental
<p>Iniciativas de engajamento de Stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Comunicação</u>: o desenvolvimento e a manutenção de um website interativo; a vinculação de palestras, conferências e apresentações institucionais; a divulgação de relatórios de desempenho e o programa de educação corporativa ▪ <u>Relacionamento</u>: Cooptação (Conselho de clientes; parceria com IFC); Proteção (CEBDS Finanças Sustentáveis); Aprendizagem Mútua (SAC; Grupo de Trabalho de Riscos Socioambientais; Conselho de Sustentabilidade; Comitê de mercado); Solucionadora de problemas (Parceria FGV IBGC; Poupança florestal; Floresta Real)

QUADRO 17 – QUADRO RESUMO DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS RELACIONADAS À ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE: REDESENHAR PRODUTOS E PROCESSOS DE MODO A TORNÁ-LOS MAIS SUSTENTÁVEIS DA EMPRESA ABN AMRO REAL

FONTE: Desenvolvida pela autora com base de acordo com as informações coletadas na empresa

Nesta estratégia de sustentabilidade, os dados coletados permitiram verificar que esta estratégia foi a que contou com a maior utilização de iniciativas de engajamento de stakeholders. Além das, já citadas, iniciativas de comunicação, a empresa também utilizou diversas iniciativas relacionamento, em especial com foco em processos que permitissem a inovações em produtos. Como resultado de aplicar práticas nesse quadrante a empresa a empresa busca inovações no seu modelo do negócio

De fato, a estratégia de sustentabilidade se desenha no modelo de valor sustentável dentro da perspectiva de criação de valor futuro para a empresa. Ainda,

as práticas identificadas se configuram como adaptações nos produtos da empresa, de forma a promover a sua diferenciação perante o mercado em que atua. Ao desenvolver produtos com diferenciais sócio-ambientais a empresa está atuando de forma proativa, antecipando uma tendência e ganhando vantagem competitiva ao ser o primeiro a introduzir esses produtos no mercado. O fundo de ações com empresas socialmente responsáveis foi o produto pioneiro deste segmento no mercado, atualmente, todas as grandes instituições financeiras apresentam produtos com estas mesmas características.

Em função desta constatação, é possível inferir que as iniciativas de engajamento de stakeholders de comunicação atuaram nesta estratégia como ações orientadoras da demanda. Não apenas elas tiveram a função de repassar informações sobre a organização (seus produtos, planos, valores e princípios) para seus stakeholders (clientes, funcionários, fornecedores e sociedade), como também de moldar os protocolos que os stakeholders demandarão no futuro. Com a análise dos dados qualitativos, foi possível perceber que, além de divulgar que a empresa desenvolve a prática de sustentabilidade, essas iniciativas também foram utilizadas para divulgar as características que atribuíam à prática papéis (sociais e/ou ambientais) essenciais para o desenvolvimento sustentável. Um exemplo foi a disseminação dos conceitos e da importância atribuída à proposta do desenvolvimento sustentável divulgado pelo website interativo e nas palestras institucionais oferecidas pela empresa. Ao relacionar os conceitos da sustentabilidade com os produtos oferecidos, a empresa está oferecendo ao seu stakeholder informações para que ele possa perceber a diferenciação de seus produtos. A legitimidade está relacionada à extensão em que os stakeholders sabem de e entendem da atividade de uma empresa. A mais alta forma de legitimidade é alcançada quando um produto ou serviço é percebido como válido pela sociedade.

Assim, é possível inferir que as iniciativas de engajamento de stakeholders com foco em comunicação proporcionam informações aos stakeholders, para que eles assimilem novas perspectivas e percebam os produtos da empresa de forma diferenciada por adotarem premissas sociais e ambientais.

As práticas de sustentabilidade empregadas nesta estratégia foram inovadoras, no sentido que introduziram no mercado produtos para uma demanda ainda não estabelecida na sociedade. A iniciativa de engajamento de stakeholders de comunicação forneceu informações que favoreceram a criação da demanda e, em seguida, informou aos stakeholders que a empresa atende a essa aspiração social e ambiental instituída. Neste caso, as iniciativas potencializam o desempenho de uma prática de sustentabilidade de modo que ela alcance seus objetivos sociais, ambientais e econômicos propostos com maior magnitude. A prática também moderou a ação da empresa junto a seus stakeholders de forma a melhorar sua imagem e reputação, o que culmina em legitimidade social.

Com relação às iniciativas de engajamento de stakeholders de relacionamento, foram encontradas funções diversas visto que, para desenvolver as práticas relacionadas a esta estratégia a empresa emprega os quatro tipos de iniciativas: de cooptação, de proteção, de aprendizagem organizacional e solucionadora de problemas. De forma geral, foi possível verificar, que as iniciativas de aprendizagem são desenvolvidas com os funcionários e favoreceram a concepção e o desenvolvimento das práticas de sustentabilidade. Este resultado era esperado em função da prática ser desenvolvida com as competências e recursos internos. Entretanto, um caso relevante está relacionado à prática de sustentabilidade: desenvolver fundos de investimentos com benefícios socioambientais.

Neste caso, a iniciativa de engajamento empregada, do tipo solucionadora de problema, estabeleceu relações interorganizacionais com o objetivo de criar soluções compartilhadas. A concepção da prática utilizou recursos internos e competências instaladas, entretanto, para sua efetivação a empresa buscou recursos no ambiente externo através das iniciativas de engajamento. Neste caso, a empresa solucionou um problema de preservação ambiental, ao mesmo tempo em que desenvolveu a prática, pois sem a área de preservação definida o produto não poderia ser ofertado ao mercado com esse diferencial. Assim, a iniciativa garantiu a implantação da prática de sustentabilidade ao solucionar um problema do stakeholder e da empresa. Ainda, é possível considerar que as iniciativas de aprendizagem e solucionadoras auxiliaram no planejamento e na definição de uma

ação de sustentabilidade corporativa contribuindo com informações que promovam a incorporação de um aspecto econômico ao social e ambiental. A iniciativa gerou informações para a empresa que proporcionaram a aprendizagem organizacional e culminaram em inovações de produto.

As iniciativas de cooptação e proteção, em geral, potencializaram o desempenho de uma ação de sustentabilidade corporativa de modo que ela alcance seus objetivos sociais, ambientais e econômicos propostos com maior magnitude. Um caso relevante é a parceria da empresa com o International Finance Corporation (IFC). Neste caso, a iniciativa de cooptação estabeleceu uma parceria que aloca recursos financeiros para o desenvolvimento da prática de sustentabilidade. As iniciativas deste tipo também moderam a ação da empresa junto a seus stakeholders, de forma a melhorar sua imagem e reputação, o que culmina em legitimidade social. O Conselho de clientes é outro exemplo dessa função.

Por fim, para as práticas que atendem à estratégia de sustentabilidade: Desenvolver novos produtos para atender questões sociais e ambientais emergentes, o quadro 18, apresentado a seguir, resume as iniciativas de engajamento de stakeholders utilizadas na concepção e execução das práticas de sustentabilidade identificadas.

<p>Estratégia de Sustentabilidade: Desenvolver novos produtos para atender questões sociais e ambientais emergentes</p>
<p>Práticas de Sustentabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver um programa de microcrédito ▪ Promover negócios decorrentes de mudanças climáticas
<p>Iniciativas de engajamento de Stakeholders:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Comunicação</u>: o desenvolvimento e a manutenção de um website interativo; a vinculação de palestras, conferências e apresentações institucionais; a divulgação de relatórios de desempenho e o programa de educação corporativa ▪ <u>Relacionamento</u>: Cooptação (Conselho de clientes; joint-venture com <i>Acción</i>); Proteção (CEBDS Clima); Aprendizagem Mútua (SAC; Grupo de Trabalho de Riscos Socioambientais; parceria ONG)

QUADRO 18 – QUADRO RESUMO DAS INICIATIVAS DE ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS RELACIONADAS À ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE: DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS PARA ATENDER QUESTÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS EMERGENTES DA EMPRESA ABN AMRO REAL

FONTE: Desenvolvida pela autora com base de acordo com as informações coletadas na empresa

Com relação a esta estratégia de sustentabilidade, foi possível verificar que além das iniciativas de empresa de engajamento de stakeholder de comunicação a empresa também utilizou diversas iniciativas relacionamento. Com relação às de comunicação, a função percebida para a essas iniciativas são as mesmas descritas na estratégia anterior. Inclusive é possível inferir que, como essas duas estratégias estão relacionadas a criar valor na empresa e alterar seu conteúdo estratégico inserindo novos produtos em novos mercados, as iniciativas de comunicação podem ser direcionadas para influenciar a sociedade de modo a moldar e redefinir as demandas dos stakeholders. Os benefícios que podem ser esperados dessas iniciativas são a criação de valores compartilhados que podem melhorar legitimidade da empresa e a sua posição no mercado, considerando que esses recursos são fontes de vantagens competitivas.

Com relação às iniciativas de engajamento de stakeholders de relacionamento, foram encontradas funções diversas visto que, para desenvolver as práticas relacionadas a esta estratégia a empresa emprega três tipos de iniciativas: de cooptação, de proteção e de aprendizagem organizacional. Como esta estratégia esta relacionada a mudança de conteúdo estratégico tanto com relação ao produto, como no mercado para o qual ele é ofertado a pesquisa esperava encontrar iniciativas solucionadoras de problemas. De acordo com a literatura esta seria a iniciativa capaz de apresentar propostas para questões complexas. Entretanto, a empresa desenvolveu as práticas relacionadas com esta estratégia utilizando apenas iniciativas de aprendizagem mútua.

De forma geral, foi possível verificar que essas iniciativas auxiliaram no planejamento e na definição das práticas de sustentabilidade contribuindo com informações que promovam a incorporação de um aspecto econômico ao social e ambiental. A prática gera informações para a empresa que leva a aprendizagem organizacional e culmina em inovações de produto. Neste caso, um exemplo relevante é a parceria estabelecida com a ONG Acción para o desenvolvimento da prática de microcrédito. A empresa buscou uma parceria para atender um mercado diferente do que a empresa estava habituada a trabalhar, para tanto a envolvimento de um parceiro estratégico com acesso a esse mercado foi fundamental. Neste caso a iniciativa de engajamento tanto contribuiu por ser um processo capaz de gerar

informações para o desenvolvimento da prática, o que promoveu a sua concepção, como também por estabelecer uma estrutura na forma de uma jointventure, que forneceu a empresa o acesso a um ativo estratégico, a entrada em um novo mercado. Com relação às iniciativas do tipo cooptação e proteção, em geral elas potencializaram o desempenho de uma ação de sustentabilidade corporativa de modo que ela alcance seus objetivos sociais, ambientais e econômicos propostos com maior magnitude.

Após a análise das quatro estratégias e do agrupamento das iniciativas em função do padrão de atuação sobre as práticas de sustentabilidade, essa pesquisa desenvolveu uma tipologia para auxiliar na verificação do papel das iniciativas de engajamento stakeholders desenvolvidas pela empresa para o caso de negócio da sustentabilidade corporativa da empresa ABN AMRO Banco Real.

Assim, a partir da análise realizada em todas as estratégias de sustentabilidade apresentadas foi possível inferir que o engajamento de stakeholders promove o caso de negócio de sustentabilidade quando suas iniciativas estiverem relacionadas à inclusão das demandas, interesses e conhecimento de seus stakeholders na estratégia de negócios da empresa de modo a manter ou criar valor através de:

- i. Auxiliar no planejamento e na definição de uma prática de sustentabilidade corporativa contribuindo com informações que promovam a incorporação de um aspecto econômico ao social e ambiental. A iniciativa gera informações para a empresa que leva a aprendizagem organizacional e culmina em inovações de produto - **Iniciativa do tipo conhecimento/planejamento**
- ii. Monitorar e garantir a implementação de uma prática de sustentabilidade corporativa promovendo a otimização do processo e o atendimento das metas econômicas, sociais e ambientais propostas. A iniciativa gera informações para a empresa, que proporciona a aprendizagem e culmina em inovações de processo - **Iniciativa do tipo interação/desenvolvimento**
- iii. Potencializar o desempenho de uma ação de sustentabilidade corporativa de modo que ela alcance seus objetivos sociais, ambientais e econômicos propostos com maior magnitude. A iniciativa modera a ação da empresa junto

a seus stakeholders, de modo a melhorar sua imagem e reputação o que culmina em legitimidade - **Iniciativa do tipo execução/desempenho**

Através da identificação dos papéis das iniciativas de stakeholders sobre o caso de negócio de sustentabilidade corporativa da empresa analisada foi possível desenvolver esta tipologia. Espera-se que esta proposta teórica possa auxiliar futuros estudos sobre estratégias de sustentabilidade e a contribuição dos stakeholders para sua concepção, desenvolvimento e execução.

5 CONCLUSÕES

Apesar das limitações metodológicas sobre a generalização das relações apresentadas neste trabalho, as reflexões empíricas e teóricas foram norteadas pela principal preocupação deste estudo, que se dá com a geração do conhecimento na teoria organizacional, em específico na teoria da estratégia. Nessa área do conhecimento, há contribuições empíricas sobre o gerenciamento de stakeholders, a prática estratégica no contexto da sustentabilidade corporativa e dos resultados gerados por esta opção. Assim, a base teórico-empírica foi fundamental e auxiliou na operacionalização e na análise dos conceitos por meio da metodologia proposta, com o intuito de responder o problema da pesquisa – de que forma o engajamento de stakeholders promoveu a construção do caso de negócio de sustentabilidade corporativa da empresa ABN AMRO Banco Real no período de 2000 a 2007. Nesse contexto, buscaram-se alguns aspectos mais específicos relatados nesta pesquisa, que contribuíram para a compreensão do problema proposto.

De acordo com a literatura estratégica, as competências organizacionais estão inseridas nos processos e nas estruturas criadas pelas empresas. Na análise deste estudo de caso, buscou-se identificar padrões que pudessem explicar o problema de pesquisa em estudo, a competência estratégica engajamento de stakeholders com relação às estratégias de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa.

Para tanto, no que tange os resultados dessa, orientados pelos objetivos específicos, foi possível caracterizar o caso de negócio de sustentabilidade corporativa da empresa ABN AMRO Real de 2000 a 2007. A empresa entende que a prática da sustentabilidade não se opõe a sua estratégia de negócio, na verdade ela é considerada como a sua própria estratégia, já que é considerada fonte de vantagens competitivas como construir uma nova identidade no mercado. Também foi uma estratégia de diferenciação, já que ele competia com bancos maiores, com maior reconhecimento de marca e experiência. Na discussão de como a estratégia seria adotada, o foco definido foi à atenção ao cliente. Além do foco em relacionamentos próximos aos clientes, o banco decidiu enfatizar a “criação de valor”

como o seu tema e o incorporou na sua missão o propósito de atender questões sociais e ambientais com o seu negócio. A criação do conceito “Banco de Valor” através de grupos de diálogo levou a empresa a rever todo o seu negócio e definir as grandes estratégias de sustentabilidade. Assim, foi possível verificar que a estratégia de sustentabilidade foi desenvolvida a partir de ações internas, relacionadas à proposta de criar valor com a adequação e diferenciação dos negócios, além de uma revisão dos procedimentos operacionais com intenção de inserir aspectos sociais e ambientais na gestão. A partir deste processo, foram criadas diversas práticas de sustentabilidade, que refletiram as estratégias utilizadas no caso de negócio de sustentabilidade corporativa na empresa.

Com relação às práticas de sustentabilidade, foram identificadas 12 práticas de sustentabilidade, essas práticas estão divididas em práticas de finanças sustentáveis e práticas de gestão. As de finanças sustentáveis, em geral, refletem as estratégias de sustentabilidade da empresa relacionadas com uma ação proativa no desenvolvimento de novos negócios. Mais especificamente, as mudanças em seus produtos e mercados, se encontram relacionadas ao redesenho dos produtos e processos da empresa de modo a torná-los mais sustentáveis e ao planejamento de novos produtos para atender problemas e questões sociais e ambientais emergentes em novos mercados.

As práticas de sustentabilidade de gestão, em geral, refletem as estratégias de sustentabilidade relacionadas com uma ação reativa da empresa, para a manutenção de seus negócios. Mais especificamente, estão relacionadas à adoção de processos mais eficientes para a gestão de resíduos e a garantia da gestão responsável do ciclo de vida de seus produtos.

Com relação ao engajamento de stakeholders, a pesquisa observou que essa competência conferiu à empresa a capacidade para interagir com seus stakeholders, através de processos, que lhe permitiram acessar conhecimento, demandas e tendências de mercado; transformar esse conhecimento em inovações de produtos e em melhorias de eficiência operacional, além de estabelecer estruturas que proporcionaram legitimidade e reputação.

Em todas as estratégias de sustentabilidade analisadas, foi encontrado que a empresa investe em iniciativas de engajamento, principalmente com stakeholders primários: funcionários, fornecedores e clientes. Estes grupos constituem os de maior relevância para a empresa estudada, em especial por que são os que constroem valor. Como esses grupos são também parte do ambiente, é possível inferir que ao promover iniciativas para se relacionar de forma mais abrangente com eles, a empresa estabelece e assegura uma relação permanente com a sociedade. A empresa não possui uma única estrutura formal centralizada para realizar suas iniciativas de engajamento, e sim que possui sistemas, de planejamento e execução dessas iniciativas, descentralizados.

Com relação às iniciativas de engajamento, inicialmente foram identificadas cinquenta práticas desenvolvidas pelo ABN AMRO Real. Entretanto, para fins dessa pesquisa apenas foram classificadas e consideradas aquelas que estavam relacionadas às práticas de sustentabilidade. Desta forma, o universo de análise se restringiu a trinta e uma iniciativas, sendo que quatro foram consideradas como ações de comunicação, onde o fluxo de informações era unidirecional no sentido empresa – stakeholders. As restantes foram consideradas ações de relacionamento na medida em que, elas apresentam um fluxo de informações bidirecional ou multidirecional que impactou o conteúdo e/ou o processo estratégico das práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa.

Com relação às iniciativas de comunicação, a empresa utiliza essas ações como canais para o repasse de informações sobre suas práticas de sustentabilidade para seus stakeholders, o objetivo da comunicação foi enfatizar a sua estratégia empresarial, de modo que os stakeholders pudessem perceber a nova identidade da empresa e construir sua a imagem e a reputação. Ou seja, por meio da comunicação corporativa foi estabelecida a relação entre sua identidade e o seu desempenho sócio-ambiental, de forma a construir a sua imagem, reputação e legitimidade.

Com relação às iniciativas de relacionamento, a empresa desenvolve ações de cooptação (5), de proteção (5), de aprendizagem mútua (13) e, solucionadoras de problemas (4). As iniciativas de cooptação e de proteção representam o

desenvolvimento de estruturas internas que sinalizam o comprometimento da empresa com valores institucionalizados na sociedade e representam ou demonstram que a organização é favorável as demandas de seus principais stakeholders. Podem ser entendidas como formas da empresa estabelecer uma relação com stakeholders importantes, de modo a, obter o seu comprometimento sobre questões estratégicas essenciais ou para transmitir mensagens de mútuo interesse. Também apresentam a capacidade de proteger as competências essenciais da empresa contra incertezas ambientais, para assim operarem com mais efetividade organizacional. Em geral, essas iniciativas têm potencial de proporcionar legitimidade à organização.

Com relação às iniciativas de aprendizagem e solucionadoras de problemas, a princípio foi possível verificar que essas iniciativas são realizadas, primordialmente, com funcionários e com o objetivo de planejar, monitorar ou melhorar a estratégia de sustentabilidade desenvolvida. Praticamente, todas as estratégias de sustentabilidade da empresa foram desenvolvidas a partir de práticas de diálogos com funcionários.

Já com relação ao envolvimento de stakeholders externos, essas práticas proporcionaram inovações para a empresa através do envolvimento desses em equipes de desenvolvimento de produtos. Ainda, com parcerias, a empresa utilizou essa competência estratégica para acessar novos mercados. A empresa também utilizou essas iniciativas para proteger sua competitividade, ao mesmo tempo em que visualiza os stakeholders como uma fonte de inovações, também diminui impactos sociais e ambientais ao longo da cadeia de valor.

De forma geral, foi possível verificar que essas iniciativas fomentam a aprendizagem organizacional ao melhorar a eficiência operacional e desenvolver novos produtos. E também, com essas iniciativas a empresa também dissemina suas práticas e conceitos da sustentabilidade, o que promove a sua legitimidade e reputação. Entretanto, este processo depende, sobretudo, das habilidades relacionais da empresa para interagir com os atores sociais relevantes, de modo a, adaptar processos que lhe permitam assimilar informações, acumular esse conhecimento e disponibilizá-lo na forma de práticas de sustentabilidade. Em

especial com relação à colaboração de múltiplos stakeholders em um processo de diálogo, foi possível verificar que a empresa utiliza essa prática melhorar seus esforços socioambientais, e aumentar a sua capacidade de oferecer novos produtos ao mercado.

Com relação aos papéis das iniciativas de engajamento no caso de sustentabilidade corporativa, foi possível perceber que essa competência estratégica atribuiu à empresa a capacidade de conceber e planejar suas práticas de sustentabilidade, garantir a sua execução, ou ainda, potencializar o seu desempenho, de modo a atingir os resultados sociais, ambientais e econômicos esperados. Foi possível identificar que o engajamento de stakeholders, no contexto do caso de negócio de sustentabilidade, promoveu o acesso ao conhecimento dos stakeholders sobre aspectos sociais e ambientais, relevantes para a empresa, na concepção e execução de suas estratégias de sustentabilidade. Favoreceu transformação deste conhecimento em inovações de produto e processo sustentáveis, ao incorporar o aspecto econômico ao social e ambiental. Ainda, estabeleceu estruturas e criou canais de comunicação que proporcionaram legitimidade e reputação para a empresa.

A característica mais significativa, percebida nas iniciativas de engajamento desenvolvidas com funcionários, fornecedores e clientes na empresa estudada, foi a sua propensão em estabelecer relações que vão além da comunicação, buscando estabelecer o relacionamento. Ainda que esse relacionamento tenha sido estabelecido com objetivo de influenciar ou moldar demandas na sociedade, também foi percebida uma disposição da organização em escutar, focar em interesses comuns e buscar por oportunidades de criar valor para ambas às partes.

Além de proporcionar informações de forma unidirecional em todas as estratégias de sustentabilidade, as iniciativas de engajamento também foram utilizadas para promover o fluxo bi-direcional de informação entre a empresa e seu stakeholder. Inclusive, a empresa não se apoiou apenas em formas passivas de ação como os feedbacks online ou serviços de atendimento do consumidor. Também foi identificada a busca por sistemas ativos como os círculos de aprendizagem e os fóruns de consulta multistakeholders utilizados para acessar as

informações e conhecimentos e transformá-los em inovações de produtos ou processo.

Finalmente, em todas as estratégias de sustentabilidade foi possível observar como as iniciativas de engajamento de stakeholders foram utilizadas para estabelecer relações que facilitaram o acesso da empresa a informações relevantes para a aprendizagem organizacional. Neste sentido, diversas das práticas de sustentabilidade estudadas estabeleceram para a empresa inovações em produtos e processos respondendo a demanda de seus stakeholders. A combinação de múltiplos canais de comunicação estabelecidos com stakeholders proporcionou uma oportunidade única para a empresa em acessar conhecimento prático, que é crítico para o desenvolvimento de novas idéias. Além disso, as estruturas e sistemas criados para promover a legitimidade e a reputação também serviram para fomentar a inovação e integrar o conhecimento adquirido junto aos stakeholders. Em todas as estratégias foram encontradas estruturas com objetivo de alcançar legitimidade e reputação, mas que também favoreceram a comunicação e a proximidade com os stakeholders.

Por fim, após a análise das quatro estratégias de sustentabilidade e do agrupamento das iniciativas em função do padrão de atuação sobre as práticas de sustentabilidade, essa pesquisa desenvolveu uma tipologia para auxiliar na verificação do papel das iniciativas de engajamento stakeholders. Assim, foi possível inferir que o engajamento de stakeholders promove o caso de negócio de sustentabilidade quando suas iniciativas estiverem relacionadas à inclusão das demandas, interesses e conhecimento de seus stakeholders na estratégia de negócios da empresa, de modo a manter ou criar valor, e atuem na forma de:

- i. **Iniciativas do tipo conhecimento/planejamento:** Auxilia no planejamento e na definição da prática de sustentabilidade contribuindo com informações que promovem a incorporação de um aspecto econômico ao social e ambiental. A iniciativa gera informações para a empresa que leva a aprendizagem organizacional e culmina em inovações de produto.
- ii. **Iniciativas do tipo interação/desenvolvimento:** Monitora e garante a implementação de uma prática de sustentabilidade corporativa promovendo a

otimização do processo e o atendimento das metas econômicas, sociais e ambientais propostas. A iniciativa gera informações para a empresa, que proporciona a aprendizagem e culmina em inovações de processo.

- iii. **Iniciativas do tipo execução/desempenho:** Potencializa o desempenho de uma ação de sustentabilidade corporativa de modo que ela alcance seus objetivos sociais, ambientais e econômicos propostos com maior magnitude. A iniciativa modera a ação da empresa junto a seus stakeholders, de modo a melhorar sua imagem e reputação o que culmina em legitimidade.

Desta forma, o engajamento de stakeholders, como uma competência estratégica pôde ser caracterizado como um elemento chave para a construção do caso de sustentabilidade corporativa da empresa ABN AMRO Real.

Com relação à sugestão de novos trabalhos, o presente estudo não pretendeu esgotar o tema, mas configurar-se como uma contribuição ao debate sobre o assunto, pois representa o início de um processo conceitual que deverá estender-se por estudos decorrentes. Dessa forma, sugere-se:

- A replicação da metodologia em outras empresas, a princípio do setor bancário, e em seguida nos diversos setores econômicos;
- Ampliação da discussão conceitual a respeito dos construtos e relações apresentadas;
- Aplicação da tipologia proposta para verificar sua adequação ao estudo do gerenciamento de stakeholders no contexto de estudos de estratégias de sustentabilidade;
- A estruturação de novos modelos de análise de empresas que trabalham com práticas de sustentabilidade para construir o caso de negócio da sustentabilidade corporativa.

REFERÊNCIAS

- ABN AMRO. ABN AMRO Banco Real. **Regulamento do ABN AMRO Ethical II Fundo de Investimento em Ações**. São Paulo, 2009. 6p.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
- ALDRICH, H. E; FIOL, C. M. Fools rush in? The institutional context of industry creation. **Academy of Management Review**, vol. (19), p. 645-670,1994.
- ALTER, C. An Exploratory Study of Conflict and Coordination in Interorganizational Service Delivery Systems, **Academy of Management Journal**, vol. 33, p. 478-502, 1990.
- ALTMAN, J. A.; PETKUS, J. R. Toward a Stakeholder-Based Policy Process: An Application of the Social Marketing Perspective to Environmental Policy Development, **Policy Sciences** 27(1), 37–51, 1994.
- ANDRIOF, J., WADDOCK, S., HUSTED, B., SUTHERLAND RAHMAN, S., **Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement**, United Kingdom: Greenleaf Publishing, 2002
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35 n.5, p. 113-125, 1957.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.
- ANSOFF, H. I. e McDONNEL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvinente e Guilherme Ary Plonky. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- ARRUDA, M. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.
- AYUSO, S.; RODRIGUEZ, M.; RICART, J. Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation. **Corporate Governance: International Journal of Business in Society**, Volume 6, Number 4, pp. 475-490(16) 2006
- BABBIE, E. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing Company, 1998
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNETT, M. L. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, Vol. (32) n. 3, p. 794-816, 2007.

BARNEY, J. B. Buscando Vantagem Competitiva Internamente. In Mintzberg, H et al. **O processo da estratégica: conceitos, contextos e casos selecionados**. p. 101-104. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

_____. Looking Inside for Competitive Advantage. **Academy of Management Executive**, vol. 9 (4), p. 49-61. 1995

_____. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of management. Vol.17, nº1, p 99-120, 1991.

BERMAN, S; WICKS, A.; KOTHA, S.; JONES, T. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. **The Academy of Management Journal**, Vol. 42, No. 5, Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance, pp. 488-506, 1999.

BERRONE, P.; SURROCA, J.; TRIBO, J. Corporate Ethical Identity as a Determinant of firm performance: A test of mediating role of Stakeholder satisfaction Journal of Business Ethics, vol. 76, n. 1, p. 35-53, 2007.

BOTELHO, D; MACERA, A. Análise Metateórica de Teses e Dissertações da Área de Marketing Apresentadas na EAESP_FVG (1974-1999). XXV EnANPAD. **Anais...** 2001. Campinas. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.

BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. Talentship, talent segmentation and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition, **Human Resource Management**, 44(2), 2005, pp 129-136.

BRENNER, S.; COCHRANE, P. The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. **IABS Proceedings**, p. 449-467, 1991

BULGACOV, S, et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007. BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná**. São Paulo: EAESP-FGV, Tese de doutorado, 1997.

BUYSSE, K.; VERBEKE, A. Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. **Strategic Management Journal**, vol. 24, p. 453-470, 2003.

CAMPBELL, J., Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. **Academy of Management Review**, vol. 32, No. 3, p. 946–967, 2007.

CAMPBELL, A. Stakeholders: the case in favour. **Long Range Planning**, London, vol. 30, n.3, p. 446 – 449, 1997

CARROLL, A.; BUCHHOLTZ, A. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**. Thomson Learning, South-Western College Publishing, 4th ed. 2000.

CARROLL, A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, vol. 4, p.497–505, 1979.

CARROLL, A.B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, vol. 38, p. 268–295, 1999.

CARROLL, A.; SHABANA, K.; The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. **International Journal of Management Reviews**. Vol: 12. N.: 1. pg: 85-105, 2010

CARTER, S.; The Interaction of Top Management Group, Stakeholder, and Situational Factors on Certain Corporate Reputation Management Activities. **Journal of Management Studies**, Vol. 43, No. 5, pp. 1145-1176, 2006

CARTER, C. R.; JENNINGS, M. Social responsibility and supply chain relationships. **Transportation Research Part E 38**. Pergamon, p.37-52, 2002.

CARVALHO, J. L. F. S., VERGARA, S. C. A Fenomenologia e a Pesquisa dos espaços de Serviços. **Revista de Administração de Empresas, RAE**, v. 42, n. 3, p. 78-91, Jul-Set / 2002.

CASSOTI, L. O que É a Pesquisa do Consumidor? Reflexões Geradas a Partir de um Problema Prático. XXIII EnANPAD. **Anais...** 1999. Foz do Iguaçu. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, I. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, 1992.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.

CHOI, Y. R.; SHEPARD, D. A. Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness. **Journal of Management**, vol. 31, n. 4, p.573-596, 2005.

CHRISTMANN, P. Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. **Academy of Management Journal**. Vol. 43, No. 4, p. 663-80, 2000.

CLARKSON, B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review** vol. 20, p. 92-117, 1995.

CLARO, P.; CLARO, D.; AMANCIO. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações **R.Adm.**, São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. 2008

COLLA, J. A influência da estratégia colaborativa no conteúdo estratégico em rede de empresas Curitiba, 2009 – Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, 2009

CARVALHO, C. E.; STUDART, R.; ALVES-JÚNIOR, A. J. **Desnacionalização do Setor Bancário e Financiamento das Empresas: A Experiência Brasileira Recente**. Rio de Janeiro: IPEA, 2002 (Texto para discussão, n. 882).

COLLINS, E., KEARINS, K.; ROPER, J The risks of relying on stakeholder engagement for the achievement of sustainability. **Electronic Journal of Radical Organization Theory**, vol. 9, n. 01, 2005.

CORAL, E.; ROSSETTO, C.; SELIG, P. O planejamento estratégico e a formulação de estratégias econômicas, sociais e ambientais: uma proposta em busca da sustentabilidade empresarial. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0306_Artigo%20Iberoamerican%20-%20PEPSE.pdf>. Acesso em 06 mar. 2009.

COSTA, L. **A Estratégia De Sustentabilidade como um Fator de Geração de Valor para a Empresa: O Caso do ABN AMRO Real, no Brasil, de 2002 a 2008**, São Paulo, 2009 – Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, 2009

CRAMER J. From Financial to Sustainable Profit. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management** Vol.9, n:02. p: 99–106, 2002.

CRESWELL, J. C. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativa, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

DEMSETZ, H. Why regulate utilities? **Journal of Law and Economics**, 11: 55–66, 1968.

DIAS, N. **Fundos de Investimentos Éticos no Brasil: “Valores financeirizados?”**, Florianópolis, 2008 – Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2008

DONALDSON, T., PRESTON, L.E The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, vol. 20, p. 65-91, 1995.

DOPPELT, B. **Leading change toward sustainability: A change-management guide for business, government and civil society**. Sheffield, UK: Greenleaf, 2003.
 DUNPHY, D. C.; GRIFFITHS, A.; BENN, S. **Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future**. London: Routledge, 2003.

DYER, J. H., SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, vol. 23 p. 660-679. 1998

EDELMAN, L. Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law. **American Journal of Sociology**, vol. 97, p. 1531-1576. 1992

EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550. 1989.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks** . Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.

EPSTEIN, M. J. E WISNER, P. S. Using the balanced scorecard approach to implement sustainability. **Environmental Quality Management**, v. 11, n. 2, p. 1-10. 2001.

EPSTEIN, M.J.; ROY, M.-J. Making the business case for sustainability. linking social and environmental actions to financial performance. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 9, p. 79 – 96, 2003.

FANG, S., HUANG, C.; HUANG, S.; Corporate social responsibility strategies, dynamic capability and organizational performance: Cases of top Taiwan-selected benchmark enterprises. **African Journal of Business Management**. Vol.4 (1), pp. 120-132, 2010

FBDS - **Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável**. Relatório de Atividades, 2008

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos – **Ações de Melhoria no Atendimento**, 2007, p.33

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review** vol. 10, n. 4, p.803-813, 1985.

FOMBRUN, C. J. Indices of Corporate Reputation: an analysis of media rankings and social monitor ratings. **Corporate Reputation Review**, London, v.1, n.4, p.327-340, 1998.

FREEMAN, E. R. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. London: Pitman Publishing, 1984.

FREEMAN, R. E., WICKS, A. C., PARMAR, B. Stakeholder theory and the corporate objective revisited. **Organization Science**, vol. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.

GALASKIEWICZ, J. Interorganizational relationships. **Annual Review of Sociology**, vol. 11, p. 281-304, 1985

GARRIGA, E.; MELE, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, v. 9, p. 51-71, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 1991.

GODOI, A. S. Estudo de Caso Qualitativo In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. 1ª. ed., p. 115 -146. São Paulo: Saraiva, 2007.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A Pesquisa Qualitativa nos Estudos Organizacionais Brasileiros: uma Análise Bibliométrica. In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. 1ª. ed., p. 89-112. São Paulo: Saraiva, 2007.

GOMES, A. **Sustentabilidade de empresas de base florestal: o papel dos projetos sociais na inclusão das comunidades locais**. Tese de mestrado - Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2005.

GRAY, B. Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration, **Human Relations**, vol. 38, p. 911-936, 1985.

GREENWOOD, M.; Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility, **Journal of Business Ethics** vol. 74, p. 315–327, 2007.

GRIFFIN, J. Corporate Social Performance Research Directions for the 21th Century, **Business and Society**. V. 39, n.4, p.479-491, 2000.

GRIFFIN, J.J.; MAHON, J.F. The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty five years of incomparable research. **Business and Society** vol. 365, n. 1, p. 5–31, 1997.

HAIR, Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H. e SAMOUEL P, 2005. **Fundamento de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. **Organizações, Estruturas, Processos e Resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

HARRISON, J.; ST. JOHN, C. Managing and partnering with external stakeholders. **Academy of Management Executive**, Vol. 10, n. 2, p.46-59, 1996.

HART, S. L. Beyond greening: Strategies for a sustainable world. **Harvard Business Review**, vol. 75, p. 66-76, 1997.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**. Vol.3, No. 2, p. 65-79, 2004.

HART, S.L.; MILSTEIN, M.B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, vol. 17, n. 2, p. 56-67, 2003.

HART, S.L.; SHARMA, S. Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. **Academy of Management Executive**, vol. 18, n. 1, p. 7-18, 2004.

HATCH, M. J. **Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HEUGENS, P.; BOSCH, F.; RIEL, C. Stakeholder Integration: Building Mutually Enforcing Relationships **Business & Society**, Vol. 41 No. 1, p. 36-60, 2002.

HILLMAN, A. G.; KEIM, G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line. **Strategic Management Journal**, vol. 22, p.125-139, 2001.

HOLLIDAY, C. Sustainable growth, the Dupont way. **Harvard Business Review**, p. 129-134, 2001.

HOLLIDAY, C., SCHMIDHEINY, S.; WATTS, P. **Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development**. UK: Greenleaf Sheffield, 2002.

HUIJSTEE, M.; GLASBERGEN, P. The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs. **Corporate Social responsibility and Environmental Management**, vol. 15, 2008, pp. 298-310.

INSTITUTO ETHOS. Guia de elaboração de balanço social e relatório de sustentabilidade 2007. Disponível em: http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/GuiaBalanço2007_PORTUGUES.pdf Acesso em 06 fev. 2009.

ISE/IBOVESPA, **Índice de Sustentabilidade Empresarial – Metodologia Completa**. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/ISE.pdf>. Acesso em 11/10/2009

JONES, T.M. AND WICKS, A.C. Convergent stakeholder theory. **Academy of Management Review**, vol. 24, p. 206-221, 1999.

JONES. T. The Corporate Social Performance Revisited, Redefined. **California Management Review**. Berkeley, v.22, n.3, p.59-67, 1980.

JUNIOR, P.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. Mudanças de Conteúdo Estratégico em pequenas empresas de massas alimentícias. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: v.10, n.3, 2006.p. 165

KANTER M. R.; PINHO, R. R.; RAFFAELLI, R. L. ABN AMRO REAL: Banking on Sustainability. **Harvard Business School**, April, 2005. (case study).

KING, A., LENOX, M.; BARNETT, M. Strategic responses to the reputation commons problem. In A. Hoffman & M. Ventresca (eds.), **Organizations, Policy, and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives**. Stanford, CA: Stanford University Press: 393-406, 2002.

KLOTZLE, M. C. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1. Jan/Abr, p. 85-104, 2002.

KNIGHT, A.; KRICK, T. Engaging for sustainability. **CSR & ACCOUNTABILITY**. n.17. London: SDI, 2006. Disponível em: <http://www.sustdev.org/>. Acesso em dez/2008.

KREITLON, M. P.; QUINTELLA, R. H. Práticas de accountability ética e social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com os stakeholders. In: Encontro da ANPAD, 25, 2001, Campinas, **Anais...** Rio de Janeiro: Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 2001. p. 1-15.

KRICK, T.; FORSTATER, M.; MONAGHAN, P.; SILLAMPAA, M. **The Stakeholder Engagement Manual Volume 2: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement**. 1ª Edição. UK: AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2005.

KOCHAN, S.; RUBENSTEIN, T; Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership, **Organization Science**, Vol. 11 pp.367 - 387. 2000

KULKARNI, S. P.; Environmental Ethics and Information Asymmetry Organizational Stakeholders, **Journal of Business Ethics** vol. 27, n(3), p.215–229. 2000.

KURUCZ, E., COLBERT, B.A., WHEELER, D. The business case for corporate social responsibility, in Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D.S. (Eds), **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**, Oxford University Press, Oxford, pp.83-112. 2008

LAPLUME, O.; SONPAR, K.; LITZ, R. **Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us** Journal of Management, Vol. 34 No. 6, December 2008 1152-1189

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Editora UFMG, 1999

LEE, M. P. A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead **International Journal of Management Reviews**. Vol. 10, n. 1, p. 53–73, 2008.

LEITE, J. B. D. ; PORSSE, M. C. S. . Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 7, p. 121-141, 2003.

LEMME, C.; MONTENEGRO, C.; FELDMAN, F.; TERREO, G.; AZEVEDO, J. Rumo a Credibilidade: Uma Pesquisa de relatórios de sustentabilidade no Brasil. Rio de Janeiro: Sustainability, FBDS e UNEP, 2008.

LINS, C; WAJNBERG, D. **Sustentabilidade Corporativa no Setor Financeiro Brasileiro**. FBDS: Rio de Janeiro, Agosto 2007. Disponível em: <<http://www.fbds.org.br/IMG/pdf/doc-243.pdf>>. Acesso em: 23/09/2009

LONGO, M.; MURA, M. Stakeholder Management and Human Resources: Development and Implementation of a Performance Measurement System. **Corporate Governance** vol. 2, p. 191–213, 2008.

LOUETTE, A. **Gestão do Conhecimento: Compendio para a Sustentabilidade: Ferramentas de Gestão da Sustentabilidade Socioambiental**. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

MACHADO-DA-SILVA, C.; GONÇAVES, S. A. **Nova técnica: a teoria institucional** IN: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia & NORD, Walter R. (orgs.) Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.(orgs.) CALDAS, Miguel, FACHIN, Robert & FISCHER, Tânia. vol. I. São Paulo: Atlas, 1999.

MADSEN, H.; ULHOI, J. Integrating Environmental and Stakeholder Management, **Business Strategy and the Environment** vol. 10, p. 77–88, 2001.

MAGRETA, J. e STONE, N. **O que é gerenciar e administrar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAIGNAN, I; FERRELL, O. Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework, **Academy of Marketing Science**, vol. 32, n. (1), p. 3–19, 2004.

MARGOLIS, J. D.; WALSH, J. P. Misery loves companies: Rethinking social initiative by business. **Administrative Science Quarterly**, vol. 48, p. 268-305, 2003.

MARTINS, G.A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 2002.

MAURER, M.; SACHS, S. Implementing the Stakeholder View: Learning Processes for a Changed Stakeholder Orientation, **Journal of Corporate Citizenship**, No. 17, p. 93-107. 2005

MAY, T. Pesquisa social: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MCEVILY, B.; ZAHEER, A. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. **Strategic Management Journal**, vol. 20, n.12, p. 1133-1156, 1999.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? **Strategic Management Journal**, vol. 21, p.603-609, 2000.

MENDONÇA, J.R.C. Interacionismo Simbólico: uma Sugestão Metodológica para a Pesquisa em Administração. XXV EnANPAD. **Anais...** 2001. Campinas. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.

MINTZBERG, H. Cinco Ps para Estratégia. In Mintzberg, H et al. **O processo da estratégica: conceitos, contextos e casos selecionados**. p. 24-29. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: LAMB. R. B.; SHRIVASTAVA, P. (Eds.). **Advances in strategic management**. v. 5, Greenwich, Conn: Jay Press, p. 1-67, 1996.

MITCHELL, R.K., AGLE, B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, vol. 22, p. 853-886, 1997.

MITCHELL, W.; SINGH, K. Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods. **Strategic Management Journal**, vol. 17, p. 169–195, 1996.

MORAES, R. Caçadores do impossível: Razão, intuição e sensibilidade fazem do ABN Amro Real um espelho para as instituições financeiras no país. **Boletim Fundação FIA**, Ed. 18 Publicado em março de 2007. Disponível em: http://www.fundacaofia.com.br/boletimfia/ed_18/pdf/abn_amro_real.pdf. Acesso em 10/11/2009.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing** vol. 58 (July): p. 20-38, 1994.

MORSING M, SCHULTZ M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. **Business Ethics: a European Review** vol. 15, n.(4): 323–338, 2006.

NEUMAN, L.W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

OLIVER, C.; HOLZINGER, I.; The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework. **Academy of Management Review**. Vol: 33(2). p.496-520. 2008

ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; RYNES, S. L. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. **Organization Studies**. Vol. 24, No. 4, p. 403-441, 2003.

OUCHI, C. **Práticas de sustentabilidade corporativa no Brasil: uma análise do setor de papel e celulose**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2006. Dissertação – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD.

PAVA, M.L.; KRAUSZ, J. The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost. **Journal of Business Ethics** vol. 15, p. 321–357, 1996.

PAYNE, S.L.; CALTON, J.; Towards a Managerial Practice of Stakeholder Engagement: Developing multi-stakeholder learning dialogues in J. Andriof et. al. (eds) **Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility, Engagement**, Sheffield, Greenleaf, 2004

PERCY, S.W. Environmental sustainability and corporate strategy: why a firm’s “chief environmental officer” should be its CEO. **Corporate Environmental Strategy**, v. 7, p. 194-202, 2000

PERROW, C. **Organizing America: Wealth, power, and the origins of corporate capitalism**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harpes& Row, 1978.

PORTER, M. E. “What is Strategy?” **Harvard Business Review**, p. 61-78, 1996.

_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In Mintzberg, H et al. **O processo da estratégica: conceitos, contextos e casos selecionados**. p. 95-101. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 16ª Edição. Rio de Janeiro: Campus. 2004.

_____. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. **Harvard Business Review**, p 79-93. January 2008.

PORTER, M. E. e KRAMER, M. R. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, p. -92. December 2006.

PORTER, M.E.; LINDE, C.V.D. Green and competitive: Ending the stalemate. **Harvard Business Review** (September–October), 1995.

POSNER, B; SCHMIDT, W. Values and the American manager: an update updated. **California Management Review** vol. 25, n. 2, p. 80–94, 1992.

POST, J. E., PRESTON, L. E. e SACHS, S. (2002), **Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth**. Stanford University Press, Stanford, CA.

PRAHALAD, C.K. **The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits, enabling dignity and choice through markets.** Upper Saddle River: Wharton School /Pearson, 2004

PRESTON, L.E.; O'BANNON, D.P. The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. **Business and Society** vol. 36, n.4, p. 419–429, 1997.

QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. In Mintzberg, H et al. **O processo da estratégica: conceitos, contextos e casos selecionados.** p. 29-34.. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RASCHE, A.; ESSER, D. From SM to Stakeholder Accountability **Journal of Business Ethics** vol. 65, p. 251–267. 2006.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE – **Relatório de Sustentabilidade ABN AMRO Banco Real**, 2007.

REMENYI, ET AL **Doing Research in Business and Management; an Introduction to Process and Method.** London: SAGE, 1998

RÉVILLION, A. S. P. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. XXV EnANPAD. **Anais...** 2001. Campinas. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMME, N.; WIJEN, F. Stakeholder Power and Organizational Learning in Corporate Environmental Management. **Organization Studies**, Vol. 27, No. 2, p. 235-263, 2006.

ROWLEY, T.; BERMAN, S. A brand new brand of corporate social performance. **Business & Society**, vol. 39, n.4, p. 397-418, 2000.

RUEDA-MANZANARES ET AL., 2008 Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, A.; Sharma, S. The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence. **British Journal of Management**, vol. 19, n(2), p.185–203. 2008.

RUSSO, M.; FOUTS, P. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, Vol. 40, No. 3, 534-559, 1997.

SALZMANN, O.; IONESCU-SOMERS, A; STEGER, U. The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. **European Management Journal.** v. 23, n. 1, p. 27–36, 1997.

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business**

students. England: Pearson Education, 2000.

SCHLENKER, B.R. **Impression Management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations.** USA: Brooks/Cole, 1980.

SCHNEIBERG, M.; BARTLEY, T. Regulating American industries: Markets, politics, and the institutional determinants of fire insurance regulation. **American Journal of Sociology**, vol. 107, p.101–146, 2001.

SCOTT, W.; MEYER, J.W. **The organization of societal sector.** In: MEYER, John W. e SCOTT, W. Richard. Organizational environments: ritual and rationality. Beverly Hills, California: Sage, 1983, p. 129-153.

SCOTT, S; LANE, V. A Stakeholder Approach to Organizational Identity, **Academy of Management Review** vol. 25, n(1), p.43–62, 2000

SHARMA, S., PABLO, A.L.; VREDENBURG, H. Corporate environmental responsiveness strategies: The importance of issue interpretation and organizational context. **The Journal of Applied Behavioral Science** vol. 35, n. 1, p. 87–108, 1999.

SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. **Strategic Management Journal**, Vol. 19, No. 8, p. 729-753, 1998.

SHARMA, S; STARIK, M. **Stakeholders, the environment and society.** Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

SHRIVASTAVA, P. Ecocentric management for a risk society. **Academy of Management Review**, vol. 20, n. 1, p. 118-137, 1995.

SHRIVASTAVA, P. The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 936-960, 1995.

STANWICK, P.A.; STANWICK, S.D. The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. **Journal of Business Ethics** vol. 17, p. 195–204, 1998.

STEGER, U. **The Business of Sustainability: building industry cases for corporate sustainability.** Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004.

STIGLER, G. J. **The organization of industry.** Homewood, IL: Irwin, 1968

STONE, C.; WINSTANLEY, D. Stakeholding Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. **Journal of Management Studies**, vol. 38, n. 5, p. 603-626, 2001.

STORMER, F. Making the shift: Moving from “Ethics Pays” to an inter-systems model of business. **Journal of Business Ethics**, vol. 44, p. 279-289, 2003.

- STUBBS, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a "Sustainability Business Model". **Organization & Environment**, vol.21, n(2), pp. 103-127. 2008.
- SUSTAINABILITY, UN GLOBAL COMPACT; UNEP. **The 21st Century NGO: In the Market for Change**. London, New York, Paris: SustainAbility, UN Global Compact and UNEP, 2003.
- TEECE, DJ, PISANO, G, SHUEN, A Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. Vol. 18, n(7), p.509-533.1997.
- THE NATIONAL RESEARCH COUNCIL. **Our Common Journey**. Washington- DC: National Academy Press, 1999.
- TURCOTTE, M.; PASQUERO, J. The paradox of multistakeholder collaborative roundtables. **The Journal of Applied Behavioral Science** vol. 37, n(4), p.447–464, 2001.
- UBEDA, J.; JIMENEZ, J.; MORENO, E. Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions. **Journal of Business Ethics**, vol 93, p. 419–442, 2010.
- UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP). **Catalysing change - How industry associations can promote sustainable development**. Nairobi, Paris: UNEP DTIE, 2002. Disponível em: www.uneptie.uneptie.org/outreach/business/best_practice.htm. Acesso em janeiro, 2009.
- VAN MARREWIJK, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, p. 95–105, 2003.
- VANCE, P.; ANGELO, A. Reputação corporativa: uma revisão teórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 93-108, 2007
- VANCE, S.C. Are socially responsible corporations good investment risks? **Academy of Management Review** (August), p. 18–24, 1975.
- VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª. Ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- WADDOCK, S.; BODWELL, C.; GRAVES, S. RESPONSIBILITY: THE NEW BUSINESS IMPERATIVE, **Academy of Management Executive** vol. 16, n(2), pp. 132–148, 2002.
- WADDOCK, S.A.; GRAVES, S.B. The corporate social performance-financial performance link. **Strategic Management Review** vol. 10, p. 758–769, 1997.
- WAJNBERG, D. **Sustentabilidade nos bancos brasileiros: exame da divulgação do relacionamento entre iniciativas socioambientais e o desempenho financeiro corporativo** – Rio de Janeiro, 2008. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Instituto de Pós-Graduação em Administração – COPPEAD, 2008.

WALSH, J. P., WEBER, K., MARGOLIS, J. D. Social issues and management: Our lost cause found. **Journal of Management**, vol. 29, p. 859–881, 2003.

WELFORD, R.; FROST, S. Corporate Social Responsibility in Asian Supply Chains. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v.13, p. 166-176, 2006.

WERNEFELT B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v 5, p 171-180, 1984.

WHEELER, D.; COLBERT, B.; FREEMAN, E. Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. **Journal of General Management**, vol. 28, n. 3, p. 1-28, 2003..

WHEELER, D. **The successful navigation of uncertainty: Sustainability and the organization**. Leading in Turbulent Times, Oxford: Blackwell, 2003.

WHETTEN, D.A., RANDS, G.; GODFREY, P. What are the responsibilities of business to society? In **Handbook of Strategy and Management**, eds A.M. Pettigrew, T. Howard and R. Whittington, pp. 373–409. Sage, London, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **The Business Case for Sustainable Development**. Geneva: WBCSD, 2002.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future** (Brundtland report). New York: Oxford University Press, 1987.

WWF-UK **To Whose Profit? Building a Sustainable Business Case**. 2001.

YIN, R.L. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA, OBSERVAÇÕES E ANÁLISE DOCUMENTAL

- Como se caracteriza o caso de negócio de sustentabilidade adotada pela empresa ABN AMRO Banco Real?
 - Trajetória da empresa
 - Contexto do setor bancário
 - As estratégias de sustentabilidade

- Quais são as práticas de sustentabilidade adotadas pela empresa pesquisada?
 - Práticas de finanças sustentáveis
 - Práticas de gestão
 - Objetivo da prática
 - Contexto sob o qual a prática foi implementada
 - Stakeholders envolvidos na prática

- Qual é o posicionamento estratégico das práticas de sustentabilidade identificadas?
 - Ambiente, recursos e competências utilizados no desenvolvimento das práticas
 - Objetivos de curto prazo
 - Visão do longo prazo
 - Mercados existentes
 - Novos mercados
 - Produto da empresa
 - Novo produto em desenvolvimento

- Como se caracteriza o processo de engajamento de stakeholders na empresa ABN AMRO Banco Real?
 - Valores
 - Mapa dos Stakeholders
 - Estrutura e sistemas
 - Objetivos

- Quais são as iniciativas engajamento de stakeholders utilizadas pela empresa na concepção e execução das práticas de sustentabilidade identificadas?

Iniciativas de comunicação interna

Relação com práticas de sustentabilidade

Iniciativas de comunicação externa

Relação com práticas de sustentabilidade

Iniciativas de relacionamento duplo ou em par

Relação com práticas de sustentabilidade

Iniciativas de relacionamento em rede

Relação com práticas de sustentabilidade

Lembretes: Evitar perguntas dirigidas

Expressões: Você mencionou tal assunto, poderia me explicar algo mais sobre ele? O que o Senhor (a) pensa sobre tal assunto? O que o Senhor (a) acha da possibilidade...? O que o Senhor (a) fez em determinada situação...?

APÊNDICE 2 – ENTREVISTAS REALIZADAS E DEPOIMENTOS COLETADOS

FONTE DE DADOS	TIPO	TEMA
Funcionária gerente de contas de pessoa física de agência	Entrevista presencial	Roteiro de entrevista
Funcionária assistente administrativa	Entrevista presencial	Roteiro de entrevista
Funcionária da equipe de gestão	Depoimento presencial	Roteiro de entrevista
Diretora Executiva de Desenvolvimento Sustentável	Depoimento em vídeo	A Trajetória da Sustentabilidade no ABN AMRO Real
Superintendente de área de Desenvolvimento Sustentável	Depoimento em vídeo	Negócios Sustentáveis e o meio ambiente no ABN AMRO Real
Gerente Executivo de Desenvolvimento Sustentável	Depoimento em vídeo	Engajamento de Stakeholders no ABN AMRO Real
	Depoimento em vídeo	Engajamento de Funcionários no ABN AMRO Real
Consultora de Desenvolvimento Sustentável	Depoimento em vídeo	Engajamento de Fornecedores no ABN AMRO Real

APÊNDICE 3 – DOCUMENTOS ANALISADOS

- Relatório de Sustentabilidade Corporativa do ABN AMRO Banco Real: Série de Relatórios de Sustentabilidade 2002-2007 desenvolvido no modelo da Global Report Initiative – GRI
- Publicações sobre o caso de negócio da sustentabilidade corporativa do Banco desenvolvidas por pesquisadores acadêmicos:
 - KANTER M. R.; PINHO, R. R.; RAFFAELLI, R. L. **ABN AMRO REAL: Banking on Sustainability. Harvard Business School**, April, 2005. (case study);
 - LABAO, A. **Modificação da Cultura Organizacional de um banco na direção da sustentabilidade: estudo de caso pioneiro do Banco Real**, São Paulo, 2008 – Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos, 2008
 - COSTA, L. **A Estratégia De Sustentabilidade como um Fator de Geração de Valor para a Empresa: O Caso do ABN AMRO Real, no Brasil, de 2002 a 2008**, São Paulo, 2009 – Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, 2009
 - DIAS, N. **Fundos de Investimentos Éticos no Brasil: “Valores financeirizados?”**, Florianópolis, 2008 – Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2008.
- Documento “Prática de Engajamento de Stakeholders – estrutura e valores para o processo de engajamento de stakeholders”, Banco ABN AMRO Real, 2008
- Documento “Parceria de Valor – direcionadores do engajamento com fornecedores”, Banco ABN AMRO Real, 2006
- Formulário de análise de critérios sócio-ambientais para concessão de crédito, Banco ABN AMRO Real, 2003
- Relatórios de acompanhamento das práticas de sustentabilidade e iniciativas de engajamento de stakeholders: diretrizes de sustentabilidade, disponibilizado em palestra institucional, Banco ABN AMRO Real, 2009.

- Descritivo dos projetos sociais e ambientais do Banco: poupança florestal, programa de ecoeficiência, Floresta Real e Microcrédito.
- Registro do Workshop de Sustentabilidade com Diretores Executivos, janeiro de 2006, Banco ABN AMRO Real, 2006.
- Conteúdo do website da empresa com registro da experiência sobre as práticas de sustentabilidade corporativa adotadas pela empresa e as iniciativas de engajamento de stakeholders - Registros em vídeo e fotos do stakeholders durante as práticas de sustentabilidade
- Entrevista com Maurik Jeheem em 01/08/08, Superintendente da área de Créditos de Carbono do Grupo Santander Brasil sobre atuação do banco na área de mudanças climáticas, a política de financiamento e os investimentos estrangeiros. <http://www.mudancasclimaticas.andi.org.br/content/maurik-jehee>
- Documento Relatório Executivo de Observação – Comportamento Social e Trabalhista ABN AMRO Banco Real 2002 – Observatório Social OIT, 2003
- Reportagem: Valores para valer - Como o ABN está conseguindo transformar suas crenças corporativas em práticas incorporadas à estratégia de seus negócios por Cristiane Mano em 02.02.2004 – Revista Exame