

Inspere Instituto de Ensino e Pesquisa
Programa de Mestrado Profissional em Administração

Adrilles Périson de Carvalho

**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA EM
CONTEXTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CONTINUIDADE DE PRÁTICAS NA
CONSOLIDAÇÃO ENTRE BANCO REAL E SANTANDER NO BRASIL.**

São Paulo
2012

Adrilles Périson de Carvalho

**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA EM
CONTEXTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CONTINUIDADE DE PRÁTICAS NA
CONSOLIDAÇÃO ENTRE BANCO REAL E SANTANDER NO BRASIL.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia

Orientadora: Prof. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira

São Paulo

2012

Carvalho, Adrilles P.

Práticas de Responsabilidade Corporativa em Contexto de Mudança Organizacional: Um Estudo de Caso Sobre a Continuidade de Práticas na Consolidação entre Banco Real e Santander no Brasil. / Adrilles P. de Carvalho; orientadora: Prof. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira – São Paulo: Insper, 2012. 63 f. Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional em Administração. Área de concentração: Estratégia) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

1. Gerenciamento por Stakeholder 2. Responsabilidade Social Corporativa 3. Fusão e Aquisição 4. Práticas de Responsabilidade Corporativa

FOLHA DE APROVAÇÃO

Adrilles Périson de Carvalho

Práticas de Responsabilidade Corporativa em Contexto de Mudança Organizacional: Um Estudo de Caso Sobre a Continuidade de Práticas na Consolidação entre Banco Real e Santander no Brasil.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia

Banca Examinadora

Prof. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira

Orientadora

Instituição: Insper

Assinatura: _____

Prof.

Instituição:

Assinatura: _____

Prof.

Instituição:

Assinatura: _____

Prof.

Instituição:

Assinatura: _____

RESUMO

CARVALHO, Adrilles P. **Práticas de Responsabilidade Corporativa em Contexto de Mudança Organizacional: Um Estudo de Caso Sobre a Continuidade de Práticas na Consolidação entre Banco Real e Santander no Brasil.** 2012. 63 f. Dissertação (Mestrado) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2012.

Apesar da crescente onda de fusões e aquisições no país, poucos estudos foram dedicados a entender quais os impactos desta mudança organizacional nas práticas de responsabilidade corporativa dedicadas aos principais stakeholders. Mais ainda, quais seriam os impactos quando a fusão ocorre entre um ícone social, uma empresa reconhecida por suas ações socioambientais, e uma organização sem grandes preocupações nesta área. Para o desenvolvimento desta questão, optou-se pela análise do processo de fusão entre dois grandes players do setor financeiro nacional – o Banco Real, considerado pioneiro e líder no desenvolvimento de práticas de responsabilidade corporativa e fonte de inspiração para organizações dos mais diversos setores da economia, e o Santander, gigante multinacional com princípios e práticas bem distintos. O presente estudo visa contribuir, deste modo, para o campo de administração e sociedade e para pesquisas relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa no país.

Palavras-chave: Gerenciamento por Stakeholder; Responsabilidade Social Corporativa; Fusão e Aquisição; Práticas de Responsabilidade Corporativa.

ABSTRACT

CARVALHO, Adrilles P. Corporate Responsibility Initiatives in a Changing Environment: A Initiatives Analysis during the Banco Real and Santander Consolidation in Brasil. 2012. 63 p. Dissertation (Mastership) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2012.

Despite the growing number of mergers and acquisitions in Brazil, few studies were dedicated to understand the impacts of this changing environment on corporate responsibility initiatives. More, what would be the major impacts if this merger involved a social icon, a company well known by its social and environmental initiatives, and a company without big concerns in this field? To contribute for this question, a merger case-study involving two major players of the Brazilian Financial Sector was developed: Banco Real, pioneer and leader in corporate responsibility initiatives in Latin America and considered to be an inspiration source for companies in the most different economic sectors, and Santander, a multinational giant corporation known by distinct initiatives. This study pretends to contribute for the management and society field and for Corporate Social Responsibility researches in the country.

Keywords: Stakeholder Management, Social Corporate Responsibility, Mergers & Acquisition; Corporate Responsibility Initiatives.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01. Modelos de Gestão	21
FIGURA 02. Modelos de Negócio	41
QUADRO 01. Dados Coletados	29
QUADRO 02. Principais Seções dos Relatórios Analisados VS. Stakeholders	30
QUADRO 03. Matriz Práticas vs. Stakeholders	32
QUADRO 04. Visão, Missão e Valores Corporativos.....	36
QUADRO 05. PRC Colaboradores.....	42
QUADRO 06. PRC Consumidores	44
QUADRO 07. PRC Sociedade.....	46
QUADRO 08. PRC Meio Ambiente	48

LISTA DE SIGLAS

F&A.....	Fusões e Aquisições
GSB	Grupo Santander Brasil
PRC.....	Práticas de Responsabilidade Corporativa
RBV	Resource-Based View
RSC.....	Responsabilidade Social Corporativa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 Responsabilidade Social Corporativa.....	14
2.1.1 Modelos Conceituais	15
2.2 Gerenciamento por Stakeholders	17
2.2.1 Poder, Legitimidade e Urgência.....	19
2.3 Impactos na Firma.....	21
2.4 Fusões e Aquisições	23
3. METODOLOGIA	27
3.1 Coleta e Análise de Dados	29
3.2 Caracterização do Caso	33
4. ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS RELATÓRIOS	35
4.1 Visão, Missão, Valores Corporativos e Modelo de Negócio	35
4.1.1 Visão.....	35
4.1.2 Missão	37
4.1.3 Valores Corporativos.....	38
4.1.4 Modelo de Negócio	40
4.2 Análise das Práticas de Responsabilidade Corporativa.....	41
4.2.1 Colaboradores.....	42
4.2.2 Consumidores.....	44
4.2.3 Sociedade	46
4.2.4 Meio Ambiente.....	48
5. DISCUSSÃO.....	52
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
7. REFERÊNCIAS	57

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, gigantes corporações multinacionais adquiriram empresas relativamente pequenas, mas que possuíam status de ícones sociais – instituições reconhecidas como socialmente atuantes e comprometidas com sua visão de futuro. Tais empresas têm a imagem construída a partir de suas práticas e seus processos, de sua cultura organizacional e da relação da firma com os seus stakeholders primários (AUSTIN; LEONARD, 2008). Ao lado de estratégias e práticas, as empresas de sucesso duradouro apresentam valores e objetivos fundamentais que permanecem invariáveis (COLLINS; PORRAS, 1998). A fusão entre grandes corporações e ícones sociais tende a ser problemática por causa das diferenças em valores, muitas vezes arraigadas na figura de um sócio fundador. Paradoxalmente, muitas das incompatibilidades entre as empresas são também fontes de valor, que podem se tornar vantagens competitivas (WADDOCK, 2008).

Barney (1995) argumenta na teoria conhecida como *Resource-Based View* (RBV) que empresas com recursos e competências valiosas, raras, difíceis ou custosas de imitar e que estão organizadas de forma a serem exploradas eficientemente garantem vantagens competitivas distintivas. O autor afirma ainda que é justamente a heterogeneidade de recursos e competências entre as firmas que determina o interesse e a valorização das firmas em processos de fusão e aquisição. Portanto, entender as sinergias provenientes da fusão entre um ícone social e uma grande corporação possibilitaria identificar as Práticas de Responsabilidade Corporativa (PRC) que atraíram a atenção do comprador e são consideradas fontes de vantagens competitivas.

Além disto, tais práticas são cada vez mais relevantes para a estratégia da firma, influenciando toda a tomada de decisões (WADDOCK; GRAVES, 1997). Fatores como alterações na percepção do consumidor, mudanças regulatórias e preocupações ambientais influenciam as decisões porque impactam diretamente na relação da firma com os stakeholders mais relevantes, sendo estes mais favoráveis às empresas com maior responsabilidade social corporativa (BARNETT, 2007).

A sobrevivência e a continuidade de lucros da corporação dependem da sua habilidade em satisfazer seus propósitos econômicos e sociais, que são criar e distribuir valor a cada um dos stakeholders primários de modo que estes estejam satisfeitos e dispostos a continuar no sistema de stakeholder da firma (CLARKSON, 1995). Ao focar no potencial dos stakeholders primários, aqueles cuja participação é fundamental para a sobrevivência da firma, a empresa deve reconhecer os interesses destes grupos e modificar projetos e práticas para envolvê-los (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009). Práticas estas que colaboram para a imagem e reputação corporativa, e por último, para a performance financeira da firma (FREEMAN, 1984).

Fusões e aquisições podem trazer alterações radicais que resultam na formação de uma nova organização: em novas estruturas, estratégias, políticas e práticas definidas pelos líderes de acordo com os objetivos estratégicos da firma (BAJAJ, 2009). O objetivo do presente trabalho é analisar, sob a ótica do gerenciamento dos stakeholders e das práticas gerenciais estabelecidas para os principais públicos de interesses, a fusão entre duas empresas e os impactos gerados neste processo. Mais do que isto, pretende-se com este estudo contribuir para o avanço da seguinte questão de pesquisa: Como um contexto de mudança organizacional pode impactar na classificação e relevância das PRC estabelecidas?

Aquisições de ícones sociais por grandes empresas são ainda mais problemáticas porque tratam de culturas muito distintas, baseadas em valores sólidos (WADDOCK, 2008). Austin e Leonard (2008) afirmam que durante o processo de fusão entre um ícone social e uma grande corporação é extremamente relevante que suas estruturas continuem de certo modo independentes, caso contrário, as PRC desenvolvidas pela firma ícone social podem se perder ou serem modificadas no curto prazo.

Proponentes da Teoria Instrumental de Stakeholders consideram que o desenvolvimento de tais práticas existe por razões financeiras (DONALDSON; PRESTON, 1995), enquanto Freeman (1999) acredita que as PRC existem simplesmente para garantir o bom relacionamento de longo prazo com os grupos de interesse, baseado em considerações éticas ou normativas. As práticas existentes no Banco Real e Santander serão comparadas com aquelas disseminadas a partir da mudança organizacional, permitindo assim entender o impacto da fusão.

É sob este contexto de mudança organizacional que se pretende analisar a manutenção de tais práticas, pois apesar do avanço na literatura, poucos estudos foram dedicados a compreender como a firma avalia e seleciona a continuidade das práticas gerenciais de forma a garantir sua sobrevivência e sucesso no ambiente corporativo (WADDOCK; GRAVES, 2006). Este estudo torna-se ainda mais relevante por focar no setor financeiro nacional, que como um provedor de recursos para outras empresas têm um relevante papel por apoiar e facilitar práticas responsáveis (ou irresponsáveis) por parte de seus clientes (CRANE; MATTEN; SPENCE, 2008).

No Brasil, o Banco Real foi pioneiro na implementação de práticas de sustentabilidade no setor ao desenvolver critérios de risco sócio ambientais para a concessão de crédito, critérios estes que mais tarde foram redefinidos em conjunto com outros nove bancos globais e adotados voluntariamente por diversas instituições, tornando o Banco Real um dos signatários dos Princípios do Equador. Além disso, o banco foi pioneiro ao treinar seus gerentes de relacionamento em sustentabilidade e ao criar uma área de Desenvolvimento Sustentável responsável, entre outros projetos, por desenvolver ‘produtos verdes’ como o fundo Ethical. Práticas que garantiram importantes prêmios à instituição, como: *Sustainable Banking Award* (do jornal *Financial Times*), o *World Business Award* (da Câmara Internacional de Comércio, em parceria com a ONU) e o Prêmio Eco (da Câmara Americana de Comércio). Enquanto que o Santander, banco de origem espanhola com poucos anos de investimento no país, possui investimentos irrelevantes na área ambiental, seus projetos de Responsabilidade Social Corporativa estão concentrados nas áreas de cultura e educação, com destaque para o Projeto Universidades, que garantiu ao Banco o selo Empresa Cidadã em 2003, da Câmara Municipal de São Paulo.

Entender os resultados da integração entre este ícone social brasileiro, Banco Real – uma instituição preocupada com o desenvolvimento social e ambiental da comunidade em que está inserido, e o Santander – reconhecido por uma cultura que privilegia tomada de decisão baseada em custos e pela busca por resultados financeiros, contribui para se entender como a aquisição de um ícone social pode influenciar a adoção de práticas de sustentabilidade para a nova empresa e qual a relevância destas para a sociedade.

A partir da análise de conteúdo dos principais relatórios das duas instituições no período pré fusão e dos relatórios da nova firma no período pós fusão, pretende-se identificar os principais stakeholders impactados pelo processo de mudança organizacional e observar a continuidade e evolução das práticas em responsabilidade corporativa dedicadas a estes. Faz-se uso da abordagem pragmática, um recurso relevante para se avançar no campo de administração e sociedade e nas pesquisas relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa descrita no estudo de Margolis e Walsh (2003), que permite entender quais as principais conseqüências, para o stakeholder envolvido e para a firma, da eliminação das práticas de responsabilidade corporativa que não impactam diretamente nos resultados da firma.

Com o intuito de triangular as informações obtidas nas análises dos Relatórios e validar os principais indícios encontrados, pretende-se realizar entrevistas qualitativas semiestruturadas com gestores do atual Grupo Santander Brasil¹, contribuindo deste modo para a literatura de *business case* ao: (i) identificar as PRC que são consideradas vantagens competitivas, (ii) compreender como a firma avalia e seleciona a continuidade das PRC em contexto de mudanças organizacionais, (iii) conhecer mais do setor financeiro nacional, setor este que não atrai a mesma atenção do que manufatureiras em relação ao impacto sócio ambiental de suas atividades.

A estrutura deste trabalho consiste em uma primeira seção de Revisão de Literatura, aprofundando conceitos úteis para este estudo como Responsabilidade Social Corporativa, Gerenciamento por Stakeholders e seus impactos para a firma e Fusão e Aquisição, seguido pela seção Metodologia, que apresenta os dados utilizados e descreve o método de análise selecionado para se responder a questão proposta. A próxima seção contempla o estudo empírico e traz a relação existente entre firma-stakeholder e as principais práticas estabelecidas. Por último, a seção de considerações finais dedicada à conclusão, limitações e futuros caminhos de pesquisa.

¹ Grupo Santander Brasil representa para este estudo a instituição resultado da fusão entre os bancos Real e Santander, sendo esta denominação utilizada em dois momentos distintos: (i) durante a fase de consolidação entre os dois bancos, quando ainda exibiam suas marcas em separado para o consumidor final e (ii) após a consolidação como Grupo Santander Brasil 2010, quando a marca Santander substituiu a marca Banco Real para o consumidor final.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Sabe-se que um bom nível de Responsabilidade Social Corporativa pode ser um mecanismo de diferenciação, estabelecendo a firma de modo positivo perante seus stakeholders ao atrair e reter melhores talentos, reduzir custos e aumentar eficiência operacional, maximizar oportunidades de mercado e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos (HULL; ROTHENBERG, 2008). Ainda, Responsabilidade Social Corporativa pode melhorar o relacionamento com stakeholders e prevenir conflitos dispendiosos com estes. Sendo a expansão de trocas com tais grupos de interesse, uma garantia de criação de valor além do que seria possível com simples transações de mercado (HILLMAN; KEIM, 2001). Para se compreender a importância dada às práticas gerenciais em períodos de mudança organizacional, como durante um processo de fusão e aquisição, e o compromisso de longo prazo firmado com os stakeholders, pode-se verificar a continuidade e expansão de tais práticas no período seguinte à implementação destas mudanças, ou seja, em um novo contexto empresarial.

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

Cada vez mais, empresas de todos os tamanhos e setores reconhecem a importância do seu papel na sociedade e os benefícios reais em se adotar práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), investindo agressivamente em iniciativas filantrópicas, marketing de causas e atitudes, suporte a programas de diversidade e práticas de manufatura e gestão (SEN; BHATTACHARYA, 2001). Matten e Moon (2008) definem Responsabilidade Social Corporativa como *as práticas gerenciais existentes para a proteção e melhoria da sociedade e da própria organização, consistem em práticas e políticas claras e explícitas que refletem a responsabilidade da firma em relação ao bem maior da sociedade*².

Ao mesmo tempo em que a firma desenvolve uma política de responsabilidade social, é criada a sua reputação de socialmente responsável, que afeta positivamente seus principais públicos de interesse e pode ser utilizada como vantagem competitiva (ALTMAN, 1998). Efeito positivo esse como estar em melhor posição para atrair e reter colaboradores comprometidos e evitar boicotes (VOGEL, 2005), conquistar publicidade gratuita e lealdade dos consumidores, minimizando assim os investimentos em marketing (AUSTIN; LEONARD, 2008). Uma vez conquistada, tal reputação torna-se

² Recurso do itálico é utilizado pelo autor como ênfase em diversos trechos deste estudo.

um recurso valioso e raro. Por exemplo, a Haagen-Dazs – fabricante de sorvetes *premium* reconhecida pelo sabor e qualidade de seus produtos – não pode simplesmente adquirir a reputação da Ben & Jerry's – também fabricante de sorvetes *premium* mas com o diferencial de utilizar apenas componentes naturais e orgânicos, sem adição de conservantes artificiais, provenientes de fornecedores locais – tampouco replicá-la no curto prazo (RUSSO; FOUTS, 1997).

Segundo Mirvis (2008), promover o bem estar social e práticas de sustentabilidade estão na pauta das grandes e tradicionais empresas pois algumas evidências indicam que os consumidores irão optar por marcas socialmente responsáveis gerando lealdade de compra e, conseqüentemente, maiores lucros. Isto explicaria o fenômeno recente de grandes empresas adquirindo pequenos empreendimentos socialmente responsáveis, que possuem uma base de consumidores fiéis e uma atrativa imagem de marca devido aos seus valores e práticas aparentemente contrastantes com aquelas promovidas pelas grandes empresas como, por exemplo, The BodyShop pela L'oreal, Storyfield pela Danone e Honest Tea pela Coca-Cola (AUSTIN; LEONARD, 2008).

2.1.1 Modelos Conceituais

Sethi (1975) desenvolveu um modelo que facilita a análise da firma ao classificar o seu comportamento em relação às práticas em RSC em três categorias distintas: *Comportamento como Obrigação Social*, ou seja, apenas a resposta da firma em relação às demandas dos stakeholders que impactariam em sua performance; *Comportamento como Responsabilidade Social* implica em práticas e atitudes congruentes com as normas, valores e expectativas de performance da organização; enquanto, *Comportamento como Responsividade Social* implica em novas práticas derivadas do ambiente em que a organização está inserida, uma resposta às atividades da firma. Segundo o autor, tal modelo mostra-se útil para identificar o foco de interesse da firma em RSC e o seu grau de comprometimento com as práticas implementadas.

Carroll (1979) propôs um modelo que auxilia os gestores a identificar e entender quais as práticas de responsabilidade social em que a firma deveria investir, como estas práticas se relacionam com a performance econômica e porque este impacto positivo no resultado da firma pode gerar o engajamento necessário dos colaboradores. As práticas

ideais são aquelas que combinam o conhecimento da firma com a necessidade latente da comunidade local, são socialmente relevantes, são de interesse da alta gerência, são capazes de gerar conteúdo e discussão com os stakeholders e atendem a pressão do governo. Tal modelo classifica as práticas em quatro componentes, de acordo com a evolução de sua importância para a firma: (i) Práticas economicamente responsáveis, ou seja, aquelas que impactam na produção de bens e serviços de qualidade desejados pela sociedade e garantem lucro adequado ao investidor; (ii) Práticas legalmente responsáveis, aquelas que seguem todos os preceitos exigidos pelo governo e legislação; (iii) Práticas éticas, conectadas com as demandas da sociedade além daquelas exigidas por lei e; (iv) Práticas discricionárias, relacionadas às atividades voluntárias da firma em relação ao desenvolvimento da comunidade em que está inserida. Segundo o autor, a aplicação deste modelo define o campo de atuação da firma em relação às suas práticas em RSC e garante um melhor gerenciamento destas.

Matten e Moon (2008) evoluíram este pensamento, classificando as iniciativas em RSC em *explícitas*: referentes às práticas e políticas corporativas ligadas aos interesses da sociedade, normalmente programas voluntários relacionadas ao desenvolvimento do negócio e por isto, visam tanto à maximização do valor da empresa, quanto à questão social abordada; *implícitas*: iniciativas ligadas ao papel da firma na sociedade, resultam em práticas que endereçam questões dos stakeholders primários e definem as obrigações da firma em termos coletivos.

Os autores afirmam que práticas inovadoras tendem a ser explícitas, pois não representam adequações a novas políticas governamentais impostas ou ao interesse de outros grupos de pressão como sindicatos e consumidores. Tais práticas estariam baseadas nos valores, normas e crenças corporativos e por isto, são aquelas que mais diferem uma empresa de outra, como por exemplo, as práticas relacionadas à proteção ambiental, e podem se tornar vantagens competitivas sustentáveis caso sejam percebidas e valorizadas pelos stakeholders. Existem, portanto, duas características que distinguem uma prática de responsabilidade social corporativa de outros investimentos da firma: a orientação para o bem estar social e a orientação para o relacionamento com os stakeholders (BARNETT, 2007).

A principal diferença entre o modelo de atuação desenvolvido por Sethi (1975) e a classificação proposta por Matten e Moon (2008) está relacionada à linguagem que a firma utiliza para comunicar suas ações e sua relação com a sociedade. No modelo explícito, a firma deixa claro qual seu foco em RSC ao comunicar suas práticas e políticas aos stakeholders e utiliza o jargão pertinente ao fazê-lo, enquanto que no modelo implícito, as práticas são comunicadas por meio de normas ou regras obedecidas, pois estas são apenas um reflexo do ambiente em que a firma está inserida. (MATTEN; MOON, 2008).

Em contraponto a utilização e relevância dos modelos apresentados, Margolis e Walsh (2003) afirmam que esforços corporativos em perseguir questões sociais não estão apenas em conflito e são inconsistentes com os objetivos da firma, eles acabam por transformar a firma em instituições sociais enquanto levantam dúvidas sobre o propósito da organização. Além disto, os motivos de tais iniciativas podem estar ligados à demanda coercitiva por parte de algum stakeholder ou a assegurar a legitimidade da firma e a sua reputação. Os autores afirmam ainda que a firma possui responsabilidades além das econômicas, mas isto não implica que tais responsabilidades exijam atenção, recursos e avanços comparáveis aquelas necessárias para o desenvolvimento da firma. A função primordial da empresa é produzir bens e serviços, gerar riquezas e apenas então, ter capacidade para atuar em RSC.

Ainda, Georgeta (2010) afirma que Responsabilidade Social Corporativa está rapidamente se tornando uma expectativa global exigindo, por parte das empresas, uma resposta estratégica em relação ao seu comprometimento com os valores compartilhados com a sociedade e sua contribuição social, ambiental e econômica através de práticas e em relação à divisão dos benefícios obtidos com os stakeholders primários.

2.2 Gerenciamento por Stakeholders

O conceito de stakeholders foi introduzido por Freeman (1984) como sendo *todo grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelas atividades da firma*. Mais recentemente, Post, Preston e Sachs (2002) redefiniram o termo como *indivíduos ou grupos que contribuem, voluntária ou involuntariamente, para as atividades responsáveis por criar valor para a firma e são portanto beneficiários em potencial ou barreiras de risco*. Os autores afirmam ainda que a capacidade de criar valor no longo

prazo é determinada muito mais pela relação da firma com seus stakeholders do que pelo acesso a recursos, sendo o desafio gerencial contemporâneo portanto, reconhecer os interesses comuns na relação firma-stakeholder. A organização pode ser vista então, como um conjunto de relações interdependentes entre os stakeholders (DONALDSON; PRESTON, 1995). Segundo Frooman (1999), a teoria de stakeholders pode ser classificada como gerenciamento de conflitos resultado de interesses divergentes e cabe a firma identificar a demanda de cada grupo.

Clarkson (1995) propôs uma classificação dos stakeholders entre primários, aqueles que impactam diretamente na sobrevivência da corporação e possuem um alto grau de interdependência com a firma ou, secundários, aqueles que influenciam ou que são afetados pelas decisões da firma, mas que não estão engajados em transações diretas e tampouco são essenciais para a sua sobrevivência. Berman et al. (1999) citam como principais os seguintes stakeholders: (i) colaboradores, o modo como a firma gerencia seus colaboradores impacta em sua performance; (ii) meio ambiente, seu gerenciamento pode minimizar custos regulatórios, aumentar a eficiência da firma, gerar uma imagem positiva e garantir a lealdade de diferentes grupos de interesse; (iii) comunidade, envolvimento em questões locais podem resultar em vantagens competitivas; (iv) consumidores, garante o atendimento eficaz de suas as necessidades; (v) diversidade como fator de produtividade.

Jawahar e McLauchlin (2001) afirmam que tal classificação é dinâmica, ou seja, os diversos stakeholders podem ser reclassificados como primário/secundário de acordo com sua interação com a firma ao longo do tempo. Mudanças nas leis e práticas trabalhistas, desenvolvimento tecnológico, internacionalização da firma, consolidação de alianças e parcerias e a emergência de uma nova política pública são alguns dos fatores que podem influenciar nesta reclassificação (POST; PRESTON; SACHS, 2002). Para auxiliar nesta identificação, Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram um modelo de classificação dos grupos de interesse baseado nos critérios de poder, legitimidade e urgência, a análise em conjunto destes três critérios determinaria a saliência (importância) do stakeholder para a firma. Tal modelo permite abordar o gerenciamento de stakeholder com maior dinamicidade ao longo do tempo e por isto, torna-se mais relevante e prático.

2.2.1 Poder, Legitimidade e Urgência

Poder é definido como o relativo acesso aos recursos de um determinado grupo de stakeholders em relação à firma (EESLEY; LENOX, 2006). Os autores afirmam ainda que se trata de uma relação de interdependência, sugerindo que poder é um atributo referente à relação stakeholder-firma. A teoria de dependência de recursos afirma que as empresas agem para garantir o acesso aos recursos necessários para sua operação e sobrevivência (HARRISON; BOOSE; PHILLIPS, 2010). *Legitimidade* é definida como uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema construído de normas, valores e crenças (SUCHMAN, 1995). Os autores afirmam que tal sistema reflete a congruência do comportamento da firma e do stakeholder, aprovado pelos dois. Mitchell, Agle e Wood (1997) afirmam que os stakeholders ‘legítimos’ têm, em grande parte, suas demandas atendidas pela firma. *Urgência*, o atributo final no modelo proposto originalmente, é definido como o grau de relevância de uma determinada demanda do stakeholder, tanto à sensibilidade ao tempo (necessidade de atuação imediata) quanto à criticidade do tema, sendo definido.

Através da presença destas três características, os stakeholders são classificados e subdivididos, sendo portanto definido sua importância para a firma. Construir melhores relações com os stakeholders primários pode levar a melhores retornos financeiros ao criar ativos intangíveis valiosos para a firma, fontes de vantagens competitivas (HILLMAN; KEIM, 2001). A riqueza da firma pode ser maximizada através das conexões, formais e informais, entre os stakeholders corporativos, sendo assim, a busca por melhor relacionamento é um objetivo ou justificativa para se adotar o gerenciamento por stakeholders (PRESTON; DONALDSON, 1999).

O termo gerenciamento por stakeholders refere-se ao *reconhecimento e validade dos interesses dos diversos stakeholders e a tentativa de respondê-los através do desenvolvimento e implementação de práticas e políticas organizacionais a partir de um framework mutuamente construído e compartilhado* (DONALDSON; PRESTON, 1995). As atividades envolvendo o gerenciamento de stakeholders podem ser sumarizadas em: (i) Identificação dos stakeholders relevantes e do seu potencial impacto no sucesso/fracasso da firma; (ii) Definição dos objetivos a serem atingidos com a relação firma-stakeholder (por exemplo, lealdade dos consumidores, eficiência

dos colaboradores, cooperação com fornecedores), dos fatores que contribuem para o cumprimento destes objetivos e dos riscos envolvidos; (iii) Desenvolvimento de práticas de benefício mútuo e; (iv) Monitoramento da relação entre os stakeholders, evitando conflitos (POST; PRESTON; SACHS, 2002).

Os benefícios obtidos com tal gerenciamento incluem: colaboração e alianças que são considerados como ativos físicos e financeiros da firma por aumentar receitas, ampliar a troca de conhecimento e reduzir custos e riscos (DYER; SINGH, 1998), uma melhor habilidade da firma em planejar contratos e recursos ao longo do tempo (FREEMAN; EVAN, 1990) e a redução de perdas de valor associadas a retaliações dos consumidores e perdas regulatórias (GODFREY, 2005). Sendo assim, sua implementação pode constituir um valor intangível, um recurso socialmente complexo que maximiza a capacidade de lucratividade da firma em termos de criação de valor no longo prazo (HILLMAN; KEIM, 2001).

Harrison, Boose e Phillips (2010) afirmam que o gerenciamento por stakeholders facilitaria a aquisição de conhecimento sobre a função utilidade da firma, garantindo uma vantagem sustentável: a geração de novas oportunidades em produtos e processos de inovação adequados e a melhoria da habilidade da firma em lidar com mudanças inesperadas. Demonstrar que a organização é dirigida sob a perspectiva e demanda dos grupos de interesse, assegura que o resultado final é obtido por atividades conjuntas de todo sistema de gerenciamento, uma teia de relações entre stakeholders (GOODSTEIN; WICKS, 2007). Portanto, além da classificação proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997) citada, a firma deve selecionar os grupos que estão intimamente associados aos seus objetivos.

A gestão por stakeholders coloca a firma no centro de uma rede, atuando como um sistema complexo de trocas de bens e serviços, informação, tecnologia, talentos, influencia, dinheiro e outros recursos (FREEMAN, 1984). Tal relação está alinhada com o modelo de gestão proposto por Donaldson e Preston (1995) em contraponto a perspectiva tradicional de 'input-output'. A figura 1 Modelos de Gestão traz dois modelos de gerenciamento de stakeholders: o *Modelo Input-Output* representa os investidores, colaboradores e fornecedores como inputs para a caixa preta, conhecida como firma, que os transforma em outputs para o benefício dos consumidores, e o

Modelo de Stakeholders, representando a relação de interdependência criada entre os grupos com interesses legítimos que participam do sistema em busca de benefícios sem privilégio de algum grupo específico e a firma, por isto as setas bidirecionais.

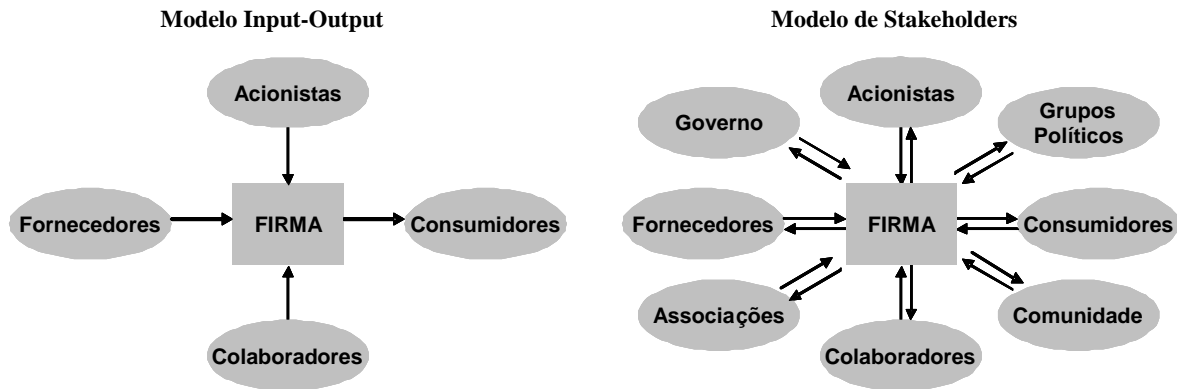


FIGURA 1. Modelos de Gestão Fonte: Donaldson; Preston, 1995.

A firma deve, portanto, reconhecer a validade dos interesses de seus grupos relevantes e tentar atendê-los através da implementação de práticas concretas, tais como melhores garantias pós vendas para consumidores, maiores dividendos para acionistas em relação a outras firmas dentro da mesma indústria. Sheth e Sisodia (2001) sugerem que os stakeholders serão mais colaborativos quando perceberem que o valor recebido através das práticas implementadas pela firma é justo em relação ao valor recebido pelos demais stakeholders. Harrison, Boose e Phillips (2010) acreditam que os stakeholders demandam por uma justa distribuição de valor e não por uma distribuição equivalente.

2.3 Impactos na Firma

Sabe-se que a implementação de PRC é uma das formas de diferenciação da firma, mas o efeito de RSC sob a performance financeira da firma é alvo de constantes debates sem uma resposta única, muito devido a complexidade em se medir RSC e em se desenvolver um modelo com as variáveis corretas (KULL; ROTHENBERG, 2008). Por isto, torna-se relevante entender as causas e motivações por trás das escolhas em RSC da firma (MANNER, 2010).

Hillman e Keim (2001) afirmam que as iniciativas e práticas de RSC devem contribuir para os objetivos estratégicos da firma, para o seu posicionamento competitivo e ainda suportar o interesse dos stakeholders primários. Mirvis (2008) acredita que a adoção de PRC pode diferenciar marcas e produtos garantindo uma vantagem competitiva. O autor afirma ainda que durante o processo de fusão entre um ícone social e uma grande corporação, a nova empresa deve valorizar tais práticas e mais do que isto, seguir investindo no seu desenvolvimento, sendo necessária para isto a transferência de conhecimento entre as firmas. Investir no desenvolvimento de tais práticas exige uma habilidade da firma em reconhecer o valor do novo, absorver e assimilar corretamente as informações externas e reaplicá-las (Barney, 1995).

Além disso, as práticas em RSC impactam diretamente na reputação corporativa. Grandes empresas estão mais expostas ao acompanhamento constante da mídia e ser socialmente responsáveis pode ajudá-las a administrar a demanda de um determinado stakeholder (STRIKE; GAO; BANSAL, 2006). Neste caso, o critério de urgência proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) seria melhor administrado pela firma socialmente responsável, garantindo assim uma vantagem competitiva sustentável. Bonini, Koller e Mirvis (2009) afirmam que os objetivos financeiros da firma dependem, ao menos em parte, desta reputação corporativa proveniente das PRC implementadas para suprir as necessidades da comunidade local, indo além daquelas requeridas por leis ou normas do segmento de mercado. Os autores afirmam ainda que tais práticas também são responsáveis por criar valor ao garantir acesso a novos consumidores e mercados, ao estimular a inovação e colaborar para o desenvolvimento de novos produtos. Tudo isto contribui para sustentar o crescimento da firma, melhorar a qualidade gerencial dos processos, reduzir riscos e impactar positivamente no retorno sobre o capital empregado.

Do mesmo modo, o gerenciamento de stakeholders também pode gerar vantagens competitivas pois garante o acesso a informações relevantes ao tornar a relação firma-stakeholder mais transparente e cooperativa, ao minimizar riscos por levar em consideração o interesse de diversos públicos na tomada de decisão, ao maximizar a eficiência das ferramentas de gestão e ao promover a participação da firma em assuntos sociais relevantes para a criação de valor (SUNDARAM; INKPEN, 2004). Essa capacidade de relacionamento desenvolvida com os stakeholders ainda pode ser

reaplicada pelos gestores e colaboradores dentro da própria firma através de treinamentos, reuniões e comunicação informal, tornando-se com o tempo parte da cultura da empresa (HARRISON; BOSSE; PHILIPS, 2010).

Segundo Bahadir, Bharadwaj e Srivastava (2008), a adoção e continuidade das melhores práticas em um contexto de mudança organizacional garante maior eficiência à firma e conseqüentemente, impactará positivamente no seu crescimento e na volatilidade do seu fluxo de caixa por assegurar o mesmo nível de receitas com menores custos e por garantir maior poder de competitividade junto aos demais players de seu segmento. Jovanovic e Rousseau (2008) conjecturam a existência de uma relação positiva entre a existência de boas práticas e bons colaboradores. No modelo desenvolvido pelos autores, as F&A permitem a difusão de novas tecnologias e práticas, além da realocação de capital para melhores projetos e melhores colaboradores.

2.4 Fusões e Aquisições

Segundo Luo e Tung (2007), existem evidências de que a taxa de Fusões e Aquisições (F&A) crescem rapidamente e diversos são os fatores no cenário mundial que colaboram para tal crescimento, destacando-se entre eles a liberalização das economias, a consolidação das indústrias, o fenômeno da privatização e todas as constantes e turbulentas mudanças no meio em que as empresas atuam. Town (2001) afirma que F&A ocorrem para que a firma conquiste melhor eficiência, reduza competição ou excesso de oferta em um mercado, diversifique seus negócios, obtenha acesso a recursos complementares, adquira velocidade de crescimento e atualize recursos corporativos.

Fusões e aquisições também estimulam melhorias envolvendo a transferência de conhecimento e a implementação de melhores práticas, acarretando em uma espiral de crescimento (SIEGEL; SIMONS, 2010). O grande desafio existente na F&A entre uma firma ícone social e outra grande corporação é justamente garantir que todas estas melhorias ocorram sem impactar no delicado aparato social, na proposta de valor, construído pela firma ícone (AUSTIN; LEONARD, 2008).

Existe, porém, um paradoxo de sua popularidade crescente em relação ao desempenho pós-fusão, pois F&A parecem prover na melhor das hipóteses uma

performance média para a firma e para a maioria dos stakeholders envolvidos (CARTWRIGHT; SCHOENBERG, 2006). Creasy, Stull e Peck (2009) afirmam que apesar das enormes quantias gastas na consolidação da nova firma, os resultados podem ser desapontadores; para melhorar os resultados durante o processo de fusão, os gestores devem minimizar o choque entre as culturas e primar pela manutenção das principais práticas de gerenciamento das duas empresas.

Jensen e Ruback (1983) demonstram que tais eventos de reestruturação societária geram ganhos, os quais beneficiam as empresas adquiridas enquanto as adquirentes não ganham nem perdem valor. Além disso, a origem do valor gerado não é a criação de poder de mercado, mas sim a oportunidade de utilização de recursos específicos não disponíveis senão por meio da aquisição. Seth (1990) afirma que este processo de criação de valor envolve a tomada de decisões estratégicas que façam uso ótimo dos recursos produtivos da firma na presença de restrições e oportunidades do ambiente externo. No contexto de aquisições, devem-se combinar os recursos especializados das duas empresas com tais decisões para maximizar seu valor.

A teoria RBV (BARNEY, 1991) afirma que F&A podem acontecer pela necessidade da firma em desenvolver ou adquirir inovações, tecnologias ou melhores práticas de relacionamento com stakeholders (por exemplo, modernas práticas trabalhistas, melhor relação com a comunidade, soluções de problemas com sua cadeia logística) que podem surgir em empresas menos burocráticas e inovadoras (WADDOCK; GRAVES, 2006).

Ainda segundo Waddock e Graves (2006), estas mesmas práticas inovadoras e sustentáveis que despertaram o interesse da firma adquirente podem ser eliminadas durante o processo por medidas de redução de custos e os interesses de diversos stakeholders podem ser atingidos, portanto, durante o processo de F&A. Segundo Austin e Leonard (2008), existem 06 macro atividades que colaboram para a eficiência da F&A e a continuidade das PRC: alinhamento de valores e da missão corporativa, gerenciamento das diferenças culturais, busca de sinergias entre as práticas, estabelecimento de garantias para os colaboradores e a continuidade no engajamento social.

Nos últimos 30 anos, a teoria de F&A tem sido bastante explorada pelo meio acadêmico e existem pelo menos dois caminhos relativamente independentes em pesquisas. Um deles, representa a relação entre performance e o *fit* estratégico entre as firmas, no qual grande parte dos estudos busca comprovar hipóteses que quanto maior o *fit* entre as firmas, mais relacionadas estão suas competências chave e maior será o valor criado para os stakeholders (LUBATKIN, 1983). O outro caminho explora o sucesso na combinação entre as diferentes culturas com foco no desempenho dos colaboradores (CHARTTERJEE et al., 1992), tal caminho pretende mostrar como os conflitos internos, resultado dos choques de cultura, pode causar perda de produtividade, baixa moral nos colaboradores e consequente rotatividade (BAJAJ, 2009).

Estudos longitudinais sobre F&A são incomuns, primeiro por causa da dificuldade em se manter amostras representativas ao longo do tempo (CARTWRIGHT; SCHOENBERG, 2006). Porém, o melhor modo de julgar o sucesso de uma fusão está justamente no impacto ao longo prazo, deste modo saberemos se a marca adquirida continua a inovar, desenvolvendo novos produtos e processos e conquistando outros consumidores. E se a nova firma, através desta aquisição, conseguiu atingir um novo estágio de desenvolvimento (MIRVIS, 2008).

A revisão de literatura aqui apresentada traz três conceitos importantes para este estudo – Responsabilidade Social Corporativa, Gerenciamento por Stakeholders, Fusão e Aquisição – e a relação existente entre eles e seus impactos na firma. O propósito deste estudo é entender como as práticas gerenciais que beneficiam os stakeholders primários e a sociedade podem sofrer alterações a partir de um novo contexto empresarial, no caso F&A. Segundo Waddock e Graves (2006), os interesses dos stakeholders (e as práticas associadas a eles) podem sofrer danos durante o processo de fusão e valor pode ser transferido destes para os shareholders, levando a perda de práticas inovadoras.

Estudos demonstram que um contexto de mudança organizacional, particularmente F&A, pode ser prejudicial para alguns stakeholders pela redução de investimento em PRC, entre elas destacam-se redução de doações e projetos em comunidades locais, redução do quadro de colaboradores, comprometimento da qualidade dos produtos e serviços para consumidores (CHASE; BURNS; CLAYPOOL,

1997; WADDOCK; GRAVES, 2006). Comprometer o relacionamento com tais stakeholders pode impactar negativamente na manutenção de vantagens competitivas no longo prazo e prejudicar tanto a firma quanto a sociedade (POST; PRESTON; SACHS, 2002).

3. METODOLOGIA

Todo método de análise apresenta limitações, mas uma seleção criteriosa deste leva a contribuições interessantes, significantes e confiáveis (HUFF, 2009). Quando o ‘como’ e o ‘porque’ são relevantes para o estudo em questão, quando o investigador tem pouco controle sobre o evento e quando o foco do trabalho é um fenômeno real complexo, deve-se optar pelo estudo de caso (YIN, 2002). Além disto, tal método tem por finalidade o aprimoramento de ideias e é indicado para o delineamento mais adequado da investigação de um fenômeno contemporâneo (GIL, 2002).

Como método de análise, optou-se pela análise de conteúdo – *qualquer metodologia aplicada a textos, ou outros materiais simbólicos para propósitos científicos* (SHAPIRO; MARKOFF, 1997) – que permite a análise de documentos organizacionais. Diversas são as fontes que podem servir como dados para análise de conteúdo, como relatórios internos ou externos da firma. Ambos são considerados não intrusivos e amplamente disponíveis (DURIAU; REGER; PFARRER, 2007). Para o presente estudo, tal análise de conteúdo foi aplicada nos relatórios anuais e de sustentabilidade das três instituições – Santander, Banco Real e Grupo Santander Brasil (GSB).

Relatórios anuais possuem diversas vantagens sobre outras fontes de informação. Osborne, Stubbart e Ramaprasad (2001) confirmam a credibilidade destes comparado com entrevistas ou questionários, pois valiosos recursos são despendidos para sua construção. Em seu estudo, os autores utilizaram a análise de conteúdo em mais de 400 Cartas de Presidentes divulgadas nos relatórios anuais e encontraram uma relação entre modelos mentais, gestão de grupos estratégicos e performance empresarial. Além disso, o aumento de informações disponibilizadas eletronicamente facilita a análise de conteúdo e o trabalho dos pesquisadores. Vale ressaltar que a construção destes relatórios é normalmente feita por especialistas em relações públicas e, portanto, os pesquisadores devem ficar atentos às estratégias de comunicação dos executivos com os stakeholders (DURIAU; REGER; PFARRER, 2007).

Segundo Fiol (1995), as declarações de executivos em relatórios anuais são um importante meio de comunicação das empresas com seus stakeholders e sociedade, sendo utilizado por diversos pesquisadores como fonte de informação sobre as práticas gerenciais disseminadas. A autora afirma ainda que, em tais relatórios, as informações do ano corrente são mais precisas do que análises de anos anteriores ou projeções futuras, ou seja, para se analisar a evolução da firma no longo prazo faz-se necessário a utilização de diversas edições dos relatórios anuais, pois apenas os dados sobre o ano corrente deverão ser priorizados e devidamente utilizados pelo pesquisador.

A análise de conteúdo deste estudo compara as duas empresas e visa entender o comprometimento com as PRC desenvolvidas para cada um dos stakeholders analisados, selecionadas pela ênfase e participação dos altos executivos, pela análise do espaço dedicado a tais práticas nos relatórios e pelo número de vezes que os interesses dos stakeholders são mencionados. A seguir, tais práticas foram segmentadas em unidades relevantes para este estudo, classificadas de acordo com o modelo de Sethi (1975) no qual se pode entender o comprometimento e a relevância destas para a firma.

A análise então se concentra em conjuntos de partes dos dados cada vez menores e mais homogêneos, por isto, o material pertencente a cada categoria particular é agrupado, tanto conceitual como fisicamente, de forma indutiva (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). Ainda segundo os autores, a principal ferramenta intelectual para sumarizar o conteúdo de cada categoria e encontrar evidências é a comparação.

Optou-se pelo uso da abordagem pragmática, recurso relevante para se avançar no campo de administração e sociedade e nas pesquisas relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa descrita no estudo de Margolis e Walsh (2003), que permite entender quais as principais conseqüências, para o stakeholder envolvido e para a firma, da eliminação das práticas de responsabilidade corporativa que não impactam diretamente nos resultados da firma.

Após a análise dos relatórios citados, foram realizadas 04 entrevistas qualitativas semiestruturadas com gestores do atual GSB, oriundos tanto do Banco Real quanto do Santander, com o intuito de obter maiores informações sobre as principais PRC

desenvolvidas para cada um dos stakeholders analisados e entender a percepção deste grupo de stakeholder acerca das mudanças organizacionais ocorridas, além de corroborar os dados obtidos nos relatórios referentes ao colaborador GSB.

Todo este procedimento mostra-se útil para responder a pergunta foco deste estudo: Como um contexto de mudança organizacional pode impactar na classificação e relevância das PRC estabelecidas?

3.1. Coleta e Análise de Dados

A definição da amostra em um estudo qualitativo envolve duas etapas distintas: (i) estabelecer os limites adequados, ou seja, entender quais os dados necessários para se responder a pergunta objeto de estudo; (ii) criar uma estrutura que o auxiliará a descobrir, confirmar e validar os construtos (MILES; HUBERMAN, 1994). Para este estudo, foram utilizados dados obtidos nos relatórios anuais e de sustentabilidade das três instituições financeiras (Santander, Banco Real e Grupo Santander Brasil / GSB) – segundo Quadro 01 – disponibilizados para consulta no próprio site da empresa e através da área de relação com consumidor.

Entende-se que tais relatórios contêm as informações necessárias sobre as principais PRC desenvolvidas pelas instituições e os impactos para os stakeholders. Vale ressaltar aqui uma das limitações deste estudo, a não disponibilidade dos mesmos relatórios para efeito de comparação dos bancos no período pré-fusão. Como instituição sem ações emitidas na bolsa, o Banco Real não publicava relatórios anuais e por isto, as informações deste foram obtidas através dos relatórios de sustentabilidade. Além disto, não foram disponibilizadas pelo GSB todas as edições dos relatórios anuais Santander.

QUADRO 01. Dados Coletados

	<i>Relatório Anual</i>	<i>Relatório de Sustentabilidade</i>
<i>Santander</i>	<i>Versão 2001 a 2003</i>	-----
<i>Banco Real</i>	-----	<i>Versão 2003 a 2005</i>
<i>GSB</i>	<i>Versão 2008 a 2010</i>	-----

Fonte: Elaborado pelo autor

Para estabelecer os limites adequados, ou seja, entender quais os dados necessários para se responder a pergunta objeto de estudo optou-se pelo uso de informação documentada, uma vez que esta é comumente relevante para estudos de caso e útil para corroborar evidências e propor novas inferências (YIN, 2002). Segundo Perrini (2006), o simples ato de coletar informações das diferentes unidades de negócio e consolidá-las em relatórios anuais representa uma oportunidade para identificação de forças e fraquezas relacionadas à responsabilidade corporativa e também uma oportunidade para iniciar um diálogo com os stakeholders.

A redução de dados – a partir da seleção, simplificação e reorganização das informações disponíveis – faz parte da análise. Dados qualitativos também podem ser reduzidos e transformados de diversas formas: condensados em categorias ou resumos (MILES; HUBERMAN, 1994). O Quadro 02 resume como as principais seções dos relatórios analisados foram reorganizadas entre os stakeholders foco deste estudo. De acordo com as práticas citadas em tais seções pode-se entender o comprometimento da alta gestão com seu desenvolvimento.

QUADRO 02. Principais Seções dos Relatórios Analisados vs. Stakeholders

	<i>Relatório Anual</i>	<i>Relatório Sustentabilidade</i>
<i>Colaboradores</i>	<i>Carta do Presidente Recursos Humanos Assuntos Corporativos</i>	<i>Posturas e premissas que orientam nossa prática da sustentabilidade Mobilização Interna Cases</i>
<i>Consumidores</i>	<i>Carta do Presidente Perfil Corporativo Banco de Varejo Qualidade e Tecnologia Gestão de Risco</i>	<i>Sustentabilidade na Comunicação Satisfação Total Cases</i>
<i>Sociedade</i>	<i>Carta do Presidente Responsabilidade Social Assuntos Corporativos Gestão de Risco</i>	<i>Como podemos inspirar Posturas e premissas que orientam nossa prática da sustentabilidade Cases</i>
<i>Meio Ambiente</i>	<i>Carta do Presidente Responsabilidade Social</i>	<i>Afinal, o que é sustentabilidade? Posturas e premissas que orientam nossa prática da sustentabilidade Mudanças Climáticas Cases</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Por serem bastante impactados durante um processo de F&A, os seguintes stakeholders foram considerados para análise neste estudo: Colaboradores, Consumidores, Sociedade e Meio Ambiente.

Estudos demonstram que um contexto de mudança organizacional, particularmente F&A, pode ser prejudicial para alguns stakeholders pela redução de investimento em PRC, entre elas destacam-se redução de doações e projetos em comunidades locais, redução do quadro de colaboradores, comprometimento da qualidade dos produtos e serviços para consumidores (CHASE; BURNS; CLAYPOOL, 1997; WADDOCK; GRAVES, 2006). Sendo assim, muitos autores adotam Colaboradores, Consumidores e Sociedade como os 03 principais stakeholders impactados em processos de F&A (WADDOCK; GRAVES, 1997; BERMAN et al, 1999).

Além disto, Perrini (2006) afirma que a RSC representa uma estratégia de relacionamento, ou seja, as empresas criam um relacionamento de longo prazo ao manter práticas transparentes sobre a criação de valor para cada grupo de stakeholder, inclusive para a sociedade e meio ambiente. E por isto, Meio Ambiente foi incluído nesta análise por ser parte importante do posicionamento e valor do Banco Real, sendo suas práticas em sustentabilidade responsáveis por seu status de ícone social.

A convicção de que o desenvolvimento sustentável do planeta depende do uso inteligente e responsável dos recursos naturais vem sendo expressa pelo ABN AMRO REAL através da implementação de um conjunto de ações que incentiva a prática da responsabilidade social e ambiental (Relatório de Sustentabilidade Banco Real 2002)

Estes stakeholders foram, portanto, selecionados como objeto de estudo por sua saliência – combinação entre poder, legitimidade de seus interesses e urgência. Mitchell, Agle e Wood (1997) definem saliência como o grau de prioridade demonstrada em relação às necessidades dos grupos de interesse e por isto, está positivamente correlacionada com o número de atributos, práticas e iniciativas percebidas e desenvolvidas pela firma (AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999).

Para criar uma estrutura que auxiliará a descobrir, confirmar e validar os construtos utilizou-se um desenho operacional específico, uma seqüência lógica que conecta os dados empíricos coletados com a questão inicial do estudo e, por fim, às suas conclusões. Coloquialmente, tal desenho é o plano lógico que inclui grandes passos como a análise de dados relevantes, formulação de proposições e seu link com os dados, e os critérios de interpretação dos resultados (YIN, 2002). O Quadro 03 auxilia a visualização das principais PRC estabelecidas e seus impactos diretos nos stakeholders.

O modelo ilustrativo apresentado, Quadro 03, é bastante útil para se compreender o fluxo, a localização e a conexão das principais PRC com os stakeholders, tal formato proporciona um rascunho das principais mudanças durante o período analisado, além de ser de fácil comparação com outros estudos (MILES; HUBERMAN, 1994). Os autores ainda afirmam que o simples fato de organizar os dados em uma tabela tem imensas conseqüências para o entendimento, pois se faz necessário pensar na pergunta objeto de estudo, definir dados relevantes para respondê-la, analisar detalhadamente os dados e ignorar informações irrelevantes.

QUADRO 03. Matriz Práticas vs. Stakeholders

	<i>Santander</i>	<i>Banco Real</i>	<i>GSB</i>
<i>Colaboradores</i>	<i>Avaliação 360 PAP (programa de apoio pessoal)</i>	<i>Programa Gestante Vida Saudável PAPE (programa de apoio pessoal)</i>	<i>Avaliação 360 PAP Programa Gestante Vida Saudável</i>
<i>Consumidores</i>	<i>Projeto A+ Plataforma Altair</i>	<i>Orientação Financeira</i>	<i>Projeto A+ Plataforma Altair Orientação Financeira</i>
<i>Sociedade</i>	<i>Portal Universia Programa Universidades Click Comunidade Inserção Mundo Digital Padarias Artesanais Popular Solidário Santander Cultural</i>	<i>Real Microcrédito Fundo Ethical Projeto Sênior Amigo Real</i>	<i>Portal Universia Programa Universidades Santander Cultural Real Microcrédito Fundo Ethical Amigo Real Fórmula Santander</i>
<i>Meio Ambiente</i>		<i>Área DS* Financiamentos socioambientais Pegada Ecológica Práticas Projeto Papa Pilhas</i>	<i>Área DS* Financiamentos socioambientais Pegada Ecológica Práticas Projeto Papa Pilhas</i>

* Área DS: Área de desenvolvimento sustentável criada em 2003 pelo Banco Real

Fonte: Elaborado pelo autor

Através desta análise, pode-se observar o impacto da fusão para as PRC e conseqüentemente, para os stakeholders abordados: a manutenção ou eliminação de PRC e pioneiras desenvolvidas no período pré-fusão e entender as decisões estratégicas dos gestores. Medidas das práticas de gerenciamento de stakeholders antes e depois da aquisição foram obtidas com os relatórios. Devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados na realização dos estudos de caso, porém deve-se ressaltar que tais documentos precisam ser utilizados com cuidado, e não aceitos como registros literais dos eventos ocorridos, pois foram redigidos com alguma finalidade específica e para algum público específico *que não os* do estudo de caso sendo realizados (YIN, 2010).

3.2 Caracterização do Caso

A concentração bancária faz parte do atual cenário do sistema financeiro nacional. Entre 1996 e 2006, a participação dos 20 maiores bancos nos ativos totais cresceu de 72% para 86% (RODRIGUES, 2009). O Santander faz parte deste grupo que tem seu crescimento pautado por F&A. Ainda assim, a aquisição do Banco Real representou o maior valor pago até hoje pelo banco espanhol e marcou sua entrada definitiva na busca pela liderança do setor no país principalmente por expandir geograficamente seu campo de atuação e pelo acesso a uma considerável base de clientes.

Em números, o ABN Real tem R\$ 30,5 bilhões em ativos e R\$ 21,6 bilhões em depósitos a mais que o Santander. Soma 47 agências e 9.656 funcionários além do banco espanhol. Mais importante, o Real supera seu novo dono em 6 milhões de clientes. Além de maior, o Real é melhor. Comparando dados do primeiro trimestre deste ano, seu lucro é de R\$ 622 milhões, ante R\$ 559 milhões do Santander. Além de mais espalhada geograficamente, a clientela do Real está situada numa faixa de renda mais alta que a do Santander (TEIXEIRA, 2007).

O Banco Real tornou-se um ícone social ao ser pioneiro na discussão de questões ambientais no setor e incorporar PRC no dia-a-dia dos negócios. Muito deste comportamento do banco é influência de seu presidente, Fabio Barbosa, conhecido como ‘banqueiro verde’ e responsável pela adoção da estratégia de combinar práticas socioambientais com retorno financeiro. O executivo inclusive atribuiu parte do

resultado financeiro do banco em 2006 – ano em que o lucro líquido chegou a R\$ 2 bilhões e em que os ativos da firma aumentou em 60% – a tal estratégia (PRADO; ROSENBERG, 2007). Apesar de todo este reconhecimento no setor, o professor da Wharton School e autor de livro sobre Santander, Mauro Guillén, já acreditava em 2007 na substituição do presidente no novo contexto organizacional.

TEIXEIRA: Há uma discussão no Brasil sobre as chances de o Santander manter o atual presidente do ABN Real, Fabio Barbosa, no comando do banco.

GUILLÉN: Baseado no que fizeram no passado, eu diria que eles vão substituí-lo. Eles talvez até digam agora que pretendem mantê-lo no posto por algum tempo. Mas minha expectativa pessoal é de que em cinco, seis meses ele esteja fora do banco.

(Trecho de entrevista Mauro Guillén publicado em TEIXEIRA, 2007)

Agressivo em suas aquisições, o Santander é conhecido por rapidamente substituir as práticas e políticas existentes por seu foco em controle de custos e pela busca por resultados financeiros. Este tratamento era esperado também para o Banco Real quando Emílio Botín, presidente global do Santander, declarou em um primeiro momento que o negócio firmado era uma compra e não uma fusão. Porém mais tarde, o mesmo executivo elogiou a postura e política de sustentabilidade do Banco Real, sua visão empresarial e a solidez da plataforma de produtos e serviços oferecidos (AGENCIA ESTADO, 2007) apresentado assim, indícios de que as PRC desenvolvidas pelo Banco Real seriam expandidas pela nova firma. De qualquer modo, Mauro Guillén, afirmava em 2007 que as práticas do Banco Real seriam rapidamente eliminadas em nome de resultados.

TEIXEIRA: A cor da logomarca do Real é verde, o que espelha a empatia do banco com questões como meio ambiente e sustentabilidade. Os espanhóis vão pôr isso a perder?

GUILLÉN: Eles vão até considerar o valor disso para o banco, mas no final vão trocar pelo vermelho. Como todos os bancos, o Santander está disposto a melhorar sua imagem e ligá-la à bandeira da sustentabilidade. Mas o foco deles está nos resultados.

(Trecho de entrevista Mauro Guillén publicado em TEIXEIRA, 2007)

O processo de integração entre as duas firmas, com duração prevista para 03 anos, terminou no início de 2011 com a substituição do presidente Fabio Barbosa e com a consolidação da marca Santander.

4. ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS RELATÓRIOS

F&A podem resultar em transformações profundas para uma ou ambas as organizações envolvidas: suas estruturas, práticas e políticas são afetadas de acordo com o nível de interação e com as diferenças culturais existentes entre as firmas (BAJAJ, 2009). Conhecer um pouco da história, da estrutura e do funcionamento de cada uma das firmas no período pré-fusão é, portanto, fundamental para se entender como foram definidos as estruturas, práticas e políticas da nova firma e qual o será o seu novo foco de atuação.

A análise de conteúdo inicia-se com os macro objetivos corporativos expressos na visão, missão e valores corporativos das instituições. Utiliza-se também como fonte de informação relevante para esta análise macro, o modelo de negócio, uma representação ilustrativa dos principais objetivos corporativos e do modo como a empresa pretende atuar para atingi-los. Tal modelo foi inicialmente desenvolvido pelo Banco Real e amplamente divulgado em suas agências com o intuito de rapidamente comunicar a todos os seus colaboradores os principais pontos e características valorizados pela firma.

4.1 Visão, Missão, Valores Corporativos e Modelo de Negócio

Estudos demonstram que empresas com valores, normas e ideologias próximos estarão mais aptas a criar uma nova identidade em um contexto de F&A e mais dispostas a dar continuidade às principais práticas inovadoras (STAHL; VOIGT, 2008). O alinhamento de valores é particularmente crítico no caso de F&A envolvendo ícones sociais e garante a confiança necessária aos stakeholders para que se possa realizar todas as mudanças pertinentes ao processo (AUSTIN; LEONARD, 2008). Por isto, comparar a visão, missão e valores corporativos das instituições no período pré e pós-fusão contribui para entender o comprometimento de longo prazo da nova firma com as práticas destinadas a cada um dos stakeholders analisados.

4.1.1 Visão

Segundo Collins e Porras (1998), a Visão existe para *indicar que princípios básicos devem ser preservados e para qual futuro se deve progredir*. Preservar a Visão que distingue a organização das demais, tudo aquilo que é considerado uma vantagem

competitiva, é fator vital para se maximizar o crescimento da nova firma durante o processo de F&A (AUSTIN; LEONARD, 2008).

QUADRO 04. Visão, Missão e Valores Corporativos

	<i>Santander</i>	<i>Banco Real</i>	<i>GSB 2008</i>	<i>GSB 2010</i>
<i>Visão</i>	Não mencionado nos relatórios analisados	A sociedade em evolução, cada vez mais bem informada e consciente, busca a integração do humano e do ambiental com o econômico em todas as suas decisões. Nós, como organização e como indivíduos, somos agentes dessa evolução.	O Santander quer consolidar-se como um grande Grupo Financeiro Internacional, que oferece rentabilidade crescente aos seus acionistas e satisfaz todas as necessidades financeiras de seus clientes. Para isso, conta com forte presença em mercados locais, que combina com políticas empresariais e capacidades globais.	O Santander quer consolidar-se como um grande Grupo Financeiro Internacional, que oferece rentabilidade crescente aos seus acionistas e satisfaz todas as necessidades financeiras de seus clientes. Para isso, conta com forte presença em mercados locais, que combina com políticas empresariais e capacidades globais.
<i>Missão</i>	Desenvolver e consolidar a franquia financeira líder na região Sul e Sudeste do Brasil, através da criação de valor para os acionistas, clientes, empregados e comunidades onde o Grupo opera.	Ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações, que junto conosco contribuam para a evolução da sociedade.	Desenvolver e consolidar uma franquia financeira líder no Brasil, por meio da criação de valor para os acionistas, clientes, funcionários e comunidades onde operamos.	Ser uma equipe capaz de gerar boas ideias que satisfaçam nossos clientes, sejam rentáveis para os acionistas e nos consolidem como líder financeiro internacional e como entidade que colabora para o desenvolvimento sustentável da sociedade.
<i>Valores</i>	Inovação Foco no Cliente Solidez Qualidade Equipe Eficiência Transparência Compromisso Comprometimento com a comunidade na qual atua	Trabalho em equipe Profissionalismo Integridade Respeito Fomentadores de uma sociedade economicamente eficiente, socialmente justa, politicamente democrática e ambientalmente sustentável	Inovação Orientação ao cliente Fortaleza de balanço Liderança Ética profissional Dinamismo e Antecipação	Inovação Orientação ao cliente Fortaleza de balanço Liderança Ética profissional Dinamismo e Antecipação

Relatório Anual Santander, Relatório de Sustentabilidade Real, Relatório Anual Grupo Santander Brasil / diversos anos

Fonte: Elaborado pelo autor

A visão do Banco Real enfatiza a relação de interdependência existente entre a evolução da firma e da sociedade. Para crescer, o banco precisa fomentar o desenvolvimento da sociedade (ser ‘agente desta evolução’) e o faz através da inovação em PRC. O Grupo Santander Brasil apresenta uma visão bastante pragmática do seu campo de atuação, o banco quer prover serviços financeiros adequados e com isto, garantir maior rentabilidade para seus acionistas. Enquanto o Banco Real tentava transformar o papel da firma, de prestador de serviços financeiros para líder na busca do crescimento sustentável.

Não só acreditamos que é possível construir um capitalismo mais humano e integrador, como estamos fazendo uma profunda transformação em nossa gestão para atingir este objetivo. Queremos desenvolver um novo olhar sobre os negócios, buscando uma relação mais equilibrada entre o lucro, as pessoas e o planeta. (Relatório de Sustentabilidade Banco Real 2002)

Sinalizando para os seus stakeholders o comprometimento da instituição com as PRC desenvolvidas, o Grupo Santander Brasil acredita que cumprir bem seu papel financeiro significa cumprir seu papel perante a sociedade.

Neste caso, o compromisso com PRC torna-se relevante para o GSB quando estas contribuem para a manutenção de seus resultados. E a preocupação do Banco Real com o desenvolvimento da sociedade é substituída pelo desenvolvimento do mercado local de atuação da firma.

4.1.2 Missão

Segundo Collins e Porras (1998), a Missão *espelha as razões mais profundas da existência da organização, tem sentido e inspira somente as pessoas que pertencem à firma porque são estas que precisam se comprometer com a ideologia no longo prazo.* Quando se compara a missão Santander e Banco Real, pode-se perceber que ambos buscam resultados financeiros através da satisfação dos stakeholders – acionistas, clientes, sociedade ou comunidade – porém existem três diferenças importantes para o estudo em questão. (i) O Santander considera a visão de seus colaboradores, percebendo-os como condição necessária para atingir seus objetivos; (ii) O Santander define seu território de atuação como as regiões Sul e Sudeste do Brasil, suas ambições estão limitadas a capacidade operacional adquirida em outros processos de fusão; (iii) O

Santander ressalta que pretende criar valor para a comunidade onde atua, este foco local de atuação em RSC é contrário ao proposto pelo Banco Real, que deixa claro sua preocupação em desenvolver PRC que contribuam para a evolução da firma e da sociedade como um todo, independente dos locais onde o banco atua.

O Grupo Santander Brasil, resultado da fusão entre Santander e Banco Real, apresenta em 2008 uma missão muito próxima da originalmente proposta pelo Santander, mas com um grande diferencial acerca de sua expansão territorial. A nova firma pretende buscar a liderança em todo país, não apenas na região Sul e Sudeste, e mostra-se portanto, preocupada com todo o desenvolvimento deste novo território de atuação, da nova comunidade onde atua, expandindo assim o acesso às suas PRC. Porém, deve-se aqui ressaltar que não considerar a busca por resultados sustentáveis e a evolução da sociedade em sua missão, fatores primordiais do Banco Real, pode ser uma demonstração de não comprometimento do adquirente com as PRC desenvolvidas pelo ícone social, Banco Real.

Em 2010, o GSB apresenta uma versão revisitada de sua missão onde se percebe uma junção das ‘razões de ser’ das duas organizações, Banco Real e Santander. A nova firma continua a enfatizar a busca pela liderança a partir do compromisso com o consumidor e acionistas, porém inclui a sociedade como stakeholder primordial para este crescimento ao se colocar como uma entidade que colabora para o desenvolvimento sustentável da sociedade. Acredita-se na continuidade das PRC criadas pelo Banco Real e Santander e mais, que a nova firma seguirá atuando como líder na implantação de novas práticas.

4.1.3 Valores Corporativos

Segundo Collins e Porras (1998), valores corporativos são *os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. Não requerem nenhuma justificativa externa: tem valor intrínseco e são importantes para aqueles que fazem parte da organização*, por serem permanentes, demonstram o comprometimento de longo prazo da organização. Para efeito de análise, os valores corporativos serão divididos em três grandes blocos: Valores oriundos do Santander existentes no Grupo Santander Brasil, Valores comuns a todas as organizações e Valores existentes no Banco Real e Santander que não encontram correspondentes no novo banco.

Valores oriundos do Santander que encontram correspondentes na nova organização – Inovação, Foco no Cliente e Solidez – demonstram o caminho que a firma pretende investir para conquistar a liderança no mercado nacional: foco no desenvolvimento de produtos que satisfaçam necessidades dos clientes e garantam resultados no longo prazo. Ao enfatizar a Solidez (Fortaleza de balanço), o banco declara mais uma vez seu compromisso com os acionistas. Estes valores estão portanto, alinhados com a visão e missão corporativa que enfatizam a necessidade da firma em focar na sua atividade básica, prover serviços financeiros.

Entre as preocupações comuns das duas organizações, destaca-se o comportamento esperado dos colaboradores transcrito nos valores Eficiência/Profissionalismo/Dinamismo e Antecipação. A firma sabe que para conquistar e manter a liderança em um segmento competitivo é necessário estimular a proatividade dos colaboradores e a busca constante por antecipação das necessidades dos stakeholders. Entretanto, existe uma diferença significativa no posicionamento do GSB em relação ao stakeholder colaborador, enquanto o Santander e o Banco Real demonstravam seu compromisso com o bem estar interno, uma preocupação em prover as ferramentas necessárias para o desenvolvimento dos colaboradores e reter os melhores talentos através do valor Equipe/Trabalho em equipe, o GSB apresenta-se mais preocupado com a conduta do profissional que com seu desenvolvimento na organização.

O acúmulo de conhecimento e experiência, aliado à busca e à formação de novos talentos, considerado o motor responsável pelo equilíbrio necessário para a construção de um banco sólido e arrojado. (Relatório Anual Santander, 2003).

Ética profissional (...) estrito cumprimento das Leis, dos Códigos de Conduta e das normas internas, exige-se de todos os profissionais do Santander atuar com a máxima honestidade e transparência (Relatório Anual Santander 2008).

Dentre os valores corporativos existentes no Santander e Banco Real que não encontram correspondentes no Grupo Santander Brasil destaca-se a preocupação com o desenvolvimento e manutenção das PRC. Santander, conforme visto em sua missão e enfatizado nos valores corporativos, demonstra-se comprometido com a comunidade na

qual atua, o banco declara na Carta do Presidente (Relatório Anual Santander 2003) sua intenção de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do país, com enfoque na área de educação universitária, um dos públicos estratégicos para o crescimento no longo prazo de todos os bancos: “*Queremos ajudar o universitário e fazer com que ele evolua e caminhe conosco ao longo de sua vida*” Antonio Barbosa, Superintendente do programa afinidades Banco Real (Relatório de Sustentabilidade Banco Real 2002). Enquanto o Banco Real reafirma sua intenção de atuar como fomentador de uma sociedade eficiente, justa, democrática e ambientalmente sustentável, mais uma vez o Banco declara a necessidade de contribuir para a evolução da sociedade para alavancar o seu próprio crescimento, sendo líder e referência no desenvolvimento de PRC. Ao eliminar este valor corporativo dos seus documentos, o GSB abre um precedente para eliminar eventuais práticas que não estejam alinhadas com sua preocupação de retornos financeiros.

4.1.4 Modelo de Negócio

O modelo de negócio é a representação ilustrativa da estratégia da firma e tem como função, sintetizar os seus macro objetivos em um único documento. Tal modelo foi desenvolvido pelo Banco Real para rapidamente comunicar os principais pilares de desenvolvimento do banco e o seu foco de atuação para os públicos de interesse relevantes. O indivíduo ao centro representa os diferentes papéis que uma mesma pessoa pode desempenhar e, portanto, o pensar sustentável deveria permear todas as relações do banco.

O novo modelo de atuação desenvolvido pelo Grupo Santander Brasil e amplamente divulgado entre os colaboradores do banco traz a confiança como base para o crescimento, mais uma vez o enfoque na solidez como compromisso com os acionistas. O indivíduo ao centro proposto no modelo Banco Real foi substituído por diversos indivíduos que representam agora o grupo de colaboradores da firma, são estes os responsáveis por buscar novas ideias e inovar em produtos, serviços e ferramentas de gestão. A preocupação com a sustentabilidade aparece como um filtro na seleção destas melhores ideias e é um modo de se garantir a satisfação dos clientes para assim obter os resultados esperados e garantir a liderança no setor.

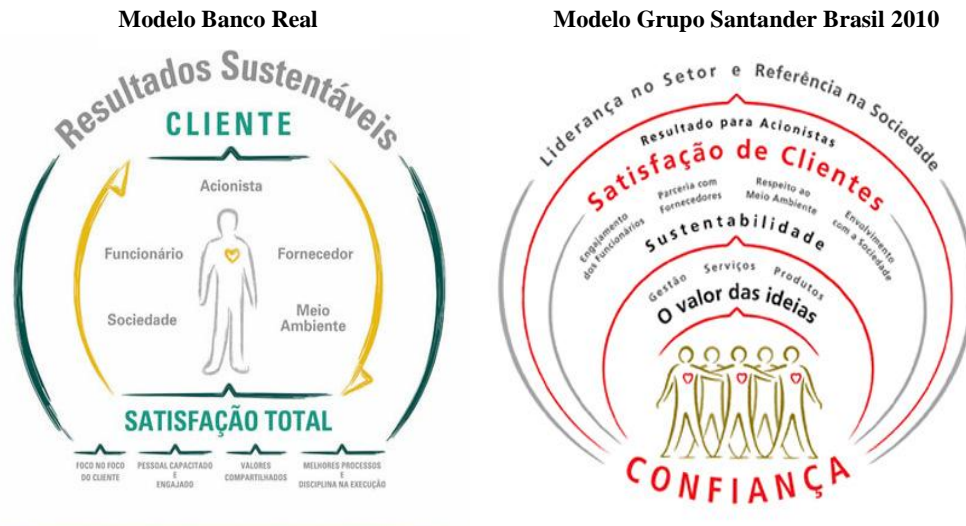


FIGURA 2. Modelos de NegócioFonte: Relatório de Sustentabilidade Banco Real 2004 / Relatório Anual GSB 2010.

A preocupação do GSB em desenvolver um novo modelo de negócios e inserir Sustentabilidade como um dos pilares para o crescimento do banco demonstra a influência do Banco Real sob o adquirente Santander e pode ser um indício de que as principais práticas em responsabilidade corporativa desenvolvidas pelas duas instituições terão um papel relevante na nova firma.

4.2 Análise das Práticas de Responsabilidade Corporativa

Como o desenvolvimento de um bom relacionamento com stakeholder é uma tarefa difícil e de longo prazo, as práticas de gerenciamento de stakeholders podem ser consideradas recursos raros, valiosos, inimitáveis e não substituíveis, sendo vantagens competitivas sustentáveis para a firma. Porém, algumas destas boas práticas podem ser eliminadas durante o processo de fusão por medidas de redução de custos (WADDOCK; GRAVES, 2006). Ao contrário, Chase, Burns e Claypool (1997) acreditam que a manutenção destas práticas beneficiaria tanto a sociedade, quanto os stakeholders porque gera mercados mais eficientes e impacta positivamente na performance gerencial.

Para efeito de análise, as PRC descritas nos relatórios analisados foram classificadas em três categorias, de acordo com o modelo proposto por Sethi (1975). O autor afirma que o comprometimento da firma com a manutenção da prática aumenta à medida que deixa de ser uma *Obrigação Social*, ou seja, uma adequação à demanda do

stakeholder, para se tornar *Responsabilidade Social*, congruente com a missão e valores corporativos e torna-se ainda mais relevante quando é classificada como *Responsividade Social*, prática derivada do ambiente que a firma está inserida.

4.2.1 Colaboradores

Uma grande expectativa dos processos de F&A é que a firma resultante será mais eficiente e seus colaboradores mais produtivos, sendo que o emprego de PRC resultaria em maior produtividade (WADDOCK; GRAVES, 2006); Evidências sugerem que práticas integradas de RH podem beneficiar toda organização (BERMAN et al, 1999).

QUADRO 05. PRC Colaboradores

	<i>Obrigação Social</i>	<i>Responsabilidade Social</i>	<i>Responsividade Social</i>
<i>Santander</i>	<i>Avaliação 360 PAP</i>		
<i>Banco Real</i>	<i>PAPE</i>	<i>Programa Gestante</i>	<i>Vida Saudável</i>
<i>GSB</i>	<i>Avaliação 360 PAP</i>	<i>Programa Gestante Vida Saudável</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Todas as práticas descritas nos relatórios analisados foram mantidas pelo GSB e assim, expandidas para o novo quadro de colaboradores do banco. O resultado desta expansão pode ser auferido pela Pesquisa de Clima e Engajamento realizada pela corporação: “mostrou crescimento de nove pontos em satisfação dos funcionários em relação a 2009, passando de 56% para 65%. A meta em 2012 é atingir 73%, o que equivale à média atual do mercado financeiro” (Relatório Anual GSB 2010).

O programa Vida Saudável, oriundo do Banco Real e referente a aulas regulares de Canto, Yoga e Meditação, tinha caráter de Responsividade Social, indo além do que era exigido pelo stakeholder como obrigação e além do que a instituição se propunha como missão e valores. No Grupo Santander Brasil, tal programa foi reclassificado como Responsabilidade Social, pois se entende que tal prática ‘cria valor para o funcionário’, sendo portanto parte de sua missão.

Vale ressaltar que Vida Saudável é uma prática ainda regional, implementada apenas na cidade de São Paulo e do Rio de Janeiro, com uma pequena participação de colaboradores perante todo quadro. Caso seja descontinuada, mesmo com o descontentamento de todos os adeptos do programa não seria percebido um impacto na Pesquisa de Clima e Engajamento, ou seja, esta prática hoje pouco contribui para o atingimento das metas propostas pelo GSB. Entretanto, expandir o projeto para todas as comunidades onde o banco atua impactaria positivamente 54 mil colaboradores e mesmo que grande parte destes não participe do projeto, poderão perceber o compromisso da nova firma com as PRC que visam o seu bem-estar e desenvolvimento e valorizar tal comportamento.

Como o GSB tem por aspiração figurar entre as Melhores Empresas para se Trabalhar e por meta aumentar o nível de satisfação dos colaboradores em outros 08 pontos percentuais, acredita-se que novas PRC poderão ser implementadas e que a área de recursos humanos será ainda mais um dos principais pilares de sua estratégia.

Durante a fase de entrevistas³ realizadas com colaboradores do atual GSB foram encontradas algumas divergências acerca dos benefícios obtidos com o processo de fusão. Pode-se observar que o colaborador oriundo do Banco Real é mais reservado e menos otimista em relação à nova firma, sente o término de algumas práticas que considerava importante para o seu desenvolvimento e bem estar, além disto, a absorção dos valores Santander implicou em readequações na forma de se trabalhar, o que influenciou negativamente toda a dinâmica e clima empresarial. Enquanto isto, os colaboradores oriundos do Santander percebem a adoção das PRC do Banco Real e veem como positivo o processo de fusão.

Algumas práticas foram descontinuadas, mas vejo que a fusão trouxe muitas melhorias principalmente para o bem estar do colaborador. Tenho a sensação de ganho residual com este processo. Colaborador oriundo do Banco Santander

Os colaboradores que vieram do Real tiveram que se adaptar ao novo banco porque afinal fomos comprados. Hoje sinto falta de alguns benefícios que o Banco Real disponibilizava aos seus colaboradores. Colaborador oriundo do Banco Real

³ Entrevistas realizadas entre os dias 19/12/2011 e 26/12/2011. A transcrição das mesmas encontra-se com o autor deste trabalho.

4.2.2 Consumidores

As implicações para qualidade e disponibilidade dos produtos e serviços pós-fusão são indeterminadas, resultados negativos podem ser consequência da consolidação do mercado (WADDOCK; GRAVES, 2006). Percepções positivas dos consumidores podem levar ao aumento de vendas ou diminuição de custos associados ao relacionamento com este stakeholder (BERMAN et al, 1999), por isto as melhores práticas devem ser mantidas; o relacionamento entre a firma e seus consumidores não podem ser substituídos pós-fusão (ANDERSON; HAVILA; SALMI, 2001).

QUADRO 06. PRC Consumidores

<i>Consumidor</i>	<i>Obrigação Social</i>	<i>Responsabilidade Social</i>	<i>Responsividade Social</i>
<i>Santander</i>	<i>Projeto A+ Plataforma Altair</i>		
<i>Banco Real</i>		<i>Orientação Financeira</i>	
<i>GSB</i>	<i>Projeto A+ Plataforma Altair</i>	<i>Orientação Financeira</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor

As principais práticas descritas nos relatórios como melhorias voltadas para atender necessidades dos consumidores foram adotadas pelo Grupo Santander Brasil. Projeto A+ e Plataforma Altair são melhorias tecnológicas que permitem aos gerentes de relacionamento oferecer melhor qualidade no atendimento com a modernização de sistemas e da própria agência, impactando assim diretamente nos resultados da firma. Também estão alinhados com os valores corporativos do Santander, onde as práticas foram concebidas, e do GSB, pois se trata de uma inovação orientada para o cliente.

O Santander Banespa entende a importância da qualidade de serviços e por isso investe em tecnologia para desenvolver soluções mais eficientes para o público externo. (Relatório Anual Santander 2003)

Queremos conhecer melhor nosso cliente e consolidar relacionamentos (...) Vamos demonstrar que de fato estamos mais capacitados para atender os nossos clientes. (Mensagem do Presidente, Relatório Anual GSB 2010)

Orientação financeira, a filosofia proposta pelo Banco Real, é traduzida em diversas práticas e tem como objetivo aproximar os gerentes de relacionamento dos seus

principais clientes para melhor entendê-los e deste modo, oferecer o produto adequado que satisfaça as suas necessidades no momento correto. Com isto, o Banco Real visava a manutenção de seus resultados no longo prazo, pois tais práticas impactam positivamente no índice de inadimplência e asseguram o cliente por mais tempo.

A adoção destas práticas colaborou para os índices alcançados pelo GSB na ‘pesquisa satisfação dos clientes com os produtos e serviços’, monitorada periodicamente pela firma: “Crescimento nos índices de satisfação do Santander, de 67% (2007) para 71% (2008), e do Real, de 74% (2007) para 77% (2008).” (Relatório Anual GSB 2008).

Como o GSB tem por aspiração ser o melhor banco em satisfação de clientes, acredita-se que novas PRC poderão ser implementadas e que a firma disponibilizará um modelo comercial amparado por ferramentas de gestão que une o melhor das práticas e políticas do Banco Real e Santander: práticas de sustentabilidade e produtos e serviços inovadores.

A fase de entrevistas corrobora os resultados divulgados de que os consumidores foram beneficiados com a fusão entre os bancos, principalmente com a abertura de novas agências e com o aumento da extensão territorial de atuação do banco. Além disto, houve um investimento considerável na modernização dos sistemas e a adoção da tecnologia mais adequada para todo o GSB durante a fase de integração. Deve-se considerar também o novo portfólio de produtos oferecido aos consumidores, que conta com os produtos sustentáveis desenvolvidos pelo Banco Real e com os produtos inovadores em gestão desenvolvidos pelo Santander.

Vale ressaltar a perda afetiva que os consumidores oriundos do Banco Real sofreram com a F&A, citado durante as entrevistas como impacto negativo do processo de mudança organizacional, pois apesar de todas as melhorias em sistemas e acesso, o consumidor Real compartilhava das mesmas crenças e valores construídos ao longo de anos e percebe que o novo banco não pretende ampliá-las.

O consumidor ganhou muito com a nova capilaridade do banco e com a implantação de uma nova plataforma de sistemas. Além disso, os consumidores do Real contam agora

com todos os produtos inovadores do Santander, como seu portfólio de cartões.
Colaborador oriundo do Banco Santander

Os consumidores do Banco Real tinham uma relação afetiva com o banco. Apesar das melhorias em processos e sistemas, acredito que os antigos clientes do Real sentiram o impacto da fusão. Colaborador oriundo do Banco Real

4.2.3 Sociedade

As empresas criam e mantêm empregos, garantem infraestrutura adequada, pagam impostos e taxas, fornecem líderes para associações locais e criam um relacionamento com as comunidades locais através de ações filantrópicas e programas de voluntariado (BURKE, 1999). Altman (1998) afirma que tal envolvimento é imperativo do negócio, garantindo aos executivos de grandes empresas uma vantagem competitiva.

QUADRO 07. PRC Sociedade

<i>Sociedade</i>	<i>Obrigação Social</i>	<i>Responsabilidade Social</i>	<i>Responsividade Social</i>
<i>Santander</i>	<i>Popular Solidário</i>	<i>Portal Universia Programa Universidades Santander Cultural</i>	<i>Padarias Artesanais Click Comunidade Inserção Mundo Digital</i>
<i>Banco Real</i>	<i>Real Microcrédito Fundo Ethical</i>	<i>Projeto Sênior Amigo Real</i>	
<i>GSB</i>	<i>Popular Solidário Real Microcrédito Fundo Ethical</i>	<i>Portal Universia Programa Universidades Santander Cultural Amigo Real Fórmula Santander</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor

O Grupo Santander Brasil adotou todas as práticas do Santander e Banco Real classificadas como Obrigação Social, práticas já consolidadas que impactam no resultado financeiro da firma. Tanto o projeto Popular Solidário, quanto o Real Microcrédito, tem por objetivo facilitar o acesso ao crédito a taxas de juros mais baixas para o consumidor de baixa renda. A prática Real Microcrédito, desenvolvida pelo Banco Real, preocupa-se também com o uso consciente de tal recurso, impactando assim o desenvolvimento econômico do país. Além do acesso aos recursos, é oferecida educação para os microempreendedores:

Nossos agentes de crédito atuam como consultores dos clientes, dando sugestões de como aplicar o dinheiro, como conseguir desconto. E esse atendimento é feito no próprio estabelecimento, estreitando o relacionamento. (Relatório de Sustentabilidade Banco Real 2005)

Tal filosofia foi ampliada para os clientes do Popular Solidário na nova firma. Assim como os produtos sustentáveis desenvolvidos pelo Banco Real que também continuam no portfólio do GSB. Criado em 2001, o fundo de investimento Ethical – primeiro fundo socialmente responsável da América Latina composto por organizações que se preocupam com o impacto de suas atividades e que adotam voluntariamente boas práticas de governança corporativa – conquistou clientes preocupados com a sustentabilidade do modelo de negócio das empresas.

Dentre as práticas classificadas como Responsabilidade Social, destaca-se a o desenvolvimento do programa Fórmula Santander, prática que prevê a entrega de bolsas de estudo a universitários do país. Isto demonstra o compromisso do GSB em seguir com a mesma área de atuação do Santander, Educação e Cultura. Enquanto isto, acredita-se que práticas voltadas para diversidade como valor estratégico nas práticas e processos gerenciais, como era o enfoque Banco Real, tenham seus esforços minimizados. O Projeto Sênior, programa destinado a contratação de pessoas com mais de 45 anos para vagas de atendimento nas agências, não foi adotado pelo GSB e outras práticas desenvolvidas pelo Banco Real não foram mais citadas nos relatórios GSB, entre elas: Mulheres & Carreira e Negro descendentes, a extensão da assistência médica a companheiros(as) de funcionários(as) de mesmo sexo e a valorização da maturidade.

Todas as práticas classificadas como Responsividade Social, desenvolvidas pelo Santander, não foram mais citadas nos relatórios analisados do GSB. Programas com o objetivo de desenvolver a comunidade onde o banco atua foram aparentemente descartados. Padarias Artesanais, Click Comunidade e Inserção Mundo Digital eram práticas destinadas à formação profissional dos moradores de comunidades, oferecendo a estes uma oportunidade de ingressar no mercado de trabalho e contribuía diretamente para a evolução da sociedade, pois impactavam na formação e acesso a novas oportunidades de trabalho.

Dada a intenção da nova firma de atuar em todo território nacional, tais práticas poderiam assegurar novos consumidores para a firma, contribuindo deste modo para as metas de longo prazo da firma e sua missão empresarial, consolidando o banco “como líder financeiro internacional e como entidade que colabora para o desenvolvimento sustentável da sociedade” (Relatório Anual GSB 2010).

4.2.4 Meio Ambiente

Russo e Fouts (1997) sugerem que práticas progressivas em relação ao meio ambiente representam uma fonte de vantagem competitiva, ao impactar positivamente na eficiência da firma e reduzir os custos operacionais; além de melhorar a imagem corporativa e aumentar a lealdade dos stakeholders primários (SHRIVASTAVA, 1995). Apesar disto, existem evidências de que práticas de gerenciamento do meio ambiente não são consideradas durante o processo de aquisição (SHIMELA, 1991).

QUADRO 08. PRC Meio Ambiente

	<i>Obrigação Social</i>	<i>Responsabilidade Social</i>	<i>Responsividade Social</i>
<i>Santander</i>			
<i>Banco Real</i>		<i>Área DS*</i> <i>Financiamentos socioambientais</i> <i>Espaço Práticas</i>	<i>Pegada Ecológica</i> <i>Projeto Papa Pilhas</i>
<i>GSB</i>	<i>Financiamentos socioambientais</i> <i>Área DS*</i>		<i>Pegada Ecológica</i> <i>Espaço Práticas</i> <i>Projeto Papa Pilhas</i>

* Área DS: Área de desenvolvimento sustentável criada em 2003 pelo Banco Real

Fonte: Elaborado pelo autor

Meio Ambiente era um importante stakeholder para o Banco Real, diversas práticas de sucesso foram desenvolvidas desde 2001, quando o tema sustentabilidade foi integrado na pauta estratégica do banco. O engajamento da alta gestão, o compromisso firmado através da visão, missão e valores corporativos e a aceitação e dedicação ao tema por grande parte dos colaboradores garantiu à firma a posição de líder e ícone sócio ambiental.

Suas principais práticas classificadas como Responsabilidade Social foram: A criação de uma área de Desenvolvimento Sustentável, responsável por analisar toda oferta de crédito do banco varejo, incluindo critérios como impactos sociais e

ambientais. Mais tarde tais critérios foram redefinidos, em um trabalho conjunto com outros nove bancos globais, como Princípios do Equador e adotados voluntariamente pela instituição; a criação de financiamentos exclusivos socioambientais, disponibilizados como linhas de crédito com taxas de juros mais atrativas e melhores prazos. Dentre os produtos destaca-se o CDC Kit Gás (destinado a substituição do combustível por gás natural), o CDC Aquecedor Solar (destinado a instalação de equipamentos de captação de energia solar) e o CDC PJ (destinado às pequenas empresas para compra de equipamentos de reciclagem); e a criação do Espaço Práticas, portal de internet destinado ao compartilhamento das melhores práticas do banco e de seus clientes, tinha como objetivo contribuir para a evolução da sociedade, um dos pilares da missão do Banco Real.

As PRC classificadas como Responsividade Social, ou seja, práticas derivadas do ambiente em que a organização está inserida têm como destaque: Pegada Ecológica, destinada a medir os impactos das atividades do banco sobre os recursos naturais do planeta, desta preocupação derivaram projetos como implementação de coleta seletiva e reciclagem nas agências, adoção do papel reciclado em toda a firma; e o Projeto Papa-Pilhas, que promove o recolhimento e reciclagem de pilhas e baterias através do recolhimento nas agências.

Todas estas práticas colaboraram para que em 2007 o Banco Real fosse reconhecido pelo jornal *Financial Times* como o Banco Sustentável do Ano, e sempre foram percebidas como práticas importantes para o crescimento sustentável da firma:

Nossa organização depende de uma visão de longo prazo. Queremos ser um banco que traga resultados sustentáveis (...) Isso significa que nossas decisões no dia-a-dia devem considerar não só os aspectos econômico-financeiros, mas também os aspectos sociais e ambientais. Fabio Barbosa, presidente do Banco Real (Relatório de Sustentabilidade Banco Real 2002)

Além disto, as práticas desenvolvidas pelo Banco Real impactam não apenas por sua contribuição direta ao Meio Ambiente, mas também por influenciar o comportamento de outras empresas do segmento financeiro e conscientizar diversos segmentos de mercado. A área de Desenvolvimento Sustentável foi uma das

responsáveis por criar os Princípios do Equador, que hoje direciona as políticas adequadas para a concessão de crédito de diversas instituições, além disto, o departamento foi considerado *benchmark* por outras organizações. A Pegada Ecológica deixou claro para o banco e seus colaboradores o impacto de suas atividades e por isto, conscientizou-os pela busca de atitudes sustentáveis no seu dia-a-dia, não apenas dentro da firma. O Espaço Práticas contribui para a disseminação das práticas, em formato simples e de fácil entendimento, mostra o caminho percorrido pelo banco, seus erros e acertos na implementação das práticas e direciona como outras firmas podem fazer o mesmo, o número crescente de acessos ao portal de internet demonstra o impacto e interesse crescentes. Por fim, o projeto Papa-Pilhas, tem sua contribuição ao educar o consumidor para a necessidade de reciclar materiais eletrônicos e ao facilitar tal procedimento.

Tais práticas foram adotadas pelo GSB e a gestão do risco socioambiental foi definida como um dos focos estratégicos de ação da nova firma em sustentabilidade. Apesar disto, acredita-se que o GSB demonstra menor comprometimento com tais práticas, uma vez que não se observa um alinhamento entre estas e a visão, missão e valores corporativos da nova firma e assim, podem sofrer no longo prazo. Num processo de F&A, normalmente ocorre a continuidade das melhores práticas em um primeiro momento, porém o comprometimento da gestão com as práticas inovadoras diminui ao longo do tempo (WADDOCK; GRAVES, 2006).

A própria reclassificação das práticas no modelo de Sethi (1975) é resultado de um possível menor comprometimento do GSB em relação ao stakeholder Meio Ambiente. Enquanto o Espaço Práticas foi reclassificado como Responsividade Social, pois é uma iniciativa que entrega mais do que é esperado do GSB e está além do que o banco define como missão corporativa. Os financiamentos socioambientais e a Área de Desenvolvimento Sustentável, idealizados pelo Banco Real, eram reflexos diretos da visão corporativa e por isto, relevantes para a firma e classificados como Responsabilidade Social. No novo banco, os mesmos produtos tornam-se Obrigação Social e existem enquanto se provarem lucrativos.

A eliminação desta e outras práticas no período subsequente à aquisição poderiam destruir a vantagem competitiva adquirida e ainda, assegurar ao Grupo

Santander Brasil um status contrário, o de não preocupado com o impacto ambiental de suas atividades.

Durante a fase de entrevistas qualitativas realizadas com colaboradores do atual GSB foram encontrados indícios do baixo comprometimento da nova firma com o posicionamento sustentável e com as práticas voltadas para o stakeholder Meio Ambiente. Hoje tais práticas são constantemente avaliadas em termos de rentabilidade e não mais desenvolvidas como um reflexo da essência do banco. Mesmo os colaboradores oriundos do Santander percebem a falta de interesse da alta gestão com as práticas existentes.

O principal indício de não comprometimento do novo banco com o stakeholder Meio Ambiente pode ser visto na importância dada à Área de Desenvolvimento Sustentável. No Banco Real, tal área respondia diretamente à presidência da organização e era responsável por uma estrutura de cerca de 70 colaboradores e por projetos estratégicos, ligados à visão de longo prazo da empresa. Hoje, segundo relatos coletados durante as entrevistas, a área perdeu em relevância interna, tanto em termos de projetos desenvolvidos quanto fisicamente, teve seu tamanho consideravelmente reduzido e já não responde mais para a presidência.

O Banco Real deixou um legado muito importante com diversas ações efetivamente implementadas e que não foram apropriadas de forma profunda pelo GSB. Não temos o mesmo foco internamente. Colaborador oriundo do Banco Santander

Algumas sinalizações apontam para o menor comprometimento do GSB em relação ao Meio Ambiente, como a reestruturação da área de Desenvolvimento Sustentável. Além disso, é muito diferente o nível de consciência dos funcionários Real vs. Santander, o investimento realizado em treinamento sobre sustentabilidade foi pouco abrangente. Colaborador oriundo do Banco Real

Apesar de ter realmente expandido algumas PRC dedicadas ao Meio Ambiente na nova organização, acredita-se que no longo prazo o foco em resultados e a tomada de decisões estratégicas baseada em custos, que é parte da cultura Santander, permanecerão.

5. DISCUSSÃO

Alguns estudos afirmam que F&A podem ser prejudiciais para o stakeholder, particularmente os não investidores, porque tal reestruturação societária reduz o nível de práticas inovadoras e contribui para a diminuição do quadro de colaboradores, redução de doações para comunidades locais e, inclusive, a perda de consumidores pela queda na qualidade dos serviços oferecidos (CHASE; BURNS; CLAYPOOL, 1997). As perdas podem ser ainda mais acentuadas quando a fusão ocorre entre uma firma considerada ícone social e um gigante corporativo; as práticas que tornaram a primeira inovadora são facilmente interrompidas ou destruídas durante o processo de fusão (AUSTIN; LEONARD, 2008). Porém, a combinação das firmas oferece riscos significativos para os stakeholders, assim como recompensas potenciais caso o processo seja desenhado para extrair o valor latente que ambas as firmas possuem (AUSTIN; LEONARD, 2008).

Através da análise apresentada, pode-se observar que a fusão entre os bancos Real e Santander ocorrida em 2007 trouxe tanto riscos significativos para alguns stakeholders, como Meio Ambiente, pois existe hoje uma discrepância muito grande entre os colaboradores Real vs. Santander em relação à consciência ambiental e, recompensas potenciais para outros, como Consumidores, pois a expansão geográfica do banco e de sua capilaridade, o acesso aos produtos inovadores e as novas ferramentas de gestão foram os principais benefícios obtidos por este stakeholder com a fusão.

Ao contrário do esperado, onde práticas inovadoras são eliminadas durante o processo de F&A como uma medida de redução de custos (WADDOCK; GRAVES, 2006), na fusão em questão ocorreu a manutenção das principais PRC desenvolvidas pelas duas firmas, porém no longo prazo acredita-se que apenas aquelas que estiverem conectadas com os macro objetivos do GSB serão mantidas. Segundo Seth (1990), o processo de criação de valor envolve a tomada de ações estratégicas para otimizar o uso dos recursos produtivos da firma de acordo com as oportunidades ou restrições do ambiente externo. No contexto de F&A, a combinação dos recursos e práticas das duas empresas alinhadas com as oportunidades e restrições externas promovem a base para a criação de valor.

O modelo de classificação proposto por Sethi (1975) foi utilizado neste estudo para se compreender a relação da firma com as suas PRC e contribuiu para sintetizar como estas principais práticas foram impactadas durante o processo de F&A. Constatou-se que o Banco Real era predominantemente responsável, suas práticas estavam em grande parte alinhadas com os macro objetivos corporativos expressos em sua visão, missão, valores corporativos e modelo de negócio e por isto, recebiam o apoio da alta gestão e o comprometimento dos colaboradores, garantindo assim a sua expansão e inovação contínua. Enquanto isto, as práticas desenvolvidas pelo Santander foram predominantemente classificadas como Obrigação Social, o que demonstra o compromisso do banco com seus resultados financeiros, atentando-se apenas às práticas que se mostrarem rentáveis.

Apesar de manter muitas das práticas estabelecidas pelos dois bancos, Real e Santander, pode-se inferir pelo estudo realizado que o GSB tende a ser orientado por resultados e deve priorizar a continuidade das práticas classificadas como Obrigação Social.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da crescente onda de fusões e aquisições no país, poucos estudos foram dedicados a entender como um contexto de mudança organizacional pode impactar na classificação e relevância das PRC estabelecidas. Para o desenvolvimento desta questão, optou-se pela análise do processo de fusão entre dois grandes players do setor financeiro nacional – O Banco Real, considerado pioneiro e líder no desenvolvimento de PRC e fonte de inspiração para organizações dos mais diversos setores da economia, e o Santander, gigante multinacional com princípios e práticas bem distintos – através do uso de análise de conteúdo e abordagem pragmática aplicados aos relatórios anuais e de sustentabilidade e do uso de triangulação destes resultados com entrevistas qualitativas semiestruturadas realizadas com colaboradores do atual Grupo Santander Brasil.

Os resultados apontam para a continuidade do modelo de atuação do Santander. Pode-se inferir por este estudo que as PRC serão mantidas no longo prazo desde que impactem positivamente nos resultados financeiros do banco, sendo o GSB uma instituição classificada predominantemente como Obrigação Social, de acordo com o modelo proposto por Sethi (1975), ao invés de um banco predominantemente responsável como era o Real.

Tal análise permitiu verificar que alguns stakeholders foram beneficiados e obtiveram ganhos de valor com o processo de F&A, destaque para os Consumidores que com o acesso aos novos produtos e serviços, além de uma melhor estrutura de agências e sistemas garantiram ao GSB um aumento significativo dos indicadores de satisfação medidos pela área de pesquisa de mercado. Enquanto outros tiveram suas práticas e esforços minimizados e podem sentir ainda mais os resultados da F&A no longo prazo, destaque para o Meio Ambiente, que de acordo com informação obtidas durante as entrevistas perdeu muito em relevância e foco internos, as práticas existentes continuam, mas não estão mais relacionadas aos objetivos da instituição. Não é esperado que o GSB lidere o tema sustentabilidade e inspire outras empresas.

Contribuições

O presente estudo contribuiu, portanto, para o campo de administração e sociedade e para pesquisas relacionadas à RSC ao identificar as principais PRC que são consideradas vantagens competitivas. Classificadas neste estudo como Responsividade Social, tais práticas vão além do que os stakeholders esperam da firma e por isto, impactam positivamente na relação firma-stakeholder.

Contribuiu também ao compreender como a firma avalia e seleciona a continuidade das PRC em contexto de mudanças organizacionais. Pode-se observar que durante o processo de F&A, um modelo de atuação será privilegiado e influenciará toda a continuidade das práticas. Neste caso, manteve-se o modelo da firma adquirente de busca por resultados financeiros em detrimento do modelo de resultados sustentáveis desenvolvido pelo ícone social.

O modelo desenvolvido por Sethi (1975) para classificar a firma de acordo com seu comportamento em relação à RSC foi adaptado pelo autor para classificar as diversas práticas de responsabilidade corporativa existentes em uma firma, deste modo, pode-se observar o grau de importância dado a cada uma das práticas e identificar aquelas que poderão se tornar fontes de vantagens competitivas. Além disto, em um contexto de mudança organizacional, pode-se entender como a firma irá priorizar a alocação de seus recursos. Sendo, portanto, a adaptação do modelo uma das contribuições deste estudo.

E mais, tal estudo explora o setor financeiro nacional e demonstra o impacto do setor no desenvolvimento do país, além de facilitar o entendimento de como a adoção de práticas em responsabilidade corporativa por este pode contribuir para a Sociedade e para o Meio Ambiente.

Limitações

Dentre as limitações deste estudo, destaca-se que o autor trabalhou no Banco Real até o momento da fusão com o Santander e apesar de esforços para se manter imparcial, deve-se ficar atento para um possível viés durante toda a análise e desenvolvimento do presente trabalho.

Vale ressaltar também a não disponibilidade dos mesmos relatórios para efeito de comparação dos bancos no período pré-fusão. Como instituição sem ações emitidas na bolsa, o Banco Real não publicava relatórios anuais e por isto, as informações deste estudo foram obtidas através dos relatórios de sustentabilidade. Além disto, podemos considerar o período de três anos analisados pós fusão como incipientes para definição de todos os impactos aos stakeholders. A integração entre firmas durante o processo de fusão deve acontecer paulatinamente para antecipar sinergias e minimizar os custos necessários (CHATTERJEE et al, 1992).

Outra limitação consiste no estágio avançado de implementação das práticas sustentáveis analisadas neste estudo, uma vez que os relatórios utilizados divulgam apenas os projetos consolidados, aqueles que já apresentam resultados positivos para o stakeholder e para a firma. Tais práticas dificilmente poderiam ser abandonadas em um processo de fusão por já serem assimiladas como benefícios adquiridos pelos stakeholders. Para realmente entender o compromisso da nova organização com o posicionamento sustentável, seria necessário identificar e acompanhar o desenvolvimento de práticas mais recentes que ainda estão em estágio inicial de implementação e que serão responsáveis pela continuidade de liderança em RSC.

Implicações e Pesquisas Futuras

O trabalho mostra o quanto é necessário avançar em pesquisas relacionadas à RSC no Brasil sendo, portanto, uma oportunidade de aperfeiçoamento e continuidade desta pesquisa, a aplicação de questionários e entrevistas com colaboradores e consumidores oriundos das duas organizações de modo a validar as informações obtidas e ter dados quantificáveis para verificar e comprovar estatisticamente as conclusões aqui apresentadas, tornando possível assim extrapolar a análise para outros casos de F&A entre ícones sociais e organizações sem grandes preocupações socioambientais.

7. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA ESTADO, Em SP, presidente mundial do Santander elogia Real, **Estadao.com.br**, Economia&Negócios, 20/10/2007

ALTMAN, B. W. Corporate community relations in the 1990s: A study in transformation. **Business Society**, 37: 221-227. 1998.

ANDERSON, H.; HAVILA, V.; SALMI, A. Can You Buy a Business Relationship? On the Importance of Customer and Supplier Relationships in Acquisitions, **Industrial Marketing Management** 30.7: 575-86. 2001.

AUSTIN, J.E.; LEONARD, H.B.D. Can the virtuous mouse and the wealthy elephant live happily ever after? **California Management Review**. Vol.5. No.1, Fall 2008.

BAHADIR, S.C.; BHARADWAJ, S.G.; SRIVASTAVA, R.K. Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder? **Journal of Marketing**, Nov2008, Vol. 72 Issue 6, p49-64.

BAJAJ, H. Organizational culture in bank mergers & acquisitions. **The Indian Journal of Industrial Relations**, Vol. 45. No.02, Oct. 2009.

BARNETT, M.L. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. **Academy of Management Review** 2007, Vol. 32, No. 3, 794–816.

BARNEY, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. Reading: **Addison Wesley Publishing Company**. 1997.

BERMAN S.L.; WICKS, A.C.; KOTHA, S.; JONES, T.M. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. **Academy of Management Journal**. 1999, Vol. 42, No.5, 488-506.

BONINI, S.; KOLLER, T.M.; MIRVIS, P.H. Valuing Social Responsibility Programs. **McKinsey Quarterly**, 2009, Issue 4.

BURKE, E.M. Corporate Community Relations: The Principle of the Neighbor of Choice. Westwood, CT: Praeger. 1999.

CARROLL, A.B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**. 1979, Vol. 4, No.4, 497-505.

CARTWRIGHT, S.; SCHOENBERG, R. Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. **British Journal of Management**. Mar2006 Supplement, Vol. 17.

CHATTERJEE, S.; LUBATKIN, M.H.; SCHWEIGER, D.M.; WEBER, Y. Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital. **Strategic Management Journal**, Vol.13, 319-334. 1992.

CHASE, D.G.; BURNS, D.J.; CLAYPOOL, G.A. A Suggested Ethical Framework for Evaluating Corporate Mergers and Acquisitions, **Journal of Business Ethics** 16.16: 1, 753-63. 1997.

CLARKSON, M.B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**. 1995, Vol. 20, No. 1, 92-117.

COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. Construindo a Visão da Empresa. **HSM Management**. Março-Abril 1998.

CRANE, A.; MATTEN, D.; SPENCE, L. Corporate Social Responsibility. Readings and cases in a global context. Routledge Taylor & Francis Group. 2008.

CREASY, T.; STULL, M.; PECK, S. Understanding employee-level dynamics within the merger and acquisition process. **Journal of General Management**, Winter2009/2010, Vol. 35 Issue 2, p21-42.

DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, Jan1995, Vol. 20 Issue 1, 65-91.

DURIAU, V.J.; REGER, R.K.; PFARRER, M.D. A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies. **Organizational Research Methods**. January 2007, Volume 10, Number 1, 5-34.

DUTTA, S.; NARASIMHAN, O.; RAJIV, S. Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical? **Marketing Science**, Vol. 18 Issue 4, p547-568. 1999.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, 23: 660- 697. 1998.

EESLEY, C.; LENOX, M.J. Firm responses to secondary stakeholder action **Strategic Management Journal**, Aug 2006, Vol. 27 Issue 8, p765-781.

FIOL, C.M. Corporate Communications: Comparing Executives' Private and Public Statements. **The Academy of Management Journal**, Vol. 38, No.2, 522-536. 1995.

FREEMAN, R. 1984. Strategic management: A stakeholder perspective. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

FREEMAN, E.R.; EVAN, W.M. Corporate governance: A stakeholder interpretation. **Journal of Behavioral Economics**, Winter 90, Vol. 19 Issue 4, p337.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, Apr99, Vol. 24 Issue 2, p191-205.

GEORGETA, G. A general framework of corporate social responsibility. *Economic Science Series*, 2010.

GODFREY, P.C. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective. **Academy of Management Review**, Oct2005, Vol. 30 Issue 4, p777-798.

GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais : paradigmas, estratégias e métodos. Saraiva, São Paulo. 2006.

GOODSTEIN, J.D.; WICKS, A.C. Corporate and stakeholder responsibility: making business ethics a two-way conversation. **Business Ethics Quarterly**, Jul2007, Vol. 17 Issue 3, p375-398.

HARRISON, J.S.; BOSSE, D.A.; PHILLIPS, R.A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Jan 2010, Vol. 31 Issue 1, p58-74.

HARRISON, J.S.; FREEMAN, E.R. Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**, Oct99, Vol. 42 Issue 5, p479-485.

HILLMAN, A.J.; KEIM, G.D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? **Strategic Management Journal**, 22: 125–139, 2001.

HULL, C.E.; ROTHENBERG, S. Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. **Strategic Management Journal**, 29: p781-789, 2008.

JAWAHAR, I.M.; McLAUGHLIN, G.L.. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. **Academy of Management Review**, Jul2001, Vol. 26 Issue 3, p397-414.

JENSEN, M.C.; RUBACK, R.S. The Market for Corporate Control. **Journal of Financial Economics**, Apr83, Vol. 11 Issue 1-4.

JONES, T. 1995. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, 20: 404-437.

JOVANOVIC, B.; ROUSSEAU, P.L. Mergers as reallocation. **Review of Economics & Statistics**, Nov2008, Vol. 90 Issue 4.

LYRA, M.G.; GOMES, R.C.G; JACOVINE, L.A. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **RAC, Curitiba**, V.13, Edição Especial, Art.3, Junho 2009.

MANNER, M.H. The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance. **Journal of Business Ethics**, 2010, p53-72.

MARGOLIS, J. D.; WALSH J. P. Source Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business Author(s): **Administrative Science Quarterly**, Vol. 48, No. 2, Jun2003, p268-305.

MATTEN, D.; MOON, J. “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**. 2008, Vol. 33, No. 2, 404–424.

MCWILLIAMS, A.; VAN FLEET, D.; SIEGEL, D. A Theoretical and Empirical Analysis of Journal Rankings: The Case of Formal Lists. **Journal of Management**. Vol. 26, No. 5, 839-861. 2000.

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**, Oct97, Vol. 22 Issue 4, p853-886.

MIRVIS, P. H. Can You Buy CSR? **California Management Review**. Vol. 51, No.1 2008.

POWELL, R. Basic Research Methods for Librarians. 3ed., Ablex Publishing Corporation, London. 1997.

OSBORNE, J.; STUBBART, C.; RAMAPRASAD, A. Strategic groups and competitive enactment: A study of dynamic relationships between mental models and performance. **Strategic Management Journal**, 2001, 22, 435–454.

POST, J.E.; PRESTON, L.E.; SACHS, S. Managing the Extended Enterprise: The new stakeholder view. **California Management Review**, Fall2002, Vol. 45 Issue 1, p6-28.

PRADO, A.; ROSENBERG, C. O banqueiro verde. **Época Negócios**, edição 01, julho 2007.

PRESTON, L.E.; DONALDSON, T. Stakeholder Management and Organizational Wealth. **Academy of Management Review**, Vol. 24, Issue 4, p619-620, 1999.

RODRIGUES, A. Estudo do IPEA revela crédito caro e atendimento precário em bancos, **Globo.com**, Economia e Negócios, Abril 2009.

RUSSO, M.V.; FOUTS, P.A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal** 1997, Vol. 40, No. 3, 534-559.

SEN, S.; BHATTACHARYA, C.B. Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. **Journal of Marketing Research**. Vol. 38, May 2001, p225-243.

SETH, A. Value Creation in Acquisitions: A Re-examination of Performance Issues. **Strategic Management Journal**. Vol.11, 99-115. 1990.

SETHI, S. P. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. **California Management Review**. spring / 1975 / vol. xvii / no. 3.

SHAPIRO, G.; MARKOFF, G. Text analysis for the social sciences: Methods for drawing statistical inferences from text and transcript. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997, p9-31.

SHETH, J.N.; SISODIA, R.S. High Performance Marketing. **Marketing Management**, Sep/Oct 2001, Vol. 10 Issue 3, p18-23.

SHIMELA, P. Corporate Environmental Policy in Practice, Long Range Planning 24.3: 10-17. 1991.

SHRIVASTAVA, P. The role of corporations in achieving ecological sustainability. **Academy of Management Review**, 20; 936-960. 1995.

SIEGEL, D.S.; SIMONS, K.L. Assessing the effects of mergers and acquisitions on firm performance, plant productivity, and workers: new evidence from matched employer-employee data. **Strategic Management Journal**, Aug2010, Vol. 31 Issue 8.

STAHL, G.K.; VOIGT, A. Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination. **Organization Science**, Jan/Feb2008, Vol. 19 Issue 1, p160-176.

STRIKE, V.M.; GAO, J.; BANSAL, P. Being Good While Being Bad: Social Responsibility and the International Diversification of US Firms. **Journal of International Business Studies**. 2006.

SUCHMAN, M.C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, Jul95, Vol. 20 Issue 3, p571-610.

SUNDARAM, A.K.; INKPEN, A.C. The Corporate Objective Revisited. **Organization Science**, May/Jun2004, Vol. 15 Issue 3, p350-363.

TEIXEIRA, A. Santander: segundo ato. **Época Negócios**, Edição 09, Novembro 2007.

TOWN, R. The Welfare Impact of HMO Mergers. **Journal of Health Economics**. 2001, 20.6: 967-90.

VOGEL, D.J. Is there a market for virtue? The business case for Corporate Social Responsibility. **California Management Review**, Summer2005, Vol. 47 Issue 4.

VOS, J.F.J. Corporate social responsibility and the identification of stakeholders. **Corporate Social Responsibility & Environmental Management**, Sep2003, Vol. 10 Issue 3, p141-152.

YIN, R.K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4a. edição – Porto Alegre: Bookman, 2010.

WADDOCK, S. Of Mice and Elephants. **California Management Review**, Fall2008, Vol. 51 Issue 1, p103-108.

WADDOCK, S.A. GRAVES, S.B. The corporate social performance financial performance link. **Strategic Management Journal**, Vol. 18:4, p303-319, 1997.

WADDOCK, S.A. GRAVES, S.B. The impact of mergers and acquisitions on corporate stakeholder practices. **Journal of Corporate Citizenship**, Summer2006, Issue 22, p91-109, 19p.

WALSH, J.P. Book review essay: Taking stock of stakeholder management. **Academy of Management Review**, Apr 2005, Vol. 30 Issue 2, p426-438.