

Fairness ou Arms-length: Abordagens da Gestão de Stakeholders no Setor Bancário

GREICI SARTURI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

greici@usp.br

SIMONE RUCHDI BARAKAT

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

simonebarakat@gmail.com

KEYSA MANUELA CUNHA DE MASCENA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

keysamascena@usp.br

Introdução

Uma premissa subjacente aos trabalhos que defendem a teoria dos stakeholders é que os stakeholders procuram relacionamentos justos. Bridoux e Stoelhorst (2014) relaxam essa premissa e propõem que além da abordagem fairness, ou seja, o gerenciamento baseado na justiça, os stakeholders podem preferir relacionamentos baseados no poder de barganha. Esta abordagem é denominada arms-length. Para os autores, ambas as abordagens podem levar a criação de valor sustentável.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Considerando-se as ideias de Bridoux e Stoelhorst (2014) que ambas abordagens podem levar a resultados positivos, emergem as seguintes questões: Quais abordagens da gestão de stakeholders adotadas pelas empresas: fairness ou arms-length? Quais características da empresa podem influenciar a escolha da abordagem? Assim, o objetivo é identificar a abordagem de gestão de empresas que operam em um mesmo setor e analisar as características das empresas que possam estar associadas a essas abordagens.

Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica foi desenvolvida considerando a Gestão de stakeholders (Freeman, 1984, Freeman et al., 2007), Justiça organizacional (Fairness) (Phillips, 1997) e a proposição de Bridoux e Stoelhorst (2014) sobre as Abordagens Fairness e Arms-length de gerenciamento dos stakeholders. A primeira abordagem caracteriza-se por relacionamentos baseados na justiça enquanto. A segunda abordagem, por sua vez, baseia-se no poder de barganha das partes envolvidas.

Metodologia

Este estudo empregou uma abordagem qualitativa e exploratória para investigar os tipos de abordagem para a gestão de stakeholders em 11 empresas do setor bancário brasileiro. Foram analisados três grupos de stakeholders (clientes, fornecedores e funcionários) e dados foram coletados de relatórios GRI e do site do Banco Central referentes ao ano de 2014. A análise baseou-se na proposição de Bridoux e Stoelhorst (2014) que divide as abordagens de gestão de stakeholders em Fairness e Arms Length.

Análise dos Resultados

Na amostra estudada, foram encontrados três tipos de abordagens, a Fairness, a Arms-length e a abordagem mista, que combinou diferentes abordagens para diferentes grupos de stakeholders. Os resultados também indicaram que características da organização, como tamanho e lucratividade, podem influenciar a escolha da abordagem. Quanto ao tamanho, empresas menores adotaram uma abordagem única e empresas de maior porte e com maior lucratividade apresentaram uma abordagem mista.

Conclusão

Esta pesquisa contribui para a literatura de stakeholders em função de duas aspectos. Primeiro, avança na discussão levantada por Bridoux e Stoelhorst (2014) pois mostra que as empresas adotam as duas abordagens de forma combinada, ou seja, são do tipo Fairness para determinados grupos de stakeholders e Arms-length para outros. Em segundo lugar, a associação com lucratividade indicou que, ao contrário da proposição dos autores, as empresas apresentam diferentes desempenhos financeiros.

Referências Bibliográficas

- Bridoux, F., Stoelhorst, J.W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Freeman, R.E, Harrison, J.S., Wicks, A.C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press
- Phillips, R.A. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(01), 51-66

***Fairness* ou *Arms-length*:
Abordagens da Gestão de *Stakeholders* no Setor Bancário**

1. INTRODUÇÃO

A teoria dos *stakeholders* tem ganhado destaque como uma importante perspectiva para a discussão sobre estratégia de empresas e criação de vantagem competitiva. Neste sentido, muitos autores argumentam que o gerenciamento superior dos *stakeholders* tem impacto positivo no desempenho organizacional e contribui para a criação de valor sustentável (Bosse, Phillips & Harrison, 2009, Harrison, Bosse & Phillips, 2010, Tantaló & Priem, 2016).

Uma premissa subjacente aos trabalhos que defendem a teoria é que os *stakeholders* procuram relacionamentos justos, uma vez que acreditam que os *stakeholders* cooperam com a empresa na medida em que percebem seus interesses mais atendidos. Em outras palavras, os *stakeholders* buscam se relacionar com a empresa de acordo com o princípio de *fairness*, em que a contribuição oferecida é proporcional ao valor recebido. Dentro dessa premissa, uma gestão de *stakeholders* eficiente deve seguir o mesmo princípio, e a empresa deve distribuir valor aos diversos *stakeholders* de acordo com suas respectivas contribuições.

Bridoux e Stoelhorst (2014) relaxam essa premissa e propõem que além da abordagem *fairness*, ou seja, o gerenciamento baseado na justiça, os *stakeholders* podem apresentar preferências diferentes, com relacionamentos baseados no poder de barganha. Esta abordagem é denominada *arms-length*, em que a empresa e os *stakeholders* buscam sempre maximizar seus interesses por meio de negociações. Para os autores, ambas as abordagens podem levar a criação de valor sustentável e à vantagem competitiva.

Considerando-se a argumentação dos autores de que os dois tipos de gestão podem ser eficazes e levar a resultados organizacionais positivos, emergem os seguintes questionamentos: Quais as abordagens da gestão de *stakeholders* adotadas pelas empresas: *fairness* ou *arms-length*? Quais características da empresa podem estar associadas a escolha de uma abordagem ou de outra? Para investigar esta questão, o presente estudo tem como objetivo principal identificar a abordagem da gestão de *stakeholders* de empresas que operam em um mesmo setor. Como objetivo secundário, buscou-se analisar as características das empresas que possam estar associadas às abordagens identificadas.

Classificou-se as abordagens escolhidas em *fairness* ou *arms-length* e, buscou-se explorar possíveis explicações para a adoção das abordagens identificadas. As empresas estudadas pertencem ao setor bancário brasileiro, uma vez que se trata de um setor com alta lucratividade e que, portanto, pode oferecer evidências de um gerenciamento superior de *stakeholders*.

Essa análise é importante uma vez que a proposição dos autores, na área de gestão de *stakeholders*, assume que apenas o tratamento dos *stakeholders* baseado na justiça pode gerar um alto desempenho organizacional. No entanto, empiricamente, empresas podem ser altamente lucrativas oferecendo um tratamento para um ou mais grupos de *stakeholders* baseado no poder de barganha. Neste sentido, este estudo contribui ao identificar as características organizacionais que podem explicar a escolha da abordagem da gestão de *stakeholders* e também contribui ao revelar que uma empresa pode adotar diferentes abordagens para o relacionamento com distintos grupos de *stakeholders*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de *stakeholders*

A gestão de *stakeholders* refere-se ao gerenciamento das relações da empresa com seus *stakeholders* de uma forma orientada (Freeman, 1984). Para Freeman (1984), a gestão do relacionamento com os *stakeholders* pode ser considerada nas perspectivas racional, processual e transacional. Racional, pois a empresa deve identificar quais seus *stakeholders* e quais os “*stakes*” que eles têm na organização. Processual, pois os processos organizacionais estão relacionados com os *stakeholders* identificados. Por fim, transacional, pois a organização tem relações de negociação e barganha com seus *stakeholders*.

O autor acrescenta que a capacidade de gestão de *stakeholders* (*stakeholder management capability*) de uma empresa refere-se à sua eficiência em trabalhar as três perspectivas: racional, processual e transacional. Ou seja, um gerenciamento eficiente ocorre quando a gestão mapeia seus *stakeholders*, considera seus interesses nos processos organizacionais e tem habilidades de negociação para equilibrar os interesses dos diversos *stakeholders* buscando alcançar os objetivos organizacionais (Freeman, 1984).

A gestão de *stakeholders* está inserida na dimensão instrumental da teoria, segundo Donaldson e Preston (1995), na qual busca-se estabelecer uma possível relação entre o gerenciamento superior dos *stakeholders* e os resultados organizacionais. No modelo de Donaldson e Preston (1995), a teoria ainda tem outras duas dimensões: normativa, que abrange os aspectos morais relacionados ao tratamento dos *stakeholders*, e descritiva, que busca descrever como se estabelecem os relacionamentos entre a empresa e seus *stakeholders*.

Friedman e Miles (2006) propõem uma classificação para as obras relacionadas à dimensão instrumental da teoria dos *stakeholders*, agrupando-as como centradas na organização, centradas no *stakeholder*, ou centradas na relação entre a organização e seus *stakeholders*. Exemplos de obras classificadas como centradas na organização são as de Freeman (1984), Clarkson (1995), Jones (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997) e Rowley (1997); as centradas no *stakeholder* são as de Frooman (1999) e Rowley e Moldoveanu (2003); e as centradas na relação entre a organização e seus *stakeholders* são as de Hill e Jones (1992) e Friedman e Miles (2002).

Na dimensão instrumental, Donaldson e Preston (1995) salientam que a gestão dos *stakeholders* requer atenção, de forma simultânea, aos interesses legítimos de todos os *stakeholders* relevantes, para definir as estruturas, as políticas, bem como a tomada de decisão das organizações. Em sua visão instrumental da teoria, Jones (1995) acrescenta que os relacionamentos com os *stakeholders* devem ser baseados em confiança e cooperação mútua, podendo então resultar em uma vantagem competitiva para as empresas que procedem assim em sua gestão.

Há um consenso entre os autores que tratam da abordagem instrumental da teoria de que a gestão deve ser voltada ao relacionamento com os *stakeholders* mais importantes. Embora não haja um consenso na definição de quem são os *stakeholders* mais importantes. Clarkson (1995), por exemplo, classifica os *stakeholders* como primários ou secundários. Porém, ressalta a ênfase que a gestão deve ter no tratamento dos *stakeholders* primários, defendendo que o desempenho social e financeiro da empresa depende da gestão destes, devendo a empresa criar e distribuir valor e riqueza para os *stakeholders* primários. Por outro lado, Mitchell, Agle e Wood (1997) ressaltam que os *stakeholders* com maior importância são aqueles que detêm poder, legitimidade e urgência, sendo que a sua saliência deveria ser determinada pela quantidade de atributos que os *stakeholders* detêm.

Freeman, Harrison e Wicks (2007) usam o termo *managing for stakeholders* para defender que a empresa deve alocar valor e influência na tomada de decisão para os *stakeholders* primários. Baseados nos conceitos de Freeman et al. (2007), Harrison et al. (2010) argumentam que o relacionamento com os *stakeholders* baseado na confiança, tratamento justo, reciprocidade e envolvimento no processo decisório leva ao conhecimento sobre a função utilidade dos *stakeholders*. Com este conhecimento das funções utilidades dos

stakeholders, ou seja, das preferências dos *stakeholders* quanto à forma como desejam ser tratados, a empresa pode obter vantagens e gerar mais valor e distribuir entre os *stakeholders*. No entanto, Harrison et al. (2010) destacam que isto só é possível com um tratamento baseado na justiça distribucional, a qual refere-se à distribuição de resultados materiais para os diversos atores de acordo com um padrão de alocação (Bosse et al., 2009).

2.2 Justiça organizacional (*Fairness*)

No âmbito da teoria dos *stakeholders*, a justiça (*fairness*) é considerada como um princípio norteador do tratamento que a empresa oferece a seus *stakeholders*. Segundo o princípio de *fairness* defendido por Phillips (2003), o *stakeholder* deve receber resultados da empresa que sejam correspondentes à sua contribuição para a criação de valor no sistema, ou seja, quanto mais o *stakeholder* contribui, mais valor deve receber. Este princípio considera a premissa que os *stakeholders* participam voluntariamente em um sistema que deve gerar benefício mútuo e, portanto, a sua contribuição deve ser recompensada para que eles desejem continuar a cooperar no sistema (Phillips, 1997).

Para Bosse et al. (2009), existem três tipos de justiça: a distributiva, a processual e a interacional. O primeiro tipo, justiça distributiva, é a alocação justa de recursos materiais aos *stakeholders*. O segundo tipo, justiça processual, é a definição de regras que orientem o processo de distribuição de recursos. A justiça interacional, por fim, é o tratamento que a empresa oferece ao *stakeholder* e vice-versa.

Embora deva haver equidade no processo de distribuição de valor (Bosse et al., 2009), um tratamento baseado na justiça não significa que deva haver um tratamento igualitário dos *stakeholders* (Harrison et al., 2010). Uma distribuição justa não é uma distribuição igual, pois, pelo princípio de *fairness*, os *stakeholders* devem receber em função de sua contribuição (Phillips, 2003).

Harrison et al. (2010) defendem que um relacionamento baseado na justiça pode proporcionar vantagens para a empresa. O argumento dos autores baseia-se no conceito de reciprocidade, ou seja, o *stakeholder* estaria mais disposto a cooperar com a empresa se perceber que é tratado por ela de forma justa e, por outro lado, estaria menos disposto a continuar cooperando com a empresa se perceber que não recebe um tratamento justo (Bosse et al., 2009). Neste sentido, se o *stakeholder* percebe que recebe mais da empresa ele tenderá a contribuir mais, e ao ser recompensado a empresa reforçaria este comportamento (Harrison & Bosse, 2013).

Além de ressaltar que o tratamento justo seja vantajoso, os autores também reforçam que eles geram custos adicionais (Bosse et al., 2009; Harrison & Bosse, 2013). Os custos adicionais são de tempo e atenção da gestão, do aumento da gama de informações processadas e comunicadas, e do aumento do tempo utilizado no processo de tomada de decisão (Harrison & Bosse, 2013).

Embora considerem que a forma como o *stakeholder* é tratado pela gestão seja importante para influenciar o comportamento do *stakeholder* para a criação de valor, Bridoux e Stoelhorst (2014) argumentam que o princípio de *fairness* não é a única forma de tratamento que gera vantagens competitivas. Os autores desenvolvem seu argumento contrastando a abordagem de *fairness* com a abordagem de *arms-length*.

2.3 Abordagem *Fairness* vs. Abordagem *Arms-length*

Ao defender que os *stakeholders* estariam dispostos a dedicar maior esforço em seus relacionamentos com a empresa caso percebam a justiça organizacional, o que levaria a um

maior desempenho organizacional, pesquisadores da teoria estão assumindo a premissa de que todos os *stakeholders* da empresa valorizam o comportamento organizacional considerado justo. Contudo, Bridoux e Stoelhorst (2014) sugerem que a abordagem baseada no princípio de *fairness* não é a única forma de gerar valor para a empresa. É possível, também, que a empresa adote um gerenciamento de *stakeholders* com abordagem *arms-length* e gere valor sustentável.

A abordagem *fairness* tem como base a justiça e se manifesta de três maneiras. Primeiro, o processo de distribuição do valor criado é realizado considerando o princípio de equidade. Segundo, uma vez que as partes envolvidas têm relações de confiança, os contratos formais são menos detalhados. Por fim, o horizonte temporal da relação tende a ser de longo prazo.

Por outro lado, as empresas que gerenciam seus *stakeholders* por meio da abordagem *arms-length* têm como base o poder de barganha. Esta abordagem se contrapõe a abordagem *fairness* em três aspectos. Em primeiro lugar, o processo de divisão do valor criado considera o poder de negociação dos *stakeholders*, ou seja, quanto maior o poder do *stakeholder*, maior é sua parcela. Segundo, os contratos são formais e detalhadamente especificados quanto a requisitos e padrões de desempenho. E, ao contrário da abordagem *fairness* as relações não costumam se estender por longos períodos de tempo.

A distinção entre essas duas abordagens leva em consideração diferentes tipos de *stakeholders* envolvidos nos relacionamentos da empresa. A abordagem *fairness* é adequada aos *stakeholders* chamados ‘recíprocos’, caracterizados por pessoas que se preocupam com equidade e justiça, e que estariam dispostos a sacrificar interesses pessoais em nome desses princípios. A abordagem *arms-length* está relacionada a indivíduos chamados ‘auto-interessados’, os quais se comportam sempre de maneira a maximizar seus interesses pessoais em suas relações de troca com a empresa (Bridoux & Stoelhorst, 2014).

No Quadro 1, apresenta-se as principais características que representam as duas abordagens para o gerenciamento dos *stakeholders*.

<i>Fairness</i>	<i>Arms Length</i>
Troca aberta e honesta de informações relevantes.	Uso de sigilo e assimetrias de informação em favor da empresa.
Uso da colaboração para resolução de problemas.	Resolução de problemas por meio do confronto.
Uso de contratos com poucos detalhes.	Uso de contratos com detalhes bem especificados, com deveres e obrigações.
Relacionamento de longo prazo.	Relacionamento de curto prazo.
Favoritismo em <i>rankings</i> de clientes.	Má reputação (por exemplo, devido pobre atendimento ao cliente).
Boa posição em <i>rankings</i> como "Melhores empresas para se trabalhar".	Relações “pobres” com funcionários.
Baixo índice de reclamações.	Alto índice de reclamações.
Conhecido por ter relações justas com <i>stakeholders</i> .	Regularmente sob ataque de analistas da indústria e grupos de <i>stakeholders</i> .
Relações de parceria com os sindicatos de seus empregados.	Hostilidade para com os sindicatos.

Quadro 1. Principais características das abordagens *Fairness* e *Arms-length*

Fonte: Adaptado de Bridoux e Stoelhorst (2014)

3. MÉTODO

Este estudo empregou uma abordagem qualitativa e exploratória para investigar os tipos de abordagem para a gestão de *stakeholders* em empresas do setor bancário brasileiro. A

partir das características do relacionamento das empresas com seus *stakeholders*, foram analisadas as abordagens *fairness* e *arms-length*. Após essa análise, características das empresas foram levantadas com o objetivo de identificar possíveis explicações para a escolha de diferentes abordagens dentro de um mesmo setor de atuação.

3.1 Amostra

O setor financeiro inclui empresas com uma ampla gama de atividades econômicas que incluem seguradoras, corretoras de títulos, bancos de previdências entre outros. Por sua importância na economia, o setor financeiro, que tem contato com todos os outros setores produtivos, tem um enorme potencial para promover mudanças na forma de se relacionar com seus *stakeholders*. Estratégias bem estabelecidas de responsabilidade frente aos *stakeholders* oferecem grande potencial para as instituições financeiras melhorarem sua gestão de riscos, em especial, relacionados à exposição negativa de imagem, e criarem novos produtos e serviços (IFC, 2007).

Diante desse contexto, as instituições financeiras têm criado esforços para divulgar informações transparentes sobre seus relacionamentos com os diversos grupos de *stakeholders*. No ano de 2014, 29 empresas deste setor publicaram relatórios de sustentabilidade no modelo Global Reporting Initiative (GRI) GRI, sendo 14 delas classificadas como bancos múltiplos ou de varejo.

Além da disponibilidade de informações, o setor bancário foi escolhido para o presente estudo por ser um dos setores com maior lucratividade no país (Economática, 2014), possibilitando que o fenômeno de interesse seja observado, no caso, possíveis abordagens eficientes para gerenciamento superior de *stakeholders*.

Tendo em vista selecionar uma amostra mais homogênea do setor financeiro optou-se por analisar a gestão de *stakeholders* apenas em bancos múltiplos ou de varejo, os quais também apresentam o maior percentual de relatórios publicados no ano de 2014, 48%. Foram retirados da amostra 3 bancos: o Banese, o Banco de Brasília e o Banco Cooperativo Sicredi. Os dois primeiros bancos foram retirados, pois não disponibilizam informações necessárias para a classificação das abordagens de dois ou mais grupos de *stakeholders*. O banco cooperativo Sicredi foi também retirado da amostra pois, por ser uma cooperativa, tem características diferentes dos demais bancos públicos e privados, por exemplo, neste tipo de banco os clientes também são associados. A amostra desta pesquisa é, então, constituída por 11 bancos que publicaram relatório (GRI), no ano de 2014.

3.2 Coleta de Dados

Os dados referentes às características dos relacionamentos da empresa com seus *stakeholders* foram coletados de diferentes fontes. A primeira fonte de dados foi o relatório GRI de 2014, de onde foram retirados dados relacionados aos fornecedores e funcionários. Com relação aos fornecedores, foram levantados dados sobre as especificações e cláusulas dos contratos estabelecidos. Com relação aos funcionários, buscou-se informações do tempo de relacionamento por meio do *turnover*. Os dados para análise da gestão de clientes foram coletados do site do Banco Central (2016) com período referente ao segundo semestre de 2014 e incluiu as seguintes informações: número de clientes, número de reclamações procedentes e o índice do banco quanto a estas reclamações.

3.3 Análise de Dados

Foram analisados três grupos de *stakeholders* primários, sendo eles: clientes, fornecedores e funcionários. Estes grupos foram selecionados, pois os *stakeholders* primários podem decidir contribuir mais ou menos para as atividades de criação de valor da firma com a qual eles escolhem se associar (Bridoux & Stoelhorst, 2014) e, assim, são essenciais para a vantagem competitiva da empresa. Neste estudo, os grupos de acionista e comunidade não foram analisados, embora sejam considerados pelos autores como *stakeholders* primários. Os dois grupos não foram incluídos na análise empírica devido a menor disponibilidade de dados que permitam classificar de forma objetiva a abordagem utilizada no relacionamento com estes *stakeholder*.

O relacionamento com cada grupo de *stakeholders* foi analisado quanto à abordagem da empresa, se *fairness* ou *arms-length*, para seu gerenciamento. Os critérios adotados para esta classificação são apresentados no Quadro 2 e foram desenvolvidos com base nas proposições de Bridoux e Stoelhorst (2014).

<i>Stakeholder</i>	Indicadores	Abordagem	Métricas adotada para análise
Clientes	Índice de reclamações no Bacen	<i>Fairness</i>	Índices menores que a média e mediana dos bancos
		<i>Arms-length</i>	Índices maiores que a média e mediana dos bancos
Fornecedores	Uso de contratos - Exigências requeridas	<i>Fairness</i>	Cláusulas contratuais pouco definidas
		<i>Arms-length</i>	Cláusulas contratuais bem definidas
Funcionários	Tempo de relacionamento	<i>Fairness</i>	<i>Turnover</i> baixo = indicativo de relacionamento de longo prazo
		<i>Arms-length</i>	<i>Turnover</i> alto = indicativo de relacionamento de curto prazo

Quadro 2. Critérios para classificação das abordagens *Fairness* e *Arms-length*

As características da empresa foram analisadas por meio do tamanho e desempenho financeiro. Para tamanho foi utilizado como *proxy* o número de funcionários e para análise do desempenho financeiro foi utilizada como *proxy* a variável retorno sobre ativos (ROA). Neste segundo caso, para análise da associação entre lucratividade e as abordagens de gestão procedeu-se a uma correlação de Spearman, uma vez que a variável abordagem é qualitativa.

4. RESULTADOS

A amostra deste estudo inclui 11 bancos que atuam no mercado brasileiro e publicaram relatório de sustentabilidade GRI no ano de 2014. O Quadro 3 apresenta a relação dos bancos analisados.

Banco	Tipo
Banco da Amazônia S.A.	Público
Banco do Brasil S.A.	Público
Caixa Econômica Federal	Público

Banco Bradesco S.A.	Privado
Banco Citibank S.A.	Privado
Banco Daycoval S.A.	Privado
Banco Itaú Bank S.A	Privado
Banco Pine S.A.	Privado
Banco Santander (Brasil) S.A.	Privado
BicBanco	Privado
HSBC Bank Brasil S.A.	Privado

Quadro 3. Amostra analisada

Observa-se que dos 11 bancos analisados 8 são bancos privados e 3 são bancos públicos. Nas seções a seguir são apresentados os resultados quanto à análise dos relacionamentos com os *stakeholders* clientes, fornecedores e funcionários.

4.1 Análise do *Stakeholder* Cliente

Para análise da abordagem de gestão do *stakeholder* cliente utilizou-se o indicador “índice de reclamações no Banco Central”. Este índice foi escolhido pois evidencia a capacidade da empresa atender ou não aos interesses de seus clientes. A busca do cliente por organizações que objetivam proteger seus direitos mostra que uma solução entre a empresa e o cliente não foi estabelecida. O índice é calculado por meio da seguinte fórmula e os resultados são apresentados na Tabela 1:

$$\frac{\text{Quantidade de reclamações reguladas procedentes} * 1.000.000}{\text{Quantidade total de clientes}}$$

Tabela 1:

Índice de reclamações de clientes

Banco	Quantidade de reclamações procedentes	Quantidade total de clientes	Índice	Abordagem
Banco da Amazônia S.A.	4,00	499.280,00	8,01	<i>Fairness</i>
Banco Itau Unibanco	1.677,00	56.877.696,00	29,48	<i>Fairness</i>
Banco do Brasil S.A.	1.654,00	55.124.936,00	30,00	<i>Fairness</i>
Banco Bradesco S.A.	2.505,00	74.105.981,00	33,80	<i>Fairness</i>
Caixa Econômica Federal	3.581,00	73.691.832,00	48,59	<i>Fairness</i>
HSBC Bank Brasil S.A.	534,00	10.161.845,00	52,55	<i>Arms-length</i>
Banco Santander (Brasil) S.A.	2.033,00	31.102.625,00	65,36	<i>Arms-length</i>
Banco Citibank S.A.	104,00	1.056.849,00	98,41	<i>Arms-length</i>
Banco Pine S.A.	3,00	10.154,00	295,45	<i>Arms-length</i>
Banco Daycoval S.A.	194,00	633.584,00	306,19	<i>Arms-length</i>
BicBanco	438,00	172.393,00	2.540,71	<i>Arms-length</i>

A média dos bancos quanto ao índice de reclamações foi igual a 292,38 e a mediana 52,55. Se desconsiderarmos o índice do Bic Banco que é muito superior ao dos demais bancos, representando um *outlier*, a média é 50,57, valor semelhante à mediana. Por isso, os bancos com índice menor que a média, excluindo o *outlier*, e a mediana, foram classificados como de abordagem *Fairness* e os bancos com índices maiores foram classificados como

Arms-length. Observa-se que cinco bancos foram classificados como *Arms-length*, por apresentarem altos índices de reclamações e seis bancos como *Fairness*. Esse resultado indica que os bancos que atuam no mesmo contexto competitivo adotam diferentes comportamentos relacionados a gestão dos interesses de seus clientes. De forma geral, os bancos no Brasil são conhecidos por terem altos índices de reclamação junto aos órgãos de proteção ao consumidor. Contudo, conforme mostrado na Tabela 1, existem grandes diferenças nos índices entre os bancos.

4.2 Análise do *Stakeholder* Fornecedor

Para análise da abordagem de gestão do *stakeholder* fornecedor foi utilizado o indicador “especificações e cláusulas dos contratos”, conforme apresentado na Tabela 2. Esse indicador foi adotado, uma vez que a análise das exigências requeridas pela empresa junto a seus fornecedores evidencia o nível de confiança existente na relação. Quanto maior o número de exigência, maior evidência de falta de confiança, ou seja, de abordagem *arms-length*.

Tabela 2:

Itens contidos nas cláusulas contratuais

Banco	Código de ética	Resp. Social	Resp. ambiental	Combate Corrupção	Direitos Humanos	Questões Trabalhistas	Abordag.
Banco da Amazônia S.A.							<i>Fairness</i>
Banco do Brasil S.A.	x	x		x			<i>Arms</i>
Caixa Econômica Federal		x	x		x		<i>Arms</i>
Banco Bradesco S.A.	x	x	x	x			<i>Arms</i>
Banco Citibank S.A.					x	x	<i>Arms</i>
Banco Daycoval S.A.		x	x		x		<i>Arms</i>
Banco Itaú Bank S.A.		x	x				<i>Arms</i>
Banco Pine S.A.		x	x		x		<i>Arms</i>
Banco Santander (Brasil) S.A.		x	x	x	x		<i>Arms</i>
BicBanco		x	x		x	x	<i>Arms</i>
HSBC Bank Brasil S.A.	x	x	x	x	x		<i>Arms</i>

Na Tabela 2 observa-se que na grande maioria dos bancos, sejam eles públicos ou privados, há muitas exigências quanto a questões sociais, ambientais, de direitos humanos expressas em cláusulas contratuais firmadas entre os bancos e o *stakeholder* fornecedor. Essas exigências estão associadas a uma abordagem *Arms-length*, na qual as exigências são colocadas em contratos para possibilitar fiscalizações e possíveis penalidades. Evidências dessas exigências podem ser observadas em trechos como:

Banco Daycoval: “... todos os contratos de prestação de serviço incluem cláusulas com a expressa proibição de contratação de trabalho escravo e uso de madeira cuja retirada possa implicar desmatamento, entre outros aspectos socioambientais.” (p. 30)

Banco Itaú: “... os contratos com fornecedores incluem cláusulas específicas sobre o adequado monitoramento de questões socioambientais...” (p. 164)

Banco Pine: “... o relacionamento do Pine com seus fornecedores é pautado em diretrizes socioambientais – presentes em todos os contratos assinados.” (p. 35)

Adicionalmente, alguns bancos requerem certificações e ISOs, ou realizam visitas para a fiscalização de seus fornecedores. Esse tipo de comportamento reforça a abordagem *Arms-length*, como evidenciado nos exemplos a seguir:

Banco do Brasil: “O Banco exige, por exemplo, a Certificação de Cadeia Custódia FSC ou Cerflor para produtos de madeira, a classificação Classe A em Eficiência Energética (Inmetro) e o recolhimento das embalagens de móveis após a montagem para a destinação final adequada.” (p. 130)

“O cumprimento das cláusulas contratuais, incluindo obrigações trabalhistas e critérios ambientais, é fiscalizado pelo Banco.” (p. 130)

BicBanco: “Preferencialmente, o fornecedor deve ter relacionamento comercial com o BICBANCO, pertencer ao local ou região e apresentar diferenciais como certificações OHSAS 18000 ou da série ISO (ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000 e ISO 27000).” (p. 55)

Banco Bradesco: “Exigimos ainda dos nossos fornecedores certificações socioambientais, como Forest Stewardship Council (FSC), para a compra de materiais gráficos e mobiliários, e Restriction of the Use of Certain Hazardous Substances (RoHS) e Environmental Protection Agency (EPA), para equipamentos de informática.” (p. 95)

Banco CitiBank: “As áreas de negócio responsáveis pelos contratos de fornecimento têm como responsabilidade realizar auditorias anuais, com visitas ao fornecedor para observar instalações, a maneira como a empresa funciona e se as condições de trabalho atendem aos requisitos do contrato.” (p. 31)

Dentre os bancos analisados apenas o Banco da Amazônia apresentou uma abordagem *Fairness*. O trecho a seguir, reflete uma gestão que considera os fornecedores como parceiros, o que é uma característica da abordagem *Fairness*.

Banco da Amazônia : “O Banco da Amazônia enxerga seus fornecedores, mais do que provedores de serviços e soluções, mas como autênticos parceiros de uma rede para o desenvolvimento sustentável” (p. 94.)

A predominância da abordagem *arms-length* no relacionamento com o *stakeholder* fornecedor pode ser atribuída ao grande poder que as instituições financeiras possuem. Os bancos operam no setor de serviços e são pouco dependentes de matérias-primas se comparadas com setores industriais. Além disso, por serem instituições poderosas, os bancos podem exercer maior pressão sobre os *stakeholders* fornecedores, dado que o custo de mudança de fornecedor pode não ser tão alto no setor bancário se comparado a outros setores da economia. Neste sentido, o poder é um importante atributo que determina o relacionamento da empresa com seus *stakeholders* e pode explicar a predominância da abordagem *arms-length* no setor analisado.

4.3 Análise do *Stakeholder* Funcionário

Para análise da abordagem de gestão do *stakeholder* funcionário analisou-se o *turnover* como *proxy* para o tempo de relacionamento. O tempo de relacionamento é um importante indicador da satisfação do funcionário com a empresa. Na medida em que o funcionário

percebe que seus interesses são atendidos, há uma maior disposição em permanecer se relacionando com a empresa. A Tabela 3 apresenta os percentuais de *turnover* dos bancos analisados.

Tabela 3:
Turnover de funcionários

Banco	Turnover	Abordagem
Caixa Econômica Federal	2,06%	<i>Fairness</i>
Banco do Brasil S.A.	3,36%	<i>Fairness</i>
Banco da Amazônia S.A.	3,77%	<i>Fairness</i>
Banco Bradesco S.A.	9,59%	<i>Fairness</i>
Banco ItauBank S.A.	10,90%	<i>Fairness</i>
BicBanco	12%	<i>Arms-length</i>
Banco Santander (Brasil) S.A.	14%	<i>Arms-length</i>
Banco Citibank S.A.	15,90%	<i>Arms-length</i>
Banco Pine S.A.	31,00%	<i>Arms-length</i>
Banco Daycoval S.A.	Não informado	<i>Arms-length</i>
HSBC Bank Brasil S.A.	Não informado	<i>Arms-length</i>

Observa-se uma diferença expressiva entre as taxas de *turnover* entre bancos públicos e privados. Essa diferença é explicada, sobretudo, pelo regime de contratação dos funcionários efetivos, pois em bancos públicos os funcionários são contratos mediante concurso público e possuem estabilidade o que reforça a existência de um relacionamento de longo prazo. Contudo, independentemente de ser uma característica peculiar de empresas públicas, o fato de haver baixo *turnover* evidencia um relacionamento baseado na abordagem *fairness*.

Por esse motivo, para a classificação da abordagem das empresas com relação aos funcionários, foi tirada a média geral do grupo de empresas. A média de *turnover* dos bancos foi igual a 11,4%. Dos 11 bancos estudados, 5 foram classificados como de abordagem *Fairness*, pois apresentaram percentual menor que a média e 6 como *Arms-length*, dado que seus percentuais foram acima de 11,4%.

Esses achados podem ser reforçados pelo fato que, dentre os cinco bancos classificados como *Fairness*, três figuram em rankings de gestão de pessoas. O Banco do Brasil e Bradesco estão entre as 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar Revista Você S/A (GRI, 2014) e o Itaú foi escolhido como Empresa dos Sonhos dos Jovens em pesquisa organizada pela Cia. de Talentos (GRI, 2014).

A ausência de informações públicas foi considerada como uma abordagem *Arms-length* uma vez que essa abordagem tem como característica o uso de sigilo e assimetrias de informação em favor da empresa (Bridoux & Stoelhorst, 2014).

4.4 Resumo dos Resultados

Na Tabela 4 são apresentadas as classificações do relacionamento com cada grupo de *stakeholder* quanto a abordagem *Fairness* e *Arms-length*.

Tabela 4:
Resumo dos resultados

Banco	Cliente	Fornecedor	Funcionário	Geral
Banco da Amazônia S.A.	<i>Fairness</i>	<i>Fairness</i>	<i>Fairness</i>	<i>Fairness</i>
Banco Bradesco S.A.	<i>Fairness</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Fairness</i>	Mista

Banco Citibank S.A.	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>
Banco Daycoval S.A.	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>
Banco do Brasil S.A.	<i>Fairness</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Fairness</i>	Mista
Banco Itaú Bank S.A	<i>Fairness</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Fairness</i>	Mista
Banco Pine S.A.	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>
Banco Santander (Brasil) S.A.	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>
BicBanco	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>
Caixa Econômica Federal	<i>Fairness</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Fairness</i>	Mista
HSBC Bank Brasil S.A.	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>	<i>Arms-length</i>

Conforme apresentado na Tabela 4, os bancos apresentam diferentes abordagens quanto ao gerenciamento dos seus grupos de *stakeholders*. Dentre os 11 bancos da amostra, sete bancos apresentaram a mesma abordagem para os 3 grupos de *stakeholders* analisados. Destes 7 bancos, apenas 1 foi classificado na abordagem *Fairness* (Banco da Amazônia) e os demais na abordagem *Arms-length* (Citibank, Daycoval, Pine, Santander, BicBanco e HSBC).

Quatro bancos apresentaram uma gestão de *stakeholders* mista das abordagens de *Fairness* e *Arms-length*, com ênfase em *Fairness* dado que dois dos três *stakeholders* estudados foram classificados nesta abordagem. Este resultado revela que não existe uma abordagem única para os diversos grupos de *stakeholders* da mesma empresa, mas que cada grupo pode ser tratado com uma abordagem distinta. Neste caso, fatores como poder do *stakeholder* e a dependência da organização com relação ao *stakeholder* podem influenciar nessas diferenças.

4.5 Relação da abordagem com as características da empresa

A Tabela 5 apresenta a associação entre a abordagem de gestão de *stakeholders* e o tamanho da empresa.

Tabela 5:

Relação entre tamanho da empresa e abordagem adotada

Banco	Abordagem	Número total de Funcionários
Banco Pine S.A.	<i>Arms-length</i>	363
BicBanco	<i>Arms-length</i>	954
Banco Daycoval S.A.	<i>Arms-length</i>	1.617
Banco da Amazônia S.A.	<i>Fairness</i>	3.152
Banco Citibank S.A.	<i>Arms-length</i>	5.710
HSBC Bank Brasil S.A.	<i>Arms-length</i>	21.479
Banco Santander (Brasil) S.A.	<i>Arms-length</i>	49.309
Banco Itaú Bank S.A	Mista	93.175
Banco Bradesco S.A.	Mista	95.520
Banco do Brasil S.A.	Mista	111.628
Caixa Econômica Federal	Mista	168.203

A Tabela 5 evidencia uma relação entre o tipo de abordagem e o tamanho da empresa, mensurado pelo número de funcionários. Observa-se que empresas de menor porte apresentam uma abordagem única, ou seja, *Fairness* ou *Arms-length* para todos os *stakeholders*. Por outro lado, empresas de grande porte tendem a apresentar uma abordagem mista, com ênfase em *Fairness*. Este resultado pode ser explicado devido à complexidade da

gestão dos *stakeholders*. A abordagem mista pode ser mais complexa e demandar mais esforços de gestão. Além disso, devido ao fato de grandes empresas terem seus departamentos de gestão segmentados, pode haver mais autonomia e controle de cada departamento nas estratégias para tratamento de seus *stakeholders*. Por outro lado, as empresas menores tendem a focar em um tipo de abordagem por terem estratégias mais alinhadas com a visão dos fundadores / controladores da organização. Neste sentido, a visão pode ser mais orientada à uma abordagem única de gestão dos *stakeholders*.

Na Tabela 6 é apresentada a associação entre a abordagem de gestão de *stakeholders* e o desempenho financeiro, obtido pelo ROA.

Tabela 6:

Relação entre ROA e abordagem adotada

Banco	Geral	ROA
BicBanco	<i>Arms-length</i>	-4,56
Banco Santander (Brasil) S.A.	<i>Arms-length</i>	0,34
HSBC Bank Brasil S.A.	<i>Arms-length</i>	0,49
Caixa Econômica Federal	Mista	0,74
Banco do Brasil S.A.	Mista	0,82
Banco Citibank S.A.	<i>Arms-length</i>	0,90
Banco Pine S.A.	<i>Arms-length</i>	0,90
Banco Daycoval S.A.	<i>Arms-length</i>	1,47
Banco da Amazônia S.A.	<i>Fairness</i>	1,50
Banco Bradesco S.A.	Mista	1,54
Banco Itaú Bank S.A	Mista	13,86

Tendo em vista analisar se há uma correlação entre a abordagem de gestão de *stakeholder* e o desempenho financeiro da empresa empregou-se a correlação de Spearman. Os resultados são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7:

Correlação de Spearman

	ROA	Mista	<i>Arms-length</i>	<i>Fairness</i>
ROA	1			
Mista	0.3594**	1		
<i>Arms-length</i>	-0.5208**	-0.8281**	1	
<i>Fairness</i>	0.3007**	-0.2390**	-0.3462**	1

A variável ROA apresentou uma associação positiva e significativa à 5% com as abordagens Mista (0,3594) e *Fairness* (0,3007) e negativa e significativa à 5% com *Arms-length* (-0.5208). Esse resultado indica que empresas que possuem maior desempenho financeiro estão mais dispostas a adotar uma abordagem *fairness* com seus *stakeholders*. Isso pode ser explicado pois empresas mais lucrativas possuem mais recursos disponíveis para atender às demandas de seus *stakeholders*. Esta associação também indica que empresas com uma abordagem do tipo *Arms-length* podem apresentar resultados financeiros negativos o que

vai de encontro à proposição de Bridoux e Stoelhorst (2014) que afirmam que ambas as abordagens podem gerar um bom desempenho financeiro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da discussão existente na dimensão instrumental da teoria dos *stakeholders* sobre a maneira mais eficaz de gerenciar seus *stakeholders*, o presente estudo buscou explorar empiricamente a proposição de Bridoux e Stoelhorst (2014) que defendem que tanto uma abordagem baseada em princípios de justiça e reciprocidade, quanto uma abordagem baseada em negociação e poder de barganha podem gerar vantagem competitiva à empresa. Para tanto, foram analisados os tipos de abordagens presentes no setor bancário brasileiro e as características das empresas que pudessem estar associadas à abordagem escolhida para o gerenciamento dos *stakeholders*.

A partir dos achados, foi possível identificar que empresas dentro de um mesmo setor adotam diferentes abordagens. Na amostra estudada, foram encontrados três tipos de abordagens: a abordagem *Fairness*, a abordagem *Arms-length* e a abordagem mista, que combinou diferentes abordagens para diferentes grupos de *stakeholders*. Os resultados mostraram, ainda que algumas características da organização, como tamanho e lucratividade, podem influenciar a escolha por uma ou outra abordagem. Empresas de menor tamanho tenderam a adotar uma abordagem única para todos os seus *stakeholders*, enquanto empresas de maior porte apresentaram uma abordagem mista, relacionando-se de forma diferente com os diferentes grupos de *stakeholders* analisados.

O presente trabalho contribui para a literatura de *stakeholders* em dois aspectos. Primeiro, avança na discussão levantada por Bridoux e Stoelhorst (2014), pois mostra que além da existência de duas possíveis estratégias de gestão de *stakeholders* que ser adotadas pela empresa, evidencia também que as empresas podem adotar as duas abordagens simultaneamente para diferentes grupos de *stakeholders*. Uma segunda contribuição refere-se ao potencial das duas abordagens de gerarem um bom desempenho, dado que nos resultados, a associação com o ROA indicou que, ao contrário da proposição de Bridoux e Stoelhorst (2014), as empresas analisadas apresentam diferentes desempenhos financeiros associados à abordagem de gestão adotada.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. Foram analisados apenas três grupos de *stakeholders* enquanto a empresa, no desempenho de suas atividades, se relaciona com mais grupos. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e exploratória, a amostra não permitiu análises estatísticas robustas, generalizações, tampouco inferências quanto a relações de causalidade.

Futuras pesquisas podem estudar a gestão de *stakeholders* sob uma perspectiva longitudinal, analisando a amostra estudada ao longo de vários anos. Adicionalmente, podem ser considerados outros *stakeholders* primários não analisados neste estudo como acionista e comunidade, assim como *stakeholders* secundários, como a mídia e os ambientalistas.

REFERÊNCIAS

- Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.

- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Harrison, J. S., & Bosse, D. A. (2013). How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. *Business Horizons*, 56(3), 313-322.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- IFC (2007). *Banking on Sustainability: Financing Environmental and Social Opportunities in Emerging Markets*. International Finance Corporation. Washington.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. Berrett-Koehler Publishers.
- Phillips, R. A. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(01), 51-66.
- Rowley, T. I., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204-219.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.