

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

LEONARDO DIZARÓ CAETANO

RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE – IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE
DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

Curitiba
2014

LEONARDO DIZARÓ CAETANO

RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE – IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE
DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

Projeto de monografia apresentado ao Programa de Pós-Graduação do curso de especialização, MBA – Auditoria Integral, do Departamento de Ciências Contábeis – DECON, da Universidade Federal do Paraná – UFPR, como requisito para obtenção do título de especialista em Auditoria Integral.
Professora Orientadora: Profa. Dra. Mayla Cristina Costa.

Curitiba

2014

Agradeço primeiramente a Prof. Mayla, que com suas observações e orientações enriquecem de maneira significativa esse trabalho. Agradeço aos meus colegas de classe, que me incentivaram a continuar os estudos nos momentos mais difíceis, e sobretudo a minha família que da mesma forma serão sempre minha fonte de incentivo.

RESUMO

No mundo dos negócios, a dimensão das transformações que estamos vendo ocorrer é de grande magnitude. A crescente interdependência econômica entre países e entre redes de empresas, a vertiginosa evolução tecnológica, a proliferação do uso de redes digitais como meio de comunicação, a recomposição de empresas estão transformando vigorosamente nosso modo de vida corporativo. Com essas transformações, muitas de nossas concepções e pressupostos sobre o modo de administrar empresas e nosso modo de conviver com elas, ou em função delas, acabam sendo postos em xeque ou transformados em dogmas sem uma verificação mais cuidadosa de seu significado. Já é reconhecida a importância da questão e já estão sendo promovidas mudanças nas estratégias empresariais, modificando visões de longo prazo, estruturas organizacionais e práticas de negócios, com o objetivo de incorporar o tema da sustentabilidade corporativa. Assim, o trabalho como análise das demonstrações da Caixa Econômica Federal (CAIXA) teve como objetivo descrever o reflexo dos demonstrativos no posicionamento como organização empresarial diante do mundo contemporâneo que demanda uma visão integrada das questões econômicas, sociais e ambientais. Ainda, se pretendeu identificar os avanços e desafios corporativos traduzidos em indicadores de desempenho, ou seja, como as atitudes sociais da CAIXA podem ser potenciais geradores de negócio. Como exemplo, percebemos que alguns produtos de natureza socioambiental poderiam ser mais bem explorados pelo banco, como o microcrédito, linhas de financiamento socioambientais, seguros ambientais e atividades ligadas ao mercado de carbono.

Palavras-chave: estratégia, sustentabilidade, relatório de sustentabilidade

ABSTRACT

In the business world, the dimension of changes we are seeing occur is of great magnitude. Growing economic interdependence between countries and company networks, the meteoric technological evolution, proliferation of the use of digital networks as a communication medium, the recovery of companies are strongly transforming our way of corporate life. With these changes, many of our conceptions and assumptions about how to manage our business and how to live with them, or based on them, end up being checkmated or transformed into dogmas without a more thorough verification of their meaning. Already recognized the importance of the issue and are already being promoted changes in business strategies by modifying long-term visions, organizational structures and business practices, with the goal of incorporating the theme of corporate sustainability. So work as analysis of statements of Caixa Economica Federal (CAIXA) aimed to describe the reflection of the positioning statements as business organization on the contemporary world that demands an integrated view of economic, social and environmental issues. Still, it was intended to identify the advances and business challenges translated into performance indicators, how social attitudes may be potential generators of business. As an example, we realize that some socio-environmental products could be better exploited by the bank, such as microfinance, financing environmental, environmental insurance and activities linked to the carbon market.

Keywords: strategy, sustainability, sustainability report

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MAPA DA DISTRIBUIÇÃO DOS PROGRAMAS DE TRANSFERÊNCIA DE RENDA	24
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – VALOR AGREGADO.....	20
QUADRO 2 – TEMAS EMERGENTES DE GESTÃO.....	22

LISTA DE TABELAS

TABELA1 – ANÁLISE SWOT	29
TABELA 2 – CONTRATAÇÕES MPE	35
TABELA 3 – CONTRATAÇÕES MGE	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA	4
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 OBJETIVO GERAL	4
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	5
2. QUADROTEÓRICO	7
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE): PANORAMA INICIAL.....	7
2.2 CONCEITOS PRELIMINARES.....	9
2.2.1 Responsabilidade Social Empresarial (RSE): Significado do Termo e Seus Desdobramentos	10
2.2.2 Justificativas da RSE	12
2.2.3 Relatório de Sustentabilidade: Indicador da RSE	13
2.3 ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE SEGUNDO AS DIRETRIZES DA GRI.....	14
3. METODOLOGIA	16
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE	19
4.1 PRÁTICAS SOCIAIS DA CAIXA	21
4.2 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAIS COMPETITIVOS SEGUNDO OS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE	26
4.3 POTENCIAIS GERADORES DE NEGÓCIOS	30
4.4 RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE - POSSÍVEIS OPORTUNIDADES E PARCERIAS DE NEGÓCIO.....	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	38
REFERÊNCIAS.....	40

1. INTRODUÇÃO

Na década de 1960, a problemática ambiental surgiu com a ideia de que a utilização dos recursos naturais como forma de alcançar os próprios interesses não conduzia a um crescimento incessante da riqueza nacional, mas a uma catástrofe sem volta da destruição do planeta (NOBRE, 2002). Desse modo, a teoria da sustentabilidade teve sua origem no movimento ambiental (ELKINGTON, 2012).

Para Elkington (2012), se há uma pessoa que pode ser reconhecida como pioneira da revolução ambiental, esta é Rachel Carson, com seu livro *Silent spring* (Primavera Silenciosa), publicado inicialmente em 1962, transformou a indústria química de salvadora em demoníaca. Em sua obra, Carson (1962) discute a terrível consequência do uso de produtos químicos, como por exemplo, contaminação do ar, da terra, dos rios e dos mares. Segundo a autora, pela primeira vez a humanidade estava sujeita a entrar em contato com substâncias químicas perigosas, desde o momento em que eram concebidos, até a morte.

Com o tempo, a agenda da sustentabilidade surgiu como uma tentativa de harmonizar as preocupações ambientais referentes às consequências ecológicas da atividade humana que se mostravam cada vez mais evidentes, com as preocupações sociopolíticas referentes às questões do desenvolvimento humano (ROBINSON, 2004).

Quando se fala em responsabilidade social estamos tratando de ética, da relação socialmente responsável da empresa em todas as suas ações, suas políticas, suas práticas, em tudo que ela faz, suas atitudes com a comunidade, empregados, fornecedores, com os fornecedores dos fornecedores, com o meio ambiente, governo, poder público, consumidores, mercado e com seus acionistas. É preciso pensar todas essas relações com uma grande rede que se inter-relaciona e tem como centro de irradiação a forma da gestão, com responsabilidade social, que é uma filosofia de gestão das empresas, que podem ser administradas de várias maneiras (GRAJEW, 2000). A Responsabilidade Empresarial começa com a avaliação da importância e do poder das empresas. Elas são detentoras de meios de influência muito grandes, o que implica ter muita responsabilidade. Toda empresa

é uma força transformadora poderosa, é um elemento de criação e exerce grande ascendência na formação de ideias, de valores, nos impactos concretos na vida das

peças, das comunidades, da sociedade em geral. Por isso, dentro de um novo mundo que se quer construir é indispensável se ter uma visão global do assunto como forma de gestão empresarial. Já é consenso a tese de que as empresas que quiserem crescer, ser lucrativas e ter sucesso em longo prazo precisam incorporar em suas práticas cotidianas a qualidade ética nas relações com seus diversos públicos. Essa postura caracteriza a responsabilidade social empresarial, que é um conceito ainda em construção – e requer uma mudança cultural – em que as empresas e seus parceiros busquem um processo conjunto de desenvolvimento, sem prejuízos e com bons resultados para todos.

No mundo dos negócios, a dimensão das transformações que estamos vendo ocorrer é de grande magnitude. A crescente interdependência econômica entre países e entre redes de empresas, a vertiginosa evolução tecnológica, a proliferação do uso de redes digitais como meio de comunicação, a recomposição de empresas por meio de fusões, aquisições e alianças estratégicas estão transformando vigorosamente nosso modo de vida corporativo, reconfigurando setores inteiros, acarretando profundas alterações no mapa de negócios (AMOROSO, 2000). Com essas transformações, muitas de nossas concepções e pressupostos sobre o modo de administrar empresas e nosso modo de conviver com elas, ou em função delas, acabam sendo postos em xeque ou transformados em dogmas sem uma verificação mais cuidadosa de seu significado. Isso acontece inclusive com o modo de conceber estratégias competitivas. (AMOROSO, 2000). Já é reconhecida a importância da questão e já estão sendo promovidas mudanças nas estratégias empresariais, modificando visões de longo prazo, estruturas organizacionais e práticas de negócios, com o objetivo de incorporar o tema da sustentabilidade corporativa.

Assim, o trabalho como análise das demonstrações da Caixa Econômica Federal (CAIXA) prevê descrever o reflexo dos demonstrativos no posicionamento como organização empresarial diante do mundo contemporâneo que demanda uma visão integrada das questões econômicas, sociais e ambientais. Ainda, se pretende identificar os avanços e desafios corporativos traduzidos em indicadores de

desempenho, ou seja, como as atitudes sociais da CAIXA podem ser potenciais geradores de negócio. Como exemplo, percebemos que alguns produtos de natureza socioambiental poderiam ser mais bem explorados pelo banco, como o microcrédito, linhas de financiamento socioambientais, seguros ambientais e atividades ligadas ao mercado de carbono.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Em análise aos Relatórios de Sustentabilidade disponíveis no site da CAIXA a intenção é descrever o reflexo dos demonstrativos no posicionamento como organização empresarial diante do mundo contemporâneo que demanda uma visão integrada das questões econômicas, sociais e ambientais. Ainda, identificar os avanços e desafios corporativos traduzidos em indicadores de desempenho, ou seja, como as atitudes sociais da CAIXA podem ser potenciais geradores de negócio?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta monografia é demonstrar como os Relatórios de Sustentabilidade podem também auxiliar a empresa a coligar seus demonstrativos de informações econômicas, sociais e ambientais com possíveis oportunidades e parcerias de negócio.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desse trabalho são:

(a) identificar as práticas sociais da CAIXA

(b) mapear as estratégias de diferenciais competitivos segundo os relatórios de sustentabilidade

(c) identificar os potenciais geradores de negócios.

(d) demonstrar como os Relatórios de Sustentabilidade podem também auxiliar a empresa a coligar seus demonstrativos de informações econômicas, sociais e ambientais com possíveis oportunidades e parcerias de negócio.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O setor bancário em específico encontra-se bastante ancorado na perspectiva da responsabilidade social e para que estas instituições avancem de forma efetiva é necessário identificar se os responsáveis pelo dia a dia dos negócios entendem que a sustentabilidade repousa na inserção da responsabilidade corporativa nas atividades empresariais. O reconhecimento da dimensão social das empresas e o seu monitoramento requerem a criação e consolidação de instrumentos de demonstração dos atos e valores relevantes para a sociedade, ou para os parceiros da empresa, *stakeholders*, que não apenas dos resultados das atividades-fim. Mecanismos de prestação de contas, *accountability*, e de transparência de informações ganham importância crescente diante da necessidade de conciliação das esferas econômica, ambiental e social na geração de um cenário compatível à continuidade e à expansão das atividades das empresas, no presente e no futuro.

Embora ainda sejam relatórios de divulgação de informações sócio-ambientais de natureza voluntária, o Balanço Social (BS) ou os Relatórios de Sustentabilidade vem sendo cada vez mais divulgados entre as empresas e solicitados entre os *stakeholders*, pois esses visam distinguir e divulgar negócios sustentáveis. Trazendo para o contexto contábil, Colares *et al* (2012) *apud* Tinoco (2001) reafirma o demonstrativo em: “tem por objetivo ser equitativo e comunicar informação que satisfaça à necessidade de quem dela precisa. Essa missão é da Contabilidade, como ciência de reportar informação contábil, financeira, econômica, social, física, de produtividade e de qualidade”. Dentre os usuários dessas informações, destacam-se clientes, acionistas, gestores e o Governo.

Diferentemente do que se possa acreditar, os relatórios não são instrumentos de evidenciação somente para as empresas com fins lucrativos. A questão socioambiental é uma preocupação global, e mesmo as entidades sem fins lucrativos e órgãos governamentais estão sujeitas a pressão social de divulgar sua contribuição para a sociedade e o meio ambiente. É evidente que a responsabilidade social é uma função intrínseca do setor público, como pilares de sua atuação é a promoção de melhores condições de vida à população, por meio de políticas públicas, prestando contas dos recursos aplicados à sociedade.

A percepção positiva resultante da divulgação dos relatórios de sustentabilidade também é decorrente de uma visão de marketing dos demonstrativos, da percepção de que a valorização, pela empresa, da cultura, do homem e do meio ambiente será um importante diferencial mercadológico. Trata-se de uma distorção deste instrumento, uma vez que o “balanço social não pode ser uma peça de marketing, mas uma demonstração responsável” Siqueira e Fernandes (2009) *apud* (Souza, 1997a). Assim, um balanço social ou um relatório de sustentabilidade não devem ser elaborados pela empresa para divulgar suas boas ações, mas sim para reportar à sociedade o que é necessário ser publicado. Porém, a atual concepção se aproxima mais de um instrumento de *marketing* do que de uma demonstração com real possibilidade de medir o impacto social de uma organização.

O acesso aos dados é estabelecido por normativos internos, com exceção daqueles públicos, disponíveis no site da empresa. Considera-se, por fim, que o trabalho é viável para conclusão dentro do prazo proposto, de seis meses.

2. QUADROTEÓRICO

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE): PANORAMA INICIAL

Ao longo do século XX a noção de RSE deve ser analisada sob a ótica dos paradigmas das sociedades industriais e pós industriais. No início do século a ideia mais próxima era a do filantropismo; por ser interessante aos anseios das corporações após o esgotamento do modelo industrial e o desenvolvimento da sociedade pós industrial o conceito evoluiu, novos foram incorporados como o voluntariado empresarial, cidadania corporativa, responsabilidade social corporativa e mais recente, o desenvolvimento sustentável. (TENÓRIO, 2006). Na primeira metade do século passado a economia passou de agrícola para industrial com mudanças radicais no processo produtivo. A ideologia predominante era o liberalismo baseada no princípio da propriedade e da iniciativa privada. A RSE incorporava esse ideal, que influenciava a forma de atuação das empresas definindo as responsabilidades das companhias em relação aos agentes sociais. Por essa ideologia a interferência do Estado na economia seria um obstáculo à concorrência, travancando o desenvolvimento econômico e impedindo a repartição dos benefícios desse desenvolvimento a toda sociedade. Enfim, ao Estado só caberia as ações sociais, a promoção da concorrência no mercado e proteção da propriedade. Às empresas restaria buscar a maximização do lucro, geração de empregos e pagamento de impostos. Dessa forma exerceriam sua função social. (TENÓRIO, 2006; MACHADO FILHO, 2006).

Em decorrência da alteração no processo produtivo advinda da evolução tecnológica e a aplicação da ciência na organização do trabalho houve a ampliação da discussão do conceito de RSE, que gerou debates a respeito das obrigações empresariais em relação aos seus trabalhadores. O ideal liberal não estimulava ações sociais, assim entendia que caridade não contribuía para o desenvolvimento da sociedade nem era de responsabilidade das companhias. Então, no início do século XX a RSE se limitava a atos filantrópicos, de caráter pessoal, representado por doações e criação de fundações. Posteriormente com a pressão da sociedade a ação filantrópica passou a ser promovida pela própria empresa, simbolizando o

começo da incorporação da temática social na gestão empresarial. Contudo, apesar da organização dos métodos de trabalho e do liberalismo econômico terem

contribuído para o crescimento da produção e a acumulação do capital, a industrialização ocasionou a degradação da qualidade de vida, a intensificação de problemas ambientais e a degradação das relações trabalhistas. A partir desse momento, a sociedade começou a se mobilizar, pressionando governo e empresas a solucionarem os problemas gerados pela industrialização, gerando maior controle social da atividade empresarial. Em função disso o conceito de RSE passou a incorporar alguns anseios dos principais agentes e a ser entendido não apenas como a geração de empregos, o pagamento de impostos e a geração de lucro, mas também como o cumprimento de obrigações legais referentes a questões trabalhistas e ambientais. (TENÓRIO, 2006) *apud* (DE MASSI, 2000).

Num período inicial, com os problemas decorrentes da industrialização, o entendimento das obrigações da empresa em relação aos agentes sociais começou a se modificar. Ford foi um dos primeiros a entender a natureza dessas transformações, tanto que instituiu salário mínimo e jornada de trabalho de oito horas diárias para seus empregados. Assim, até a década de 1950, a RSE assume dimensão estritamente econômica como a capacidade empresarial de geração de lucros, criação de empregos, pagamento de impostos e cumprimento das obrigações legais. Posteriormente, com as políticas adotadas para supressão da depressão econômica nos Estados Unidos, que limitaram as práticas liberais e gerou um processo de crescimento e de acumulação de capital, a intervenção do Estado na economia foi mais marcante estendendo-se até a década de 1970 com a consolidação do modelo industrial e desenvolvimento da sociedade pós-industrial. Nesse período a sociedade passa a questionar os objetivos da maximização dos lucros das empresas e o papel das companhias, além de ampliar o conceito de RSE. A intervenção do Estado também trouxe a redução gradual das incertezas no mercado, o que gerou condições para as empresas investirem em tecnologia, acumularem capital e consolidarem o modelo de produção em massa. Essa transição do modelo de produção também trouxe mudanças nos valores da sociedade, que então buscava o aumento da qualidade de vida, a valorização do ser humano, o respeito ao meio ambiente, a organização empresarial de múltiplos

objetivos e a valorização das ações sociais, tanto das empresas quanto dos indivíduos. (TENÓRIO *et al*, 2006).

Fica assim evidenciado que o conceito contemporâneo da RSE está associado aos valores requeridos pela sociedade pós-industrial. Nessa nova concepção ficou instituído que as companhias estão inseridas em ambiente complexo onde suas atividades influenciam ou tem impacto sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade. E essas companhias tem crescente necessidade de capital, planejamento e profissionais qualificados. A continuidade das companhias, no longo prazo, passa a depender da capacidade da administração para atender os anseios da sociedade e incluir as expectativas de outros agentes, além de empregados, acionistas e governo, em seu plano de negócios. O desenvolvimento tecnológico propiciou também a substituição do trabalho físico e penoso das pessoas por máquinas e por isso as empresas não mais precisam principalmente de força muscular dos seus funcionários, mas do seu talento, criatividade e motivação. (MACHADO FILHO, 2006).

2.2 CONCEITOS PRELIMINARES

Os primeiros estudos sobre a RSE que merecem destaque surgem no final da década de 1970. Um conceito que trouxe o entendimento da RSE como questão fundamental para a continuidade dos negócios na sociedade foi assim apresentado por Borges (*apud* TENÓRIO, 2006): “responsividade” social, que “tem como ideia central que as empresas devem responder às demandas sociais para sobreviver, adaptando o comportamento corporativo às necessidades sociais”. A partir dessa definição o conceito de RSE passa a ser entendido como questão fundamental para a continuidade dos negócios na sociedade. O principal argumento é que, apesar de a atividade empresarial ser privada, a companhia presta um serviço público e ela deve, necessariamente, atender ao interesse público.

Posteriormente há o desenvolvimento da teoria do *stakeholders*, que incorpora a visão sistêmica segundo a qual as companhias interagem com vários

agentes, influenciando no meio ambiente e recebendo influência deste. A finalidade é atingir vários objetivos, tanto os da companhia quanto os propostos pelos agentes envolvidos. Na década de 1980, com a retomada de ideologia liberal e com a globalização, o conceito sofre transformações com argumentos a favor do mercado, pois é o principal responsável pela regulação e fiscalização das atividades

empresariais, impedindo abusos por parte das companhias. O consumidor passa a deter o poder de boicotar ou retaliar por meio de protestos os produtos das empresas que não respeitam os direitos daqueles agentes envolvidos e que poluam o meio ambiente. Para Singer (apud TENÓRIO, 2006) houve a intensificação dos problemas sociais com a retomada do liberalismo econômico, o que resultou no surgimento de grande número de organizações não-governamentais (ONGs) e na consolidação do chamado terceiro setor. Porém, em sua opinião, o mercado e as ONGs somente, não são capazes de reduzir as desigualdades, sendo necessária a atuação do Estado como promotor e direcionador das políticas sociais.

Na década de 1990, a ideologia neoliberal continuou a conduzir o debate a respeito da RSE, dando origem ao conceito elaborado pela *World Business Council for Sustainable Development*, segundo o qual a RSE faz parte do desenvolvimento sustentável. Nessa abordagem, o desenvolvimento sustentável é composto pelas dimensões econômica, ambiental e empresarial. O objetivo é obter crescimento econômico por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos anseios dos diversos agentes sociais, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida e da sociedade.

2.2.1 Responsabilidade Social Empresarial (RSE): Significado do Termo e Seus Desdobramentos

A RSE de acordo com conceito adotado pelas principais instituições ligadas à responsabilidade social empresarial, por exemplo, *Business for Social Responsibility* (BSR), *Corporate Social Responsibility* (CSR-Europe), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, *International Finance Corporation* (IFC), *Sustainability Institute*, *Institute of Social and Ethical Accountability*, organizações pelo desenvolvimento sustentável etc., é definida pela relação que a empresa estabelece

com todos os seus públicos (*stakeholders*) no curto e no longo prazo. Os públicos de relacionamento da empresa envolvem inúmeras organizações de interesse civil/social/ambiental, além daqueles usualmente reconhecidos pelos gestores – público interno, acionistas e consumidores/clientes.

Porém, ainda não existe um conceito amplamente aceito sobre responsabilidade social, muitas vezes confundida com ações sociais, reduzindo seu

escopo com atividade de cunho filantrópico. Para o *Business for Social Responsibility* (BSR) a expressão se refere, de forma ampla, a decisões de negócios tomadas com base em valores éticos que incorporam as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente. MACHADO FILHO (2006) lembra:

O BSR Institute sustenta que o conceito de empresa socialmente responsável se aplicará àquela que atue no ambiente de negócios de forma que atinja ou exceda as expectativas éticas, legais e comerciais do ambiente social na qual a empresa se insere.

Embora possa parecer simples essa definição, existe uma grande complexidade em torno do termo. A rigor, o número e os tipos de público da empresa devem ser analisados e definidos segundo o contexto em que a empresa atua ou quer atuar e conforme seu projeto de futuro.

MACHADO FILHO *apud* (CARROL, 1979) mostra a proposta da subdivisão da responsabilidade social nas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica. A *responsabilidade econômica* envolve as obrigações da empresa de serem produtivas e rentáveis. A responsabilidade social da atividade de negócios é econômica por natureza, pois a instituição de negócios é a unidade econômica básica de nossa sociedade. A *responsabilidade legal* corresponde às expectativas da sociedade de que as empresas cumpram suas obrigações de acordo com o ordenamento legal existente. A *responsabilidade ética* refere-se às empresas que, dentro do contexto em que se inserem, tenham um comportamento apropriado de acordo com as expectativas existentes entre os agentes da sociedade. A *responsabilidade discricionária (filantrópica)* reflete o desejo comum de que as

empresas estejam ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social. Essa última dimensão vai, portanto, além das funções básicas tradicionalmente esperadas da atividade empresarial, e pode ser considerada como uma extensão de dimensão ética.

2.2.2 Justificativas da RSE

Para TENÓRIO (2006) existem vários elementos que podem motivar as empresas a atuar de forma socialmente responsável. Isso pode ocorrer por pressões externas, pela forma instrumental ou por questões de princípios.

As pressões externas estão ligadas a legislações ambientais, aos movimentos dos consumidores, à atuação dos sindicatos em busca da elevação dos padrões trabalhistas, às exigências dos consumidores e às reivindicações das comunidades afetadas pelas atividades industriais. Esses argumentos são inerentes à sociedade pós-industrial, cujos valores são representados pela melhoria da qualidade de vida da sociedade e não apenas pelo sucesso econômico. Outro forte argumento é a globalização e incentivos de organismos internacionais como a Organização Mundial do Comércio (OMC) e Organização das Nações Unidas (ONU) que, por exemplo, incentiva empresas a adotar códigos de conduta e princípios básicos relacionados à preservação do meio ambiente, às condições de trabalho e ao respeito aos direitos humanos. No entanto, muitos países ainda não estão, ou acreditam não estar, totalmente habilitados a cumprir esses exigentes padrões, pois existe o temor de que a globalização acentue ainda mais as desigualdades sociais e econômicas nos países em desenvolvimento com consequências políticas. Nesse sentido torna-se necessário observar padrões sociais, trabalhistas e ambientais mínimos no comércio internacional, considerando que as empresas oriundas de países desenvolvidos tem seus custos mais elevados por adotarem aqueles incentivos dos organismos internacionais.

Outro fator que justifica a adoção da RSE é a forma instrumental, como meio de obtenção de algum tipo de benefício ou vantagem, que necessariamente não precisa se de ordem econômica, e as vantagens podem se traduzir, entre outras, no aumento da preferência do consumidor e no fortalecimento da imagem da empresa.

Finalmente, quando a motivação consiste em princípios adotados pela empresa o risco da descontinuidade da adoção dos investimentos sociais são reduzidos, pois esses valores estão inseridos na cultura da empresa, o que afinal pode diminuir os riscos de greves, contingências ambientais e fiscais e vinculação da imagem da empresa a escândalos.

2.2.3 Relatório de Sustentabilidade: Indicador da RSE

Entendem-se os indicadores da RSE como os sistemas de avaliação que permitem às empresas verificar seu nível de envolvimento com questões sociais.

Tem um papel importante tanto para auxiliar os administradores da empresas como também a comunicação transparente da organização com seus diversos agentes, pois reforçam seu compromisso com a ética nos negócios e com a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Elaborar relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. “Relatório de sustentabilidade” é um termo amplo considerado sinônimo de outros relatórios cujo objetivo é descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (*triple bottom line*) de uma organização, como o relatório de responsabilidade social empresarial, o balanço social etc. Esse tipo de documento deve oferecer uma descrição equilibrada e sensata do desempenho de sustentabilidade da organização relatora, incluindo informações tanto positivas como negativas.

E aqui chegamos ao objeto desse estudo: o Relatório de Sustentabilidade de uma instituição financeira, ano base 2012.

Contudo, cabe ainda esclarecer que para tal relatório demonstre de modo claro e transparente o que se refira à sustentabilidade dentro de uma empresa, também com o objetivo de que possa, inclusive, ser uma ferramenta de comunicação global para compartilhamento do impacto de suas operações,

produtos, serviços e atividades sobre as economias, as pessoas e o planeta é necessário que atenda uma estrutura de conceitos, uma linguagem coerente e uma métrica.

O relatório objeto deste estudo adota as diretrizes da GRI - *Global Reporting Initiative*, uma Organização Não-Governamental composta por uma rede *multistakeholders*, fundada em 1997 pela CERES e pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP). Essa entidade promove a elaboração de relatórios de sustentabilidade que pode ser adotada por todas as organizações.

“A GRI produz a mais abrangente estrutura para relatórios de sustentabilidade do mundo proporcionando maior transparência organizacional. Esta estrutura, incluindo as diretrizes para a elaboração de relatórios, estabelece os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e comunicar seu desempenho econômico, ambiental e social.” (São Paulo, <<https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/default.aspx>>).

2.3 ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE SEGUNDO AS DIRETRIZES DA GRI

Um relatório de sustentabilidade condensa e divulga o desempenho econômico, ambiental, social e de governança da organização. Existe uma necessidade crescente por parte das empresas de elaborar relatórios de sustentabilidade para medir desempenhos, estabelecer objetivos e monitorar mudanças operacionais. O relatório é a ferramenta perfeita para comunicar os impactos da sustentabilidade, positivos ou negativos, mas não menos importante evidenciar informações que podem influenciar na política, estratégia e nas operações da organização.

Elaborar relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. Um relatório de sustentabilidade baseado nas Diretrizes da GRI divulga os resultados obtidos dentro do período relatado, e o relatório objeto deste estudo refere-se ao ano de 2012, último relatório divulgado pela empresa. Todos os documentos que compõem a Estrutura de Relatórios da GRI

são desenvolvidos por meio de um processo de busca de consenso entre os *stakeholders*, como empresas, investidores, trabalhadores, sociedade civil, contadores e comunidade científica, entre outros, e estão sujeitos a testes e melhoria contínua. Foi concebida para ser utilizada por organizações de qualquer porte, setor ou localidade.

No estudo específico todo o histórico de *performance* diz respeito às atividades exercidas pela empresa no território brasileiro – exceção feita a indicadores e informações relacionados à atuação no exterior, prevista em acordos de cooperação técnica internacional. A empresa visa reafirmar seu compromisso de manter uma comunicação transparente e eficaz com a diversidade de seus públicos de relacionamento e, por extensão, com a sociedade brasileira.

3. METODOLOGIA

O trabalho de pesquisa se constituirá de uma análise qualitativa e um resgate teórico e metodológico do Relatório de Sustentabilidade como um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e das ações realizadas pelas empresas no cumprimento de sua função social junto aos seus funcionários, ao governo e às comunidades com que interagem, direta e indiretamente. Este trabalho foi conduzido por meio de uma revisão da literatura, em livros, periódicos, artigos e trabalhos monográficos.

Como procedimento metodológico, será realizado um estudo exploratório acerca dos pressupostos teóricos que balizam a temática da sustentabilidade empresarial, cujo delineamento se dará através de pesquisa bibliográfica e documental. E ainda verificar como as empresas estão utilizando a sustentabilidade empresarial como uma oportunidade de negócio. A contribuição para a difusão do conceito de desenvolvimento sustentável, assim como a sustentabilidade empresarial, é uma responsabilidade de todos. Desta forma, esta pesquisa objetiva disseminar e demonstrar - através de um caso prático de sucesso - como é possível conciliar na atividade empresarial a dimensão econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável e, além do mais, fazer disso uma oportunidade para novos negócios.

Adotaremos como estudo de caso, a CAIXA, apresentando e analisando como a empresa apresenta seus balanços e relatórios de sustentabilidade e correlacionando-a com outras companhias do mesmo setor.

Para melhor compreensão da definição do estudo de caso como estratégia de pesquisas encontramos a seguinte observação:

“a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo, é esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”. (YIN, 2003) apud (SCHRAMM, 1971).

Em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise dos mesmos, por isso uma

técnica de pesquisa mais abrangente. Representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.

No presente estudo, a principal evidência para o estudo de caso, documental, é o Relatório de Sustentabilidade 2012 divulgado anualmente pela empresa, disponível ao público no site da empresa. Além da atenção que será dada ao relatório outras evidências não menos importantes serão verificadas, como análise comparativa com relatórios emitidos por empresas do mesmo setor e um encadeamento de evidências através de ligações explícitas entre as questões de pesquisa levantadas, dados coletados, conclusões posteriores, visando à substancialidade qualitativa do trabalho. Os dados para o estudo do presente caso se basearão principalmente em documentação divulgada pela empresa, registros de arquivos internos, outros artefatos físicos e análise bibliográfica. O uso de várias fontes de evidências no presente estudo permita a dedicação a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. A vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação. (YIN, 2003). Assim a conclusão final será mais convincente e acurada quando baseada em fontes distintas de informação. Vários especialistas ressaltam a conveniência da combinação de métodos, devido às fragilidades encontradas em projetos que empregam um único método. Os principais defensores da estratégia de triangulação - Webb et al. (1966), Smith (1975), Denzin, (1978), Flick (1992) *apud* (AZEVEDO *et al.*, 2013).

O tipo de triangulação a ser adotada no presente estudo é a de fontes de dados (triangulação de dados), com a coleta de informações de várias fontes, mas tendo em vista a corroboração do mesmo fato ou fenômeno. (YIN, 2003). Da mesma forma entende (AZEVEDO *et al.*, 2013) que indica que triangulação de dados significa coletar dados em diferentes períodos e de fontes distintas de modo a obter uma descrição mais rica e detalhada dos fenômenos. Em 2000, Denzin e Lincoln *apud* (YIN, 2003) afirmaram que em ciências sociais a:

[...] triangulação não é uma ferramenta ou uma estratégia de validação, é uma alternativa à validação. A combinação de diferentes perspectivas metodológicas, diversos materiais empíricos e a participação de vários investigadores num só estudo devem ser vista como uma estratégia para

acrescentar rigor, amplitude, complexidade, riqueza, e profundidade a qualquer investigação.

A triangulação significa olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados. Informações advindas de diferentes ângulos podem ser usadas para corroborar, elaborar ou iluminar o problema de pesquisa. Limita os vieses pessoais e metodológicos e aumenta a generalização de um estudo (Decrop, 2004) *apud* (AZEVEDO *et al.*, 2013). O objetivo é contribuir não apenas para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas, mas também enriquecer a nossa compreensão, permitindo emergir novas ou mais profundas dimensões. Ela contribui para estimular a criação de métodos inventivos, novas maneiras de capturar um problema para equilibrar com os métodos convencionais de coleta de dados. (AZEVEDO *et al.*, 2013).

Assim o presente estudo será desenvolvido a partir da análise do banco Caixa Econômico Federal com a intenção de auxiliar a compreensão do que a empresa entende como importante diante do tema proposto descrevendo o relacionamento comercial e socioambiental no setor que atua, os serviços de apoio que presta diante dos diversos públicos, indicando as diferenças significativas para cada grupo de clientes, os aspectos competitivos no ramo perante a concorrência, indicadores de qualidade e de desempenho, mudanças que estão ocorrendo no setor e que afetam o mercado, bem como seus desafios, introdução de novas tecnologias, requisitos legais e regulamentares quanto à proteção ambiental, assuntos financeiros e mudanças estratégicas.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE

O novo perfil tecnológico-econômico-social exigido pela sociedade moderna requer que a Contabilidade evolua no sentido de prestar informações atualizadas, observando os reflexos das mutações patrimoniais no ambiente social e ecológico, não somente informações de ordem financeira-patrimonial.

As atividades das empresas em mercados emergentes aumentaram por causa da globalização, e cada vez mais gestores de grandes companhias precisam ter sensibilidade para lidar com os desafios apresentados por clientes, fornecedores e sedes operacionais. A reputação das marcas e a das corporações, que hoje são componentes cruciais da capitalização de mercado das empresas, ficaram vulneráveis diante dos temas emergentes de gestão. É responsabilidade de todos os gestores e funcionários proteger a credibilidade da marca. O ambiente comercial também tem exigido da empresa reinvenção e reorganização constantes, implicando em processo contínuo de reestruturação. Algumas empresas já se aproveitaram das oportunidades dadas pelas novas questões de gestão nessas áreas. Outras esbarram nos riscos e nas despesas daí decorrentes.

Especialmente as economias emergentes tem se tornado cada vez mais importantes nos negócios. A rápida industrialização levou ao crescimento de mercados consumidores em locais como Brasil, China e Índia. A mão de obra barata propicia vantagem competitiva, e o progresso nos transportes internacionais barateia o tráfego de matérias primas e produtos finais. Muitas das preocupações do setor público, como ferrovias, água, energia elétrica e telecomunicações, foram transferidas para a iniciativa privada, formando grandes companhias internacionais.

No caso em estudo, a CAIXA, como braço do governo na assistência social, tem em seus gestores a preocupação de cuidar das questões sociais essenciais para também comprovar seu valor agregado. Essa preocupação está retratada na Missão da empresa:

Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

É possível demonstrar a importância do valor agregado de uma economia conforme o quadro a seguir.

Quadro 1 Valor agregado e métodos de comprovação do valor

Área do Valor Agregado	Métodos de Comprovar o Valor
Formação de capital humano	<ul style="list-style-type: none"> - Investir em educação, treinamento, saúde e segurança dos empregados; - Programas de incentivo de formação específica e continuada; - Definição de políticas de reconhecimento e remuneração de acordo com a realidade de mercado.
Estímulo à boa administração	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar e compartilhar padrões reconhecidos internacionalmente e métodos de gestão; - Auxiliar os governos locais e federal a realizarem a administração pública e a prestação de serviços eficientes; - Ter normas justas e evidentes; - Respeitar os direitos humanos; - Abolir o suborno e corrupção.
Ajuda à coesão social	<ul style="list-style-type: none"> - Ajudar a aumentar a qualidade de vida e prestar serviços sociais em certos casos; - Minimizar o conflito resultante das atividades da companhia; - Apoiar empresários dedicados à comunidade e a sua qualificação; - Encorajar a tolerância e a diversidade cultural e apoiar as artes e os projetos de conservação de patrimônio.
Fortalecimento de economias	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular a criação de empregos através de projetos sociais, e conseqüente geração de receitas e impostos, inclusive através da exportação; - Ampliar a infra-estrutura do local; - Estimular a criação de novas tecnologias e padrões internacionais; - Aplicar na economia as receitas disponíveis; - Investir nos mercados financeiros locais; - Financiar a criação de redes de fornecedores locais; - Apoiar a expansão de negócios locais.
Proteção do meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular o uso de sistemas de produção menos poluentes e desenvolver produtos e serviços para o meio ambiente; - Compartilhar as melhores práticas de gestão ambiental; - Promover e estimular a eficiência energética e de outros recursos naturais; - Debater políticas ambientais com os governos.

As entidades devem satisfazer adequadamente às demandas de seus clientes e de seus parceiros nos negócios e atividades e especialmente divulgar e dar transparência aos agentes sociais e a toda sociedade de sua inserção no contexto das relações econômicas, financeiras, sociais, ambientais e de responsabilidade pública por meio dos Relatórios de Sustentabilidade, que é a ferramenta abrangente para isso.

Na visão de governança corporativa exclusivamente direcionada para a *performance* financeira, o exercício da responsabilidade social pode ser entendido, à primeira vista, como um custo adicional para as empresas, seus sócios e acionistas, pois são recursos que de outra maneira estariam sendo reinvestidos ou distribuídos sob forma de lucros e dividendos. Todavia, a adoção de uma postura pós-responsabilidade social parece indicar que existem ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade, como melhoria da imagem institucional, criação de um ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção, incremento na demanda por produtos, serviços e marcas, ganhos de participação de mercados e diminuição de instabilidade institucional e políticas locais.

O Relatório de Sustentabilidade 2012 divulgado pela CAIXA será a base de estudo do presente trabalho para identificação de estratégias de negócio e diferenciais competitivos.

4.1 PRÁTICAS SOCIAIS DA CAIXA

Os temas emergentes de gestão devem atingir diversos setores da economia de maneiras diferentes. Os gestores precisam pensar não só nas questões que dizem respeito a seu setor, mas também naquelas que atingem fornecedores e clientes. É importante entender a pressão sobre os clientes e suas necessidades, o que pode ser um estímulo para novas oportunidades de negócio. Se a criatividade, a capacidade empreendedora e o compromisso social forem aproveitados para

encontrar respostas de mercado aos temas emergentes de gestão, haverá um impacto positivo mais rápido e mais amplo.

Relacionando os temas emergentes de gestão e o setor financeiro é possível resumir os principais efeitos:

Quadro 2 Efeitos dos Serviços Financeiros

ECOLOGIA E MEIO AMBIENTE	SAÚDE E BEM-ESTAR	DIVERSIDADE E DIREITOS HUMANOS	COMUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Exposição a responsabilidades contingentes; - Condições de empréstimos dependentes da atuação ambiental do tomador; - Aumento de avaliação de investimentos; - Impacto do aquecimento do planeta nos seguros; - Definição de políticas e práticas bancárias inovadoras e exemplares no campo da responsabilidade socioambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de política de benefícios abrangente; - Cuidado com a saúde preventiva; - Incremento e reconhecimento da importância dos planos de previdência complementar; - Definição clara e que evidencie o comprometimento e reconhecimento da importância da família, sem distinção de gênero; - Adoção de políticas claras e reconhecimento da diversidade e igualdade de gênero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empréstimos com ética; - Lavagem de dinheiro; - Produtos bancários para minorias; - Ampliação do debate sobre a equidade de gênero em âmbito interno; - Fortalecimento da abordagem, discussão e tratamento de temas da diversidade com incorporação à estratégia de negócios; - Inclusão de pessoas com deficiência; 	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços para quem não possui conta bancária; - Pressão para reinvestir nas comunidades; - Crescimentos dos planos de microcréditos; - Abertura de filiais na zona rural; - Discriminação em seguros; - Democratização do acesso ao crédito; - Disseminação da educação financeira em todos os segmentos da população; - Qualificação de jovens em situação de vulnerabilidade, através de programas de incentivo.

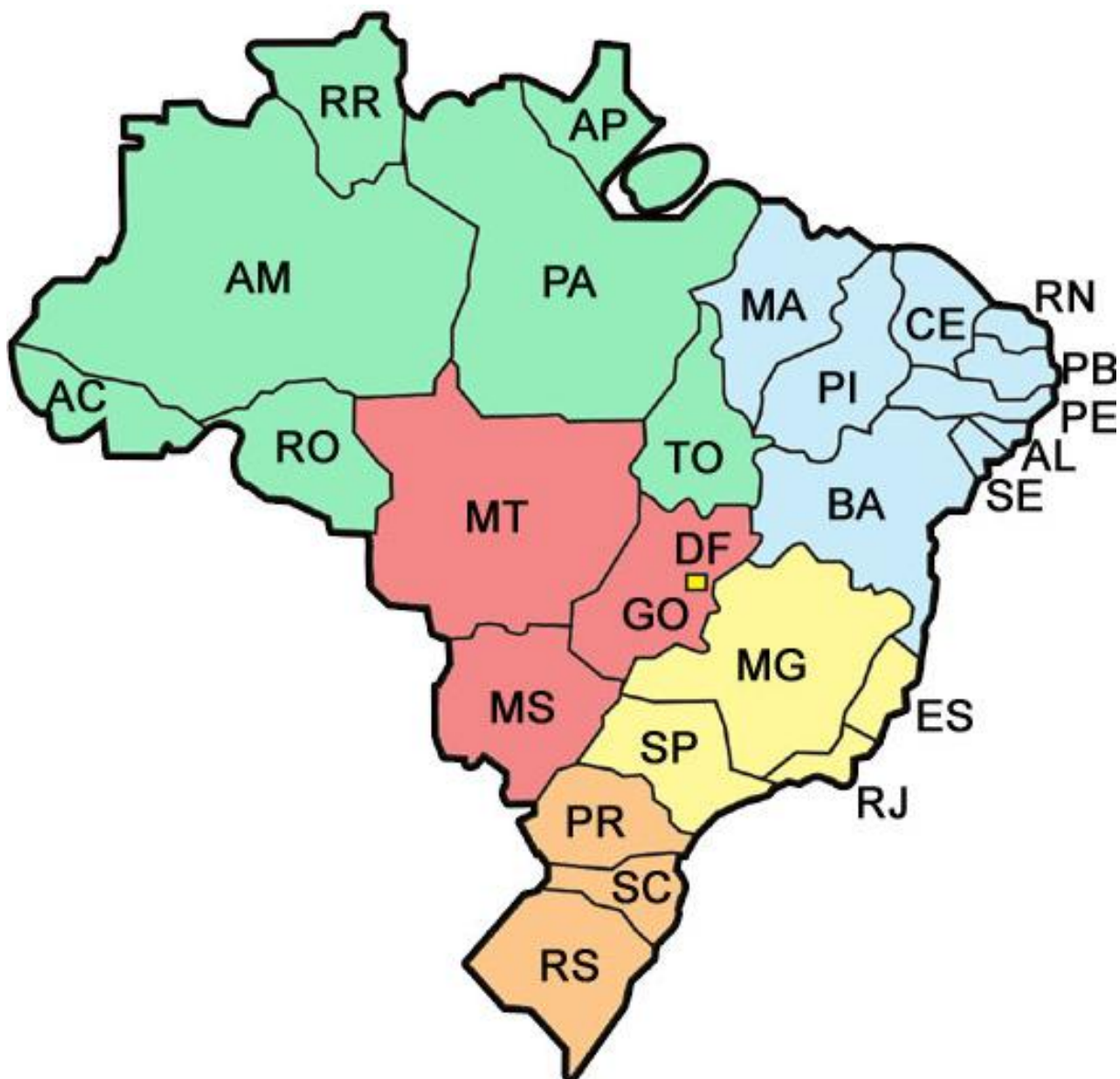
Fonte: adaptado GRAYSON, D.; HODGES, A. (2001). Compromisso Social e Gestão Empresarial, Publifolha, São Paulo.

As inovações tecnológicas, nos métodos de trabalho e nos produtos financeiros criaram um setor industrial que passa por mudanças profundas. A automação e o crescimento do uso da internet nas operações bancárias fazem com que funções e atividades nos bancos sejam cada vez menos necessárias. Por outro lado também despertou o *cibercrime* e aumentou os indícios de lavagem de dinheiro.

À medida que seu alcance aumenta, as instituições financeiras se tornam alvo de pressão do governo para que ofereçam serviços a um número maior de pessoas carentes, que não possuem conta em banco nem qualquer outro produto financeiro. E dessa forma, a CAIXA, *como agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro*, está ciente dos choques culturais, no ambiente interno e externo e procura conquistar a aceitação e credibilidade de novos mercados, sempre levando em consideração que o conceito de responsabilidade social corporativa está muito mais próximo das estratégias de sustentabilidade de longo prazo da empresa que, em sua lógica de *performance* e lucros, passa a incluir a necessária preocupação com os efeitos das atividades desenvolvidas e o objetivo de proporcionar bem-estar para a sociedade. Assim, o tema permeia a estrutura organizacional e gerencial das empresas e grupos, concretizando-se, da forma distributiva, pelo destino de parte da riqueza adicional produzida em benefício de funcionários e seus familiares e pela realização de ações cooperativas com o desenvolvimento das comunidades, no âmbito local, regional e nacional, as quais podem ou não se relacionar diretamente com os objetivos do negócio empresarial. Como braço operacional de políticas públicas do governo de ampla magnitude destaca-se as principais:

Transferência de renda: Destinados à emancipação financeira e à erradicação da pobreza da população em situação de vulnerabilidade social, os programas federais de transferência de renda distribuíram mais de 167 milhões de benefícios, que somaram R\$ 21,6 bilhões em 2012 – R\$ 4 bilhões a mais em relação a 2011. Somente o Programa Bolsa Família pagou 156,7 milhões de benefícios, totalizando R\$ 20,3 bilhões, 21,7% a mais do que em 2011. Em 2012, das famílias cadastradas, cerca de 3 milhões receberam o benefício por meio de crédito em conta na CAIXA, tornando o movimento de inclusão bancária simultânea com a distribuição de renda. A bordo do Programa Bolsa Família a instituição também passou a pagar o Benefício para Superação da Pobreza. Até o fim do ano de 2012,

16 milhões de benefícios foram disponibilizados, no valor de R\$ 1,3 bilhão. Outros programas de transferência de renda, a maioria estaduais, tiveram a instituição como agente operacional, movimentando R\$ 483 milhões. Segue a distribuição do programa bolsa família por região:



O Cadastro Único para Programas Sociais (CadÚnico) atingiu a marca de 30 milhões de famílias, 11% a mais do que em 2011. Reúne dados e informações de identificação de todas as unidades familiares de baixa renda do país. Atualmente

mais de 5.500 municípios brasileiros fazem uso exclusivo do CadÚnico para gerir as informações das famílias inscritas.

Minha Casa Minha Vida. Lançado em 2009 pelo governo federal, o programa Minha Casa Minha Vida facilita a aquisição de residências por famílias de três faixas de renda mensal: até R\$ 1.600,00; entre R\$ 1.601,00 e R\$ 3.275,00; e entre R\$ 3.275,00 e R\$ 5 mil. A primeira faixa contempla também o Programa Nacional de Habitação Rural para famílias com renda familiar bruta anual de até R\$ 15 mil. Desde o lançamento do programa, a instituição contratou 2,1 milhões de novas moradias, num total de R\$ 134,5 bilhões. Até o final de 2014, o programa prevê atender a 3,4 milhões de famílias. Das unidades residenciais previstas, 2 milhões terão como destino o público da faixa mais baixa de rendimentos (até R\$ 1.600,00). Os demais 1,4 milhão de residências terão como foco famílias com renda de até R\$ 5 mil. Conforme a localização, os recursos utilizados e a fase do programa, os projetos residenciais do Programa Minha Casa Minha Vida têm de se submeter a condicionantes socioambientais. Alguns exemplos:

>> Existência de sistemas de aquecimento solar;

>> Inclusão de adaptações de uso para unidades habitacionais com pelo menos uma pessoa com deficiência;

>> Inclusão de medidores individuais de energia elétrica, água e gás;

>> Previsão de plantio de mudas de árvores nos tratamentos paisagísticos dos projetos de casas térreas e de prédios com mais de um pavimento;

>> Manifestação do órgão ambiental para a contratação da proposta de empreendimentos;

>> Comprovação de uso de madeira legal no empreendimento;

>> Inclusão de itens de acessibilidade em 100% dos projetos de produção.

Além disso, o programa leva em consideração outros critérios como atendimento, em caráter prioritário, aos projetos voltados a áreas em situação de

emergência ou em estado de calamidade pública. Da mesma forma, prioriza atendimento a famílias sem acesso a abastecimento de água. Também são prioritários os projetos que atendem à demanda habitacional gerada por crescimento demográfico significativo.

Saneamento e Infraestrutura. Com experiência, tradição e segurança no financiamento de obras de saneamento e infraestrutura a instituição firmou sua atuação na parceria com o Estado, sempre cumpridas em consonância com as políticas da empresa para o meio ambiente, a responsabilidade social empresarial e o crédito.

Habitação. Como principal agente de financiamento habitacional do Brasil, a instituição apresentou saldo superior a R\$ 205 bilhões na carteira imobiliária, com recursos da poupança e por linhas que utilizam o FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.

4.2 ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAIS COMPETITIVOS SEGUNDO OS RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

A estratégia é o que norteia as ações da organização na consecução de seus objetivos, é uma ferramenta poderosa para conduzir uma empresa (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002). À medida que o processo de formação de estratégias engloba a participação de diversos agentes dentro e fora da organização, fica mais evidente como a responsabilidade social pode exercer impacto na formação estratégica, seja como fim da estratégia em si, seja como fator considerado em sua formação e implementação.

Dada a natureza de sua missão de atuar como instituição financeira e agente de políticas públicas, presente em todo o país, a CAIXA mantém uma ampla cadeia de relacionamentos externos, o que inclui envolvimento com milhões de clientes, beneficiários de programas sociais e de transferência de renda, entidades governamentais, fornecedores, instituições da sociedade e organizações setoriais.

Dentro da política de gestão de clientes estabelecida pela empresa é considerada a diversidade e as características regionais de tratamento e consumo, respeitadas no atendimento aos clientes. Fundamentada nas novas diretrizes para a gestão geral, quais sejam, o crescimento pró-ativo dos negócios, e não mais reativo e passivo, visão de longo prazo e amplo escopo, através de análise racional deliberada e integração entre os departamentos através da definição clara do objetivo organizacional, a instituição definiu como estratégia enquanto ação para mudança o pensar estratégico como uma constante no universo social, baseada na mudança futura e assim tem estabelecida como Visão:

“Estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas”.

Assim também é possível apontar, em cada tema de gestão, potenciais diferenciais competitivos. Através de uma política interna de gestão de clientes, a empresa adota os seguintes parâmetros em suas relações com vistas a orientar o aprimoramento da prestação de serviços. Seguem os principais itens:

Ecologia e meio ambiente

- ✓ Linhas de crédito e programas que promovam a qualidade de vida e a conservação ambiental, bem como a orientação de investimentos privados com vistas à melhoria da qualidade de vida e bem estar da sociedade;
- ✓ Institucionalmente a empresa se alinha com uma série de iniciativas que a mantém atualizada quanto as melhores práticas mundiais de responsabilidade socioambiental
- ✓ Comprometimento com políticas nacionais de desenvolvimento de ações para combater ou mitigar emissões de gases causadores do efeito estufa;
- ✓ Promoção do consumo sustentável de recursos naturais e de materiais deles derivados nos processos internos etc.;

Saúde e bem-estar

- ✓ Atenção aos aspectos assistencial e preventivo por meio de programas através da assistência a saúde e programas de qualidade de vida;
- ✓ Multiplicação de programas que visam à manutenção das condições de trabalho e promoção da saúde e bem estar;
- ✓ Iniciativas de valorização das pessoas, com incentivo à adoção de um estilo de vida mais saudável;

Diversidade e direitos humanos

- ✓ Relações estabelecidas e orientadas pela ética, com observância aos valores respeito, honestidade, compromisso, transparência, simplicidade e responsabilidade;
- ✓ O relacionamento com os clientes busca a redução das desigualdades sociais e o fortalecimento da cidadania;
- ✓ Respeito à diversidade e às características regionais de tratamento e consumo;

Existe uma pressão crescente para que as empresas de serviços financeiros considerem e se preocupem com a concessão de empréstimos com ética, oferecendo fundos e produtos que sigam esse princípio. A empresa trabalha com linhas de negócios compatíveis com as necessidades específicas de diversos públicos de pessoas jurídicas, de variados segmentos econômicos e conforme as particularidades de cada região onde atua.

Relacionamento com a Sociedade

- ✓ Práticas anticorrupção e lavagem de dinheiro;
- ✓ Quadro de funcionários treinados em políticas e procedimentos anticorrupção;
- ✓ Segurança da informação;
- ✓ Educação financeira ao mesmo tempo em que promove a inclusão bancária e a democratização do acesso ao crédito;

- ✓ Valorização dos direitos humanos através da influência de todos os públicos de relacionamento da empresa;
- ✓ Qualificação de jovens em situação de vulnerabilidade social no campo da inclusão social;
- ✓ Patrocínio cultural e esportivo.

Um critério do bom desempenho de uma organização é a sustentabilidade econômica financeira e cumprimento de sua função social, que variam de acordo com as mudanças da sociedade. Um bom diagnóstico do cumprimento dessa função pode ser verificado com base na Análise SWOT que segue:

Tabela 1 Análise SWOT por meio das tendências para o longo prazo

Tendências para longo prazo	Oportunidades		Ameaças		Total
	a) Agente das políticas públicas	b) Aumento de linhas de crédito	d) Concorrência do setor	e) Burocracia das instituições públicas	
Forças					
1) Presente em todo território nacional	+++	++	++	+	8
2) Maior participação no mercado de poupanças	+++	++	++	++	9
Pontuação de Forças	6	4	4	3	17
Fraquezas					
4) Infra estrutura tecnológica deficitária	--	--	---	---	-10
5) Quadro funcional com baixa especialização	-	--	--	---	-8
Pontuação de Fraquezas	-3	-4	-5	-6	-18
Pontuação Geral	3	0	-1	-3	-1

Fonte: adaptado, CAIXA; Relatório de Sustentabilidade 2012.

Análise: Apesar do crescimento da economia, que trouxe valiosas oportunidades para o setor bancário, diante do aumento da renda da população e também do crédito, a empresa enfrenta alta concorrência, por exemplo, em especial na liberação de serviços e produtos antes exclusivos da CAIXA, como o financiamento habitacional. Diante de todas essas oportunidades e ameaças, a CAIXA sempre foi o agente exclusivo do governo para disseminação das políticas públicas, além de ser o banco de maior vínculo com a população de baixa renda. Porém, a CAIXA tem muita dificuldade para concorrer e acompanhar o mercado, que é caracterizado pelo alto investimento em tecnologia e especialização do quadro funcional. Por ser ente

público está atrelada a diversas condicionantes do setor público, por exemplo, contratação exclusivamente através de concurso público, sem poder exigir qualificação e formação especializada o que, ao final, percebemos ser um dificultador bastante caro à instituição.

4.3 POTENCIAIS GERADORES DE NEGÓCIOS

Diante do contexto, a sustentabilidade empresarial também deve ser vista como uma oportunidade de novos negócios para as empresas. Conciliar progresso econômico, equidade social e preservação ambiental podem gerar bons dividendos, imagem e reputação, contribuindo também para o crescimento e perenidade dos negócios.

CAIXA Internacional. Por meio de seus escritórios de representação em Nova Jersey, Tóquio e Caracas, em 2012 a CAIXA estreitou seu relacionamento com países das Américas, Europa, Ásia e África, firmando projetos de Cooperação Técnica Internacional (CTI) com diversos organismos internacionais. Tais acordos envolvem desde o envio e a recepção de missões técnicas até parcerias bancárias com vistas à operacionalização do programa de remessas de valores do exterior para o Brasil e vice-versa. Exemplo é o convênio que a CAIXA e o Ministério das Relações Exteriores celebraram em 2010 para que os consulados brasileiros disponibilizem o serviço de solicitação de saque de conta inativa do FGTS para

brasileiros que vivem no exterior. Em 2011, o convênio estendeu a possibilidade de saque para dez consulados brasileiros nos Estados Unidos. Em 2012, o serviço passou a beneficiar também brasileiros residentes na Europa, por meio dos consulados-gerais do Brasil em Bruxelas, Paris, Londres, Roterdã e Dublin. Havia previsão para ampliação da iniciativa para Portugal, Espanha, Alemanha, Itália, Suíça e Áustria.

Linhas de negócios. A CAIXA trabalha com linhas de negócios compatíveis com as necessidades específicas de diversos públicos de pessoas jurídicas, de variados segmentos econômicos e conforme as particularidades de cada região

onde atua. As linhas de negócios pessoa jurídica da CAIXA abrangem as seguintes categorias: Média e Grande Empresa (MGE) e Micro e Pequena Empresa (MPE), Operações Internacionais e Governo e Judiciário. Qualquer cliente pessoa jurídica tomador de crédito superior a R\$ 10 milhões é submetido à análise ambiental de suas atividades, uma vez que a sustentabilidade constitui um dos princípios da política de gerenciamento de riscos da CAIXA.

Micro e Pequena Empresa. Considerando a carteira de produtos para o segmento MPE com faturamento de até R\$ 15 milhões, a CAIXA alcançou em 2012 receitas de R\$ 29,7 bilhões, montante 99% maior do que o de 2011. A CAIXA é um dos principais parceiros do governo federal na prestação de CTI nas áreas de desenvolvimento urbano, programas sociais e tecnologia bancária.

Habitação. Principal agente de financiamento habitacional no Brasil, a CAIXA apresentou saldo de R\$ 205,8 bilhões na carteira imobiliária, aumento de 34,6% comparado com 2011. A empresa estabeleceu novo recorde de contratação imobiliária, que alcançou R\$ 106,7 bilhões, crescimento de 33,3%. Desse total, R\$ 46,7 bilhões foram realizados com recursos da poupança e R\$ 38,7 bilhões por linhas que utilizam o FGTS. Além disso, foram aplicados R\$ 21,3 bilhões pelo Fundo de Arrendamento Residencial (FAR) e demais fontes. Como administradora do Fundo de Compensação de Variações Salariais (FCVS), a CAIXA efetuou a novação de aproximadamente 3 mil contratos, totalizando R\$ 600 milhões. O FCVS assume parte do saldo devedor remanescente ao término do prazo do financiamento habitacional ou na liquidação antecipada da dívida, na forma da legislação. Sua responsabilidade estimada é de R\$ 80 bilhões para 1,3 milhão de contratos. Em

2012, o FCVS Garantia beneficiou 6.800 brasileiros por meio da quitação de seus financiamentos em decorrência de morte ou invalidez permanente e/ou pelas reparações físicas nos imóveis financiados, no valor de R\$ 49,1 milhões. No mesmo período, 957 mil pessoas tiveram seus contratos de financiamento habitacional do Programa Minha Casa Minha Vida, no valor de R\$ 61 bilhões, cobertos pelo Fundo Garantidor de Habitação Popular (FGHab). Em 2012, o FGHab beneficiou 1.300 famílias com a concessão da garantia para os riscos de morte, invalidez permanente e danos físicos no imóvel, no total de R\$ 39 milhões.

Microcrédito Produtivo Orientado, que tem como proposta abrir acesso ao crédito de forma simplificada, sem burocracia e com taxas justas e adequadas aos microempreendedores formais e informais. Tal modelo de atendimento tem como protagonistas os jovens aprendizes da CAIXA. Em geral residentes em comunidades desassistidas, esses aprendizes atuam como agentes de crédito em suas comunidades, sob a supervisão de um empregado do banco. A metodologia dessa iniciativa exige que o empreendedor seja atendido no próprio local de trabalho, onde recebe visitas e a orientação de seu agente durante toda a vigência do contrato. Cerca de 60% dos beneficiados pelo Crescer atuam no mercado informal. Em 2012, os empreendedores individuais somaram 34% e as microempresas, 6%. Em relação ao gênero, há prevalência feminina entre os tomadores de microcrédito: 58%, contra 42% do público masculino.

4.4 RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE - POSSÍVEIS OPORTUNIDADES E PARCERIAS DE NEGÓCIO

Existem evidências de que as ações de sustentabilidade empresarial podem gerar uma variedade de retornos para as empresas. Imagem, reputação, relacionamento, vendas, produtividade dos funcionários e lucro são algumas das formas de obter vantagem competitiva através de ações empresariais sustentáveis. A inovação é uma realidade na empresa pesquisada, isso vem à tona no reposicionamento voltado a tecnologias mais sustentáveis, condições e cláusulas contratuais, medida que também é fruto da emergência da causa da sustentabilidade planetária. A empresa tem inovado cada vez mais em seus produtos, processos, tecnologias e em seu próprio modelo de negócio e de gestão, adotando uma nova postura e, sobretudo, realizando grandes investimentos ambientais, contribuindo para formação de um ambiente propício a inovações, desencadeando-se num ciclo virtuoso de inovação.

A CAIXA encerrou o ano de 2012 com mais de 65 milhões de pessoas jurídicas e físicas em sua carteira de clientes, numa evolução de 12% com relação ao ano anterior. Trabalha com linhas de negócios compatíveis com as necessidades

específicas de diversos públicos de pessoas jurídicas, de variados segmentos econômicos e conforme as particularidades de cada região onde atua. Essas linhas abrangem as seguintes categorias: Média e Grande Empresa, Micro e Pequena Empresa, Operações Internacionais e Judiciário. Como regra, qualquer cliente pessoa jurídica tomador de crédito superior a R\$ 10 milhões é submetido à análise ambiental de suas atividades, uma vez que a sustentabilidade constitui um dos princípios da política de gerenciamento de riscos da CAIXA.

Como destaque de um importante viés comercial é possível citar o FI FGTS – Fundo de Investimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, do qual a empresa é gestora. O FI FGTS completa, em agosto, seis anos desde o primeiro desembolso. Neste período, o fundo tornou-se a maior fonte de crédito para infraestrutura do país, excluindo-se o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O fundo diversificou o horizonte de aplicações para o dinheiro dos trabalhadores, que, até 2007, era direcionado apenas para as áreas de habitação e saneamento. Até junho desse ano, 46 projetos haviam recebido investimento do fundo. Outros 100 estavam em análise na Caixa num processo que pode durar até um ano. E aqui talvez se encontre um dos maiores gargalos nas operações da empresa, inerente a todas do setor público: o processo burocrático, que tenta acompanhar as necessidades do mercado, mas que por outro lado é inerente a todas as operações que envolvem o dinheiro público, estabelecidas por legislação específica.

Mesmo assim, o fundo tem previsão para o ano corrente, de reforço financeiro na carteira de aplicações. Para este ano a previsão é aplicação, de um volume recorde, de R\$ 10 bilhões em projetos de infraestrutura em rodovias, portos, hidrovias, ferrovias, energia, saneamento e aeroportos. No final do ano passado, a carteira somava R\$ 29 bilhões. A previsão se baseia na necessidade de financiamento estimada em R\$ 200 bilhões às empresas vencedoras de leilões de concessões públicas. O FI FGTS também vem de rentabilidade recorde de 8,22% em 2013. A taxa ficou acima da meta de 6,20% (o equivalente a 6%+ Taxa Referencial). Em seis anos, o fundo acumula uma rentabilidade de 47,59% ante 43,71% da meta estabelecida.

Outro fator importante na análise de oportunidades de negócios é a concessão de crédito. De acordo com levantamento realizado pelo DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, de 2013, as principais instituições financeiras do país tiveram atuações diferentes no primeiro semestre do ano passado. A CAIXA foi a única instituição que expandiu a concessão de crédito e a base de clientes como forma de ampliar os ganhos com a intermediação financeira. Com base na análise elaborada pelo DIEESE, dos seis maiores bancos do país, foi identificado que o destaque ficou por conta da CAIXA, cujos ativos cresceram 36,6% e o capital próprio 14,5% na comparação entre os primeiros semestres de 2013 e 2012. As operações de crédito dos seis maiores bancos cresceram 18,9%, aproximando-se de R\$ 1,8 trilhão. Mais uma vez, os bancos públicos lideraram esse crescimento. As operações de crédito, no período, tiveram expansão de 43,3% na CAIXA.

Na última década, os mecanismos de financiamento para a sustentabilidade se diversificaram e a oferta cresceu. Inicialmente os bancos privados começaram a incorporar uma grande diversidade e produtos financeiros com carimbo da sustentabilidade, que variam desde o financiamento de máquinas e equipamentos que promovam a eficiência no consumo de recursos como água e energia, o crédito para obras, projetos, consultorias e certificações ambientais e programas que visam reduzir emissões de gases de efeito estufa, passando ainda por linhas de crédito rural voltada a práticas sustentáveis na agropecuária; porém a disponibilidade de linhas de crédito sustentável voltadas aos pequenos negócios está restrita a bancos públicos federais, e aqui se percebe um importante viés comercial para a CAIXA.

O estabelecimento de uma nova ordem econômica mundial, de baixo carbono, abre uma série de oportunidades que estimularam a CAIXA a ampliar seu portfólio de produtos e serviços financeiros quanto seu espectro de atuação institucional, como indutora do desenvolvimento sustentável. No primeiro semestre de 2010 a empresa passou a operar uma linha de crédito para empresas de todos os portes com o objetivo específico de modernizar o parque de máquinas e equipamentos, incentivando a adoção de modelos menos poluentes ou de melhor eficiência energética.

Compensação Ambiental. A compensação ambiental é definida como um mecanismo norteado pelo princípio do ‘poluidor-pagador’ – ou seja, empreendimentos com potencial ou inevitável impacto ao meio ambiente pagam determinados valores ao Estado, os quais compõem o Fundo de Compensação Ambiental – cuja gestão financeira e execução dos recursos fica por conta da CAIXA. A empresa disponibiliza ainda a solução Contas de Compensação Ambiental, que oferece às empresas alternativas de execução das compensações ambientais. É um instrumento de política pública vinculado ao processo de licenciamento ambiental de empreendimentos. O principal benefício é que os recursos são aplicados em unidades de conservação da natureza ou, quando oriundos de acordos judiciais, via de regra, em áreas dos municípios atingidos pelo dano ambiental.

Destacamos como grandes potenciais de negócio, dentro da linha de negócio previamente comentada, as linhas destinadas para Pessoas Jurídicas, que abrangem as categorias de Média e Grande Empresa (MGE) e Micro e Pequena Empresa (MPE), compatíveis com as necessidades dos mais diversos públicos, segmentos econômicos e particularidades de cada região. Demonstramos abaixo os valores contratados no ano de 2012:

Tabela 2 Contratações por Região para o Segmento MPE (2012)

Região	Total de Contatos	Saldo (em R\$)	%
Centro-Oeste	65.272	2.214.302.716,27	7,45
Nordeste	137.479	4.817.213.413,79	16,22
Norte	31.775	1.113.430.882,19	3,75
Sudeste	413.881	14.457.972.754,36	48,67
Sul	243.710	7.104.730.826,98	23,92
Total	892.117	29.707.650.593,59	100

Fonte: CAIXA. Relatório de Sustentabilidade 2012.

Nota-se que as maiores contratações do segmento Micro e Pequenas Empresas estão nas principais regiões do país, mas existe um grande potencial de alavancagem considerando as estratégias desenvolvidas pela empresa até então, e as vantagens competitivas da CAIXA das quais podemos citar principalmente a presença em todo território nacional, grande participação no mercado nas linhas de

crédito para o segmento e principalmente o papel de agente fomentador do governo no desenvolvimento do país.

Numa análise mais aprofundada por setor, de acordo com o relatório objeto deste estudo, notamos que apesar de um grande número de contratações nos setores de Atividades Imobiliárias, Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços Relacionados, além do setor de Artes, Cultura, Esporte e Recreação, não demonstram muita representatividade no percentual total dos contratos, e por isso merecem mais atenção, já que em volume impactaram no total contratado.

Tabela 3 Contratações por Região para o Segmento MGE (2012)

Região	Total de Contatos	Saldo (em R\$)
Centro-Oeste	603	862.905.802,84
Nordeste	1.702	1.503.644.127,21
Norte	399	210.583.080,03
Sudeste	3.694	30.086.923.712,13
Sul	2.366	1.765.463.481,83
Total	8.764	34.429.520.204,04

Fonte: CAIXA. Relatório de Sustentabilidade 2012.

A carteira de produtos para o segmento de Média e Grande Empresa (MGE) fechou o ano de 2012 com saldo de R\$ 34,4 bilhões, num total de 8.764 contratos. Da mesma forma que no segmento anterior, o maior número de contratos aconteceu nas principais regiões industriais do país, mas percebe-se no quadro acima que na região Nordeste houve um montante alto de contratações em comparação a região Sul, onde apesar de ter havido um maior número de contratos, o saldo total não é tão distante da região Nordeste, ou seja, existe um mercado para ser trabalhado e explorado principalmente se for considerado as carências desta última região. Há que se considerar também que a imagem institucional da empresa na região Nordeste é maior que nas outras regiões, pois é sabido que a CAIXA é um grande financiador da infraestrutura e necessidades da região.

Mercado de Carbono. O estabelecimento de uma nova ordem econômica mundial, de baixo carbono, abre uma série de oportunidades que estimulam também as empresas do setor bancário a ampliar seu portfólio de produtos e serviços financeiros quanto seu espectro de atuação institucional, especialmente à CAIXA

como indutora do desenvolvimento sustentável. Pode-se destacar uma nova linha de crédito que a empresa passou a operar para empresas de todos os portes com o objetivo específico de modernizar o parque de máquinas e equipamentos, incentivando a adoção de modelos menos poluentes ou de melhor eficiência energética.

A CAIXA oferece solução financeira para o cumprimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos, que tem por objetivo evitar e prevenir a geração de resíduos sólidos. A lei que estabeleceu essa política tem como princípio básico a responsabilidade compartilhada entre setor público, empresarial e a coletividade na efetividade das ações voltadas para o tratamento dos resíduos sólidos. Apesar da responsabilidade de coleta e destinação dos resíduos ser atribuído ao poder público, o gerenciamento destes é de responsabilidade das empresas, assim a responsabilidade sobre os resíduos provenientes de atividades industriais, comerciais e serviços privados passa a ser do próprio gerador, caracterizando o sistema com uma logística reversa.

Diante desse panorama e na mesma forma das linhas de crédito às empresas de diferentes segmentos e dimensões, como exposto anteriormente, percebe-se que a empresa deve atuar regionalmente com atenção às características regionais, pois são evidentes as diferenças ambientais no país. Destaca-se nesse sentido a Compensação Ambiental, que é definida como um mecanismo norteado pelo princípio “poluidor-pagador” – ou seja, empreendimentos com potencial ou inevitável impacto ambiental pagam determinados valores ao Estado, que compõem o Fundo de Compensação Ambiental, com gestão e execução financeira por conta da CAIXA, e aqui se percebe um potencial gerador de negócios tanto em serviços de gestão técnica como financeira, porém que exige qualificação técnica frente a esse novo desafio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Na condição de uma das principais instituições financeiras do país, com relevantes realizações econômico-financeiras, apresentando recordes de desempenho e de iniciativas que justificam seu papel como agente de políticas públicas e reconhecimento como uma das empresas que mais contribuem para o crescimento do país, a CAIXA se mostra comprometida na manutenção de uma comunicação transparente e eficaz com a diversidade de seus públicos de relacionamento, e por extensão, com a sociedade brasileira. É possível perceber que a empresa pretende se estabelecer como o banco público social e ambientalmente responsável, eficiente, ágil e ao mesmo tempo rentável, de modo a consolidar sua posição como banco da nova classe média. Porém, a empresa que deseja a sua sustentabilidade em longo prazo precisa ter competência para ser uma excelente gestora de redes de relacionamentos entre os diversos públicos (*stakeholders*). Então, é necessário apresentar consistência entre discurso e prática, no sentido da responsabilidade social empresarial, que agora se percebe como relevante e imprescindível na estratégia empresarial.

Tais afirmações vêm ao encontro dos anseios de Grajew *apud* (GARCIA, 2002), que lembra que não se pode confundir responsabilidade social empresarial com um investimento isolado da empresa, tão pouco com uma ação de *marketing social*, pois a RSE comporta uma noção de processo de transformação social, sem deixar de lado a questão do retorno financeiro advindo de uma “nova postura” social das empresas. O desenvolvimento da comunidade, ou país, em que uma empresa está inserida, a preservação do meio ambiente, uma comunicação transparente interna e externa, o investimento no ambiente de trabalho, no bem-estar dos funcionários, o retorno aos acionistas, ou governo, a satisfação dos clientes e da população e a sinergia com os *stakeholders* caracterizam a responsabilidade social empresarial, mas é desejável que a prática socialmente responsável por uma empresa esteja inserida em sua filosofia, perspectiva, valores, missão e objetivos empresariais, como crescimento e lucro. Podemos perceber que a responsabilidade social empresarial deve ser um compromisso contínuo com um comportamento ético nos negócios que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Percebemos ao final que a CAIXA tem definida uma clara estratégia empresarial aderente a todos os conceitos e elementos da responsabilidade social

empresarial, mas enfrenta condições ainda inerentes ao setor em público, como a burocracia, a deficiência tecnológica e funcional, que a coloca em desvantagem diante da concorrência altamente competitiva do setor bancário nacional. Apresenta políticas de gestão atuais com todos os seus públicos e se mostra como uma instituição dinâmica, atualizada e forte. Apresenta ainda uma vantagem, que pode ser mais bem empregada, que é a de agente das políticas públicas do governo, mas por outro lado a enlaça e obstrui seu crescimento, em alguns momentos políticos, por ser mesmo retratada como entidade política. A instituição é bem gerida, tem apresentado indicadores bastante consideráveis de crescimento, apesar de por vezes diretamente envolvida em questões políticas longe da sua missão como instituição bancária.

Como sugestão para análise e estudos futuros, percebemos que é necessário acompanhar o comprometimento da empresa com sua missão, visão e valores a fim de se evidenciar a importância estratégica da CAIXA como entidade pública na sociedade brasileira e distante de embates políticos.

REFERÊNCIAS

CARSON, R. **Primavera Silenciosa**. Lisboa: Portico, 1962.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

ESTEVES, Sérgio A. P. (Org.) **O Dragão e a Borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo, AXIS Mundi, 2000.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. Tradução: Carlos M. Rosa, César Taylor, Mônica Tambelli. São Paulo: Publifolha, 2002.

KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. **Balanco Social: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade Social e Governança**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2006.

NOBRE, M.; AMAZONAS, M. de C. **Desenvolvimento sustentável: A Institucionalização de um Conceito**. Brasília: Ed. IBAMA, 2002.

ROSSETTI, José Paschoal. **Contabilidade Social**. 7a Ed. São Paulo: Atlas, 1992.
ROBINSON, J. **Squaring The Circle? Some Thoughts on The Idea Of Sustainable**

Development. *Ecological Economics*, n. 48, p. 369-384, 2004.

SILVA, Christian Luiz da *et al.* **Inovação e Sustentabilidade**. Curitiba: Aymarâ Educação, 2012.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.) **Responsabilidade Social Empresarial**. 2a Ed. Rio de Janeiro: Editoria FGV, 2006.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanco Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Planejamento e Métodos. 3a Ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social das Empresas**. A Contribuição das Universidades. São Paulo, Editora Peirópolis, 2002.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório de Sustentabilidade CAIXA 2012**. Brasília, DF. 2013. Disponível em: <http://www14.caixa.gov.br/portal/rse/home/relatorios_de_sustentabilidade>.

ZAMBON, B. P.; RICCO, A. S. **Sustentabilidade empresarial: Uma Oportunidade Para Novos Negócios.** Vitória. Disponível em < http://http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Sustentabilidade_Empresaria_Uma_oportunidade_para_novos_negciosl.pdf>. Acesso em 12/07/2014.

AZEVEDO, C. E. F. *et al.* A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. 2013, Brasília. <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ5.pdf>>. Acesso em 20/07/2014.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Desempenho dos Bancos. 1o Semestre de 2013.** São Paulo. <<http://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2013/desempenhoDosBancos1Semestre2013.pdf>>

IDEIA SUSTENTÁVEL. São Paulo. **Especial – Crédito verde na praça.** Disponível em <<http://www.ideiasustentavel.com.br/2014/01/especial-credito-verde-na-praca/>>. Acesso em 20/07/2014.

UFBA. Salvador. RESENHA: POLÍTICA NACIONAL DOS RESÍDUOS SÓLIDOS. Disponível em <<http://www.nipeda.direito.ufba.br/pt-br/node/124>>. Acesso em 20/07/2014.

AZEVEDO, C. E. F. *et al.* IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. 2013. Brasília. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ5.pdf>>. Acesso em 20/07/2014.