

**A SUSTENTABILIDADE COMO PRINCÍPIO INSTITUCIONAL E  
ESTREITAMENTO DA RELAÇÃO COM OS STAKEHOLDERS: Estudo de caso do  
HSBC Bank Brasil S.A. – Banco Múltiplo**

**ALEX FAGNER MARTINY**

Universidade do Oeste de Santa Catarina  
alex.martiny@unoesc.edu.br

**EVELACIO ROQUE KAUFMANN**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA  
evelacio.kaufmann@unoesc.edu.br

**REGIANE PIROLI**

Universidade do Oeste de Santa Catarina  
regipirolli@hotmail.com

**SIMONE SEHNEM**

UNOESC - Universidade do Oeste de Santa Catariina  
simone.sehnem@unoesc.edu.br

**A SUSTENTABILIDADE COMO PRINCÍPIO INSTITUCIONAL E  
ESTREITAMENTO DA RELAÇÃO COM OS *STAKEHOLDERS*:  
Estudo de caso do HSBC Bank Brasil S.A. – Banco Múltiplo**

**RESUMO**

No presente artigo são apresentados os resultados do estudo dos relatórios de sustentabilidade do HSBC Bank Brasil S.A. O objetivo do estudo consistiu em descrever o comportamento dos indicadores econômicos, sociais e ambientais, bem como, identificar quem são os *stakeholders* mais relevantes com os quais o banco interagiu no período analisado. O trabalho é desenvolvido à luz da teoria dos *stakeholders*. Trata-se de uma análise longitudinal que retrata os impactos econômicos, sociais e ambientais causados pela presença do HSBC e o retorno de benefícios comuns aos atores envolvidos. A investigação caracteriza-se por ser um estudo de caso de caráter qualitativo, desenvolvido com base em dados secundários, realizada por meio do estudo dos relatórios divulgados pela instituição entre os anos de 2006 a 2013. Os resultados evidenciam o comportamento dos indicadores de sustentabilidade e a interação da instituição com os *stakeholders* nas dimensões econômica, social e ambiental. A partir das constatações se propõe avaliar comparativamente outras instituições financeiras e dar continuidade ao estudo longitudinal no HSBC. A apuração desses indicadores possibilita obter uma percepção longitudinal onde é notória a evolução positiva dos indicadores de sustentabilidade da instituição e o crescimento da sua interação com seus *stakeholders*.

**Palavras chave:** Sustentabilidade, Indicadores de Sustentabilidade, *Stakeholders*.

**ABSTRACT**

In this article we present the results of the study of the sustainability reports of HSBC Bank Brazil SA. The aim of the study was to describe the behavior of economic, social and environmental indicators, as well as identify who are the relevant stakeholders with whom the bank interacted during the period. The work is developed based on the Theory of Stakeholders. This is a longitudinal analysis that portrays the economic, social and environmental impacts caused by the presence of the HSBC and the return of common benefits to stakeholders. The research is characterized by being a qualitative case study developed based on secondary data held by studying the reports released by the institution between the years 2006 to 2013. The results show the behavior of sustainability indicators and the interaction of the institution with stakeholders in the economic, social and environmental dimensions. From the findings it is proposed benchmark other financial institutions and to continue the longitudinal study at HSBC. The calculation of these indicators enables get a longitudinal perception which is notorious for positive development of the institution's sustainability indicators and the growth of their interaction with their stakeholders.

**Keywords:** Sustainability, Sustainability Indicators, *Stakeholders*.

**1 INTRODUÇÃO**

Um fator de competitividade que vem sendo progressivamente incorporado nas organizações é seu posicionamento quanto suas práticas de sustentabilidade. Para que estas práticas sejam percebidas pelos *stakeholders*, as organizações vêm adotando procedimentos de divulgação de suas ações por meio de publicação de relatório de sustentabilidade. Estes são construídos a partir de suas práticas e programas instituídos, considerando os aspectos

econômicos, ambientais e sociais, os quais formam o tripé indissociável das políticas de sustentabilidade contemporânea.

Entender a sustentabilidade nestas dimensões vai além do estabelecimento da longevidade de uma empresa, deve ser percebido como a busca pela prosperidade institucional e de seus stakeholders, o melhoramento da qualidade ambiental dos sistemas que a envolve e uma relação constante de equidade nos aspectos sociais com as comunidades em que a organização atua.

O presente estudo busca abordar a evolução das práticas de sustentabilidade do Banco HSBC Bank Brasil S.A. – Banco Múltiplo, realizando um estudo avaliativo referente aos seus relatórios de sustentabilidade elaborados com base as práticas adotadas no Brasil. Como as instituições financeiras têm efetuado uma divulgação com ênfase na sustentabilidade e tem valorado aspectos de ordem econômica, social e ambiental, instigou-se a curiosidade de avaliar quão verídicas são essas comunicações e até que ponto os indicadores mensurados contribuem para a consolidação de uma organização sustentável. Esses aspectos permitiram criar as seguintes indagações de pesquisa: qual é o comportamento dos indicadores econômicos, sociais e ambientais? E quem são os stakeholders mais relevantes com os quais o banco interagiu no período de 2006 a 2013? A intenção é obter uma percepção longitudinal das ações de sustentabilidades, compreendendo o período de 2006 a 2013, relacionando seus resultados à luz da teoria dos stakeholders. Para alcançar os resultados do estudo, foram estabelecidos os seguintes objetivos: descrever o comportamento dos indicadores econômicos, sociais e ambientais, bem como, identificar quem são os stakeholders mais relevantes com os quais o banco interagiu no período analisado. Outra dimensão levantada foi identificar quão sustentável são as ações desenvolvidas pelo banco HSBC à luz das premissas preconizadas por Elkington (2001), propondo a partir deste ponto uma sugestão para estudos futuros.

É notório que atualmente as práticas sustentáveis passaram a ser observadas e tornaram-se indicadores, principalmente por investidores, que buscam minimizar os riscos dos investimentos selecionando empresas rentáveis, porém, com vistas às suas práticas de sustentabilidade. Práticas que devem ser socialmente responsáveis, éticas, com foco na preocupação ambiental, políticas de otimização do uso sustentável dos recursos, os quais caracterizam alguns indicadores observados nos processos de investimento que consideram as consequências socioambientais como requisitos determinantes para estabelecerem relações organizacionais.

Nesta perspectiva, o estudo justifica-se, em um primeiro momento, como um ensaio acadêmico fazendo reflexão acerca da importância e relevância voltadas as questões de sustentabilidade, bem como, apresentar as teorias discutidas com as práticas efetivadas pela instituição selecionada, traçando um paralelo quanto a sua aderência e efetivo impacto institucional.

A justificativa teórica está associada ao estudo de Caiado, Quelhas e Lima (2015) salientam que estudos sobre avaliação de desempenho em sustentabilidade podem servir como suporte ao processo decisório. Além disso, se coaduna com o estudo de Gallon *et al* (2012) que buscaram responder a indagação: qual o nível de evidenciação das informações sociais divulgadas nos Relatórios de Sustentabilidade (RS) de empresas premiadas por suas práticas de responsabilidade socioambiental, sob o enfoque dos Indicadores da ONU? Constataram que o porte e o setor de atuação influenciam no padrão de divulgação dos relatórios sociais das empresas. Com relação ao nível de evidenciação adotado pelas empresas pesquisadas nos Relatórios de Sustentabilidade com base nos Indicadores da ONU, os resultados sinalizam que os indicadores com o maior nível de evidenciação são os de natureza econômico-financeira, com obrigatoriedade legal de publicação nos demonstrativos das entidades (Tecnologia e desenvolvimento de recursos humanos, saúde e segurança e contribuições ao governo e à sociedade), em detrimento das informações relacionadas à corrupção. Essa constatação

possivelmente pode estar associada ao fato destas informações relativas a essa categoria se relacionarem a externalidades negativas da empresa. Outrossim, que as práticas adotadas são consideradas como referencial (*benchmark*) para outras empresas.

Para desenvolver o estudo foi elaborada uma seção teórica que versa sobre a sustentabilidade e os stakeholders. A próxima seção teórica aborda práticas e indicadores de sustentabilidade para instituições bancárias e uma última seção teórica que versa sobre stakeholders. Na sequência é abordada a metodologia que foi seguida para a condução da pesquisa. São descritos e analisados os dados e apresentadas as considerações finais, seguidas pelas referências.

## **2 SUSTENTABILIDADE E STAKEHOLDERS**

A sustentabilidade significa um conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve estabelecer, com o objetivo de criar valor econômico, social e ambiental, para minimizar o impacto resultante de sua atuação (ELKINGTON, 2001). Para criar valor econômico, social e ambiental a empresa precisa necessariamente interagir com os stakeholders. Os stakeholders são considerados todos os grupos ou indivíduos que afetam ou podem ser afetados pelas atividades da empresa (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

Para o melhor entendimento deste estudo, faz-se necessários abordar com maior abrangência alguns conceitos que complementam a proposição dos objetivos estabelecidos. Desta forma, o referencial teórico explora as abordagens sobre os aspectos da sustentabilidade, sua perspectiva como elemento de desenvolvimento organizacional, bem como, é elucidada a Teoria dos *Stakeholders* relacionando-a aos indicadores e as práticas contemporâneas da sustentabilidade.

### **2.1 SUSTENTABILIDADE**

O desenvolvimento sustentável é um tema em evidência e cada vez mais discutido na contemporaneidade. Segundo Ribeiro (1991) o desenvolvimento sustentável é um conceito amplo e, devido a esta característica, permite apropriações diferenciadas e ideologizadas por segmentos sociais de interesse. Sua proposição básica de eficiência econômica, associada à eficácia social e ambiental, que significa melhoria da qualidade de vida das populações atuais sem comprometer as possibilidades das próximas gerações. Constitui padrão normativo almejado pela maioria das sociedades humanas.

O tripé no qual se apoia o conceito da sustentabilidade envolve as três dimensões, econômica, social e ambiental. A dimensão social diz respeito ao processo que busca a redução substancial das diferenças sociais, deve considerar o desenvolvimento em suas várias dimensões abrangendo os aspectos de necessidade material e imaterial. Já a sustentabilidade econômica define-se por uma alocação e gestão mais eficientes dos recursos e por uma regulamentação do investimento público e privado, de acordo com Sachs (1993). A eficiência econômica deve ser medida, sobretudo em termos de critérios macrossociais, pressupondo evitar a denominada “economia de Gandhi”, que garante resultados na jornada de trabalho e a qualidade mínima de vida ao trabalhador. (MONTIBELLER-FILHO, 2008).

Na dimensão da sustentabilidade ambiental ou ecológica, compreende o uso dos potenciais inerentes aos variados ecossistemas compatível com sua mínima deterioração. Deve permitir que a natureza descubra novos equilíbrios por meio de processos de utilização que obedeçam a seu ciclo temporal. Implica, também, preservar as fontes de recursos energéticos e naturais. (MONTIBELLER-FILHO, 2008).

Nesta perspectiva, faz-se uma inferência quanto a importância das instituições financeiras, sendo que elas podem contribuir no processo de desenvolvimento e preservação ambiental. Por exemplo, a concessão de crédito mais acessível a produtores rurais que

desenvolvem processos ecologicamente corretos é cada vez mais frequente, e que demonstra o comprometimento com um desenvolvimento mais racional. Assimilando a importância desta prática, além de contribuírem diretamente com a questão socioambiental, os bancos induzem os tomadores de crédito à mudança dos hábitos convencionais por uma gestão mais responsável.

O HSBC pratica políticas setoriais de sustentabilidade de crédito para tornar ainda mais concreta a garantia para que o financiamento do HSBC não gere degradação ambiental ou afete de forma negativa a comunidade exigindo o enquadramento do cliente às legislações ambientais. (HSBC, 2015).

As organizações perceberam que a sustentabilidade pode ser fonte de boa imagem, sendo que os projetos de sustentabilidade implantados passaram a ser amplamente divulgados e a sustentabilidade foi incorporada às estratégias de comunicação e marketing. Segundo Mattarozzi e Trunkl (2008), sustentabilidade corporativa é a aplicação prática, pelas empresas, do conceito de desenvolvimento sustentável. Assim, não se limita às iniciativas de ecoeficiência e nem se confunde com as atividades de cunho social desenvolvida pelas instituições. Trata-se da adoção de critérios socioambientais, além de econômico-financeiros, na definição da estratégia e operação do negócio, bem como nas relações com as partes interessadas.

Além disso, o estudo de Caiado, Quelhas e Lima (2015) destacam que é fundamental entender as necessidades e expectativas dos *stakeholders*, a importância da medição de desempenho sustentável e, com isso, avaliar a sustentabilidade nos eixos econômico, social e ambiental. Neste contexto, a sustentabilidade corporativa se torna essencial nas empresas, pois se baseia em um novo modelo de gestão de negócios, estando em conformidade com novos padrões exigidos, atendendo às expectativas dos *stakeholders*, ou grupos de interesse. (MATAROZZI; TRUNKL, 2008).

## 2.2 STAKEHOLDERS

A gestão estratégica de uma organização deve estar alinhada a gestão dos stakeholders, ou seja, os gestores devem capilarizar o desenvolvimento do relacionamento com seus stakeholders, estabelecendo de fato que haja o engajamento de toda a corporação para desempenhar o melhor de si no propósito de agregar o máximo valor que a organização se predispõe a oferecer.

A longevidade de uma organização depende sobremaneira da capacidade de seus gestores de criarem mecanismos que fomentem a produção das riquezas, valores e satisfação das pessoas e grupos com os quais estão envolvidas, de modo a manter no sistema seus stakeholders. Freeman (1984) define *stakeholders* como um grupo ou indivíduos que afetam e são afetados pela realização dos objetivos da empresa. *Stakeholders* incluem aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la. (SAVAGE, *et al.*, 1991).

Os gestores identificam benefícios para a organização em relatar informação social e ambiental para os diferentes grupos de stakeholders. Os benefícios incluem: alinhamento de valores da gestão com os valores sociais; antecipar ataques dos grupos de pressão; melhorar a reputação da organização; providenciar oportunidades de debates sérios; demonstrar fortes princípios de gestão e responsabilidade social, entre outros. Compreende também a força dos *stakeholders* na tomada de decisões da organização. (LABUSCHAGNE; BRENT; CLAASEN, 2005; SARKIS; HELMS; HERVANI, 2010).

Neste mesmo entendimento, os autores Gallon *et al.* (2012), asseveram que prestar informações relacionadas ao desempenho econômico, financeiro, social e ambiental para os seus *stakeholders* caracteriza-se como um objetivo fundamental para evidenciar uma ampla visibilidade e transparência das ações e práticas que a organização desenvolve, com perspectiva para o reconhecimento de suas práticas de responsabilidade socioambiental.

Uma definição precursora, porém, relativamente preponderante sobre a teoria dos *stakeholders* foi apresentada por Freeman (1984, p. 31) que considera os *stakeholders* como “[...] grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir”. Já uma definição mais contemporânea propalada por Friedman e Miles (2006), em sua abordagem normativa define-se como as práticas da organização em benefício de quem a empresa deveria ser administrada, e uma definição derivativa que implica no potencial de afetar a organização e seus *stakeholders* normativos.

Segundo Donaldson e Preston (1995), o termo *stakeholders* foi inserido na administração em um memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI), em 1963. O objetivo inicial para utilização do termo era designar todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir. Conforme o memorando, os grupos de *stakeholders* incluiriam acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade, o mesmo ainda recomenda que os *stakeholders* deveriam abranger os interesses dos *stakeholders* e então desenvolver objetivos em conjunto com eles.

Há, no entanto dificuldade e falta de consenso entre autores sobre as definições exatas dos *stakeholders*. Clarkson (1995) contribui com relevantes elementos para a teoria dos *stakeholders*, definindo os conceitos de grupos de *stakeholders* primário e secundário. Os primários relacionam-se com a participação contínua, determinantes para a atuação e sobrevivência da organização, já o outro grupo, é definido como aqueles que afetam ou são influenciados pela corporação, mas não necessariamente estão envolvidos em transações e não são determinantes para a sobrevivência da organização. Ainda salienta que a teoria do *stakeholders* é fundamental para o entendimento das estruturas e dimensões dos relacionamentos entre empresa e comunidade, e é essencial para que a organização consiga relacionar os vários indicadores de desempenho corporativo.

Outras características relevantes relacionadas à teoria dos *stakeholders* estão associadas ao seu caráter relacional que propõe um modelo relacional, interligando indivíduos, grupos, comunidades, empresas, instituições e o próprio Estado. (PESQUIEX; DAMARK-AYADI, 2005). A teoria dos *stakeholders* para Donaldson e Preston (1995) apresenta uma relevante necessidade de reconhecimento dos administradores com os diferentes grupos envolvidos na organização e os interesses específicos constituam uma importância referencial, para verificar a influência de cada um dos grupos envolvidos com a organização e entendendo como estas influências acontecem.

Os objetivos principais nas pesquisas sobre *stakeholder* têm sido identificar quem são os *stakeholders* da empresa e determinar quais tipos de influência eles exercem (ROWLEY, 1997). Dessa forma, Mitchell, Agle e Wood (1997), apresentaram em um estudo sobre a teoria de *stakeholders* que as várias classes de *stakeholders* devem ser identificadas com base na posse ou na posse atribuída a um ou à combinação desses atributos: poder, legitimidade e urgência.

Donaldson e Preston (1995) apresentam outros aspectos relevantes à teoria dos *stakeholders*, onde a mesma pode ser usada de forma característica pelas empresas e expõe três tipos de uso: descritivo, instrumental e normativo. O fator descritivo ocorre quando a empresa apresenta um exemplo para representar e entender as suas relações e papéis nos ambientes externo e interno. O fator instrumental é quando este exemplo traz consigo uma ferramenta de gestão para os administradores. O fator de uso normativo aparece quando a administração apresenta os interesses de todos os *stakeholders* e demonstrando uma importância maior para os mesmos.

É importante a empresa ter responsabilidade social e um relacionamento ético com os diversos grupos de interesse da sociedade. Estes grupos de interesse, os *stakeholders*, representam qualquer público que afeta a empresa ou por ela é afetado em seus objetivos organizacionais (FREEMAN, 1984). Essa abordagem demonstra que a legitimidade que os

*stakeholders* vêm assumindo nesta nova concepção de relacionamento é um dos pilares para o entendimento da responsabilidade social. (MOSTARDEIRO; FERREIRA, 2005).

Os autores Brealey, Myers e Allen (2008) reconhecem a importância dos relacionamentos com os *stakeholders* para que o objetivo de elevar a riqueza dos acionistas seja alcançado, pois à medida que os clientes ficam insatisfeitos e a força de trabalho descontente provavelmente impactarão no resultado econômico com a consequente diminuição dos lucros e preço de suas ações. É importante neste sentido manter um comportamento baseado em regras implícitas com políticas e padrões éticos que preservem a reputação da organização com vistas à honestidade e integridade dos negócios.

Com estratégias mais eficazes, as empresas devem traçar metas quanto ao relacionamento com os *stakeholders* atuais e em potencial como parte de um processo contínuo de administração. Essas metas devem considerar o impacto potencial dos *stakeholders* nas unidades estratégicas corporativas e de negócios. Com o potencial dos *stakeholders* definido como foco para cooperar, os executivos podem evitar a implementação de planos que serão opostos aos dos *stakeholders*, reconhecendo suas necessidades, modificando planos, e esquivando-se de problemas associados com a organização pelos *stakeholders*. (SAVAGE et al., 1991).

Os elementos necessários que Almeida e Muniz (2005) para que a empresa defina estratégias mais eficazes de posicionamento e relacionamento, construindo imagens mais coerentes e consistentes e uma reputação mais forte, vêm do conhecimento das lacunas entre o que os membros da empresa consideram como essencial, o que a empresa projeta e como os *stakeholders* externos percebem tais atributos. Benjamin, Simon e Biilent (2005) asseveram que é necessário aumentar a compreensão do papel da reputação na relação desempenho social corporativo e desempenho financeiro, pois tal relação é afetada pela alocação de recursos dos *stakeholders* da organização.

A construção do comprometimento e da lealdade entre os *stakeholders* se dá por meio da promoção do desenvolvimento, demonstrando os elementos essenciais para o sucesso das relações nos negócios. Tais relações envolvem quatro diferentes estágios, iniciando com a ciência dos *stakeholders* de que a sua empresa existe e terminando com o desejo de ação destes. O objetivo de um líder é ganhar o apoio das pessoas. A natureza desse apoio depende do papel do indivíduo, podendo ser um cidadão interessado da comunidade, um cliente, um investidor, um fornecedor ou outro parceiro, um empregado e assim por diante. Não importa o tipo de *stakeholder*, o importante é a necessidade de se entender a profundidade do relacionamento e o apoio deste *stakeholder*. (WALKER; MARR, 2001).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Considerando os objetivos propostos para o desenvolvimento do artigo, adotou-se o emprego da pesquisa do tipo descritiva com abordagem qualitativa e que fez uso de indicadores quantitativos para realização das análises previstas neste estudo. A elaboração da pesquisa foi realizada por meio de análise documental relacionando os principais conceitos sobre sustentabilidade e a interação com os *stakeholders*.

De acordo com os autores Barros e Lehfeld (1986) e Cervo e Bervian (1983), uma pesquisa descritiva é aquela com que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos do universo pesquisado.

Para o levantamento dos dados, optou-se por uma pesquisa que explorasse os dados já existentes e pudessem ser utilizados e estudados pelos pesquisadores do tema. Desta forma, utilizando-se de dados secundários obtidos no site do Banco HSBC, especificamente os relatórios financeiros e de sustentabilidade disponibilizados pela instituição foco deste estudo de caso.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é a estratégia preferida do pesquisador quando ele não possui o controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Como definição de problema e o desenvolvimento da hipótese, buscou-se relacionar a ações de interação do HSBC Bank Brasil S.A. – Banco Múltiplo por meio das práticas de sustentabilidade com seus principais *stakeholders*, evidenciadas em seus relatórios de sustentabilidade.

A coleta e forma de análise dos dados foram estabelecidas com base nos relatórios de sustentabilidade publicados no site da organização no período de 2006 a 2013. O Banco manteve como política de divulgação de suas ações de sustentabilidade a criação e manutenção de um portal de transparência que disponibiliza todas as informações sobre suas ações e práticas voltadas a sustentabilidade. (HSBC, 2015).

As práticas de sustentabilidade adotadas pelo Banco estão voltadas nas três dimensões que ancoram o tripé da sustentabilidade, desta forma buscou-se considerar como categoria de análises as dimensões econômicas, sociais e ambientais com vistas à influência promovida e percebida pelos seus *stakeholders*. Na dimensão econômica, os principais indicadores analisados foram: Ativo total; Receitas, Patrimônio líquido, Lucro líquido nos períodos analisados. Na dimensão social os indicadores aferidos foram o total de funcionários, gênero e estagiários; as horas de treinamento proporcionado aos seus funcionários; quantidades de projetos sociais apoiados pela Instituição; pessoas beneficiadas pelos projetos apoiados. Já na dimensão ambiental os indicadores avaliados estão voltados as suas políticas de uso e economia dos recursos como consumo de papel, água, energia, emissão de CO<sup>2</sup>. Foram ainda observadas práticas quanto ao apoio dos setores energéticos que cumprem com os padrões de sustentabilidade e posicionamento quanto a não financiar recursos e projetos a instituições que não seguem as normas de sustentabilidade ou atuam em setores de risco ao meio ambiente.

A tabulação e tratamento dos dados foi realizada com o auxílio de aplicativos de planilhas de cálculo, categorizando-os nos três eixos temáticos que preconiza o tripé da sustentabilidade (econômico, ambiental e social). Foram elaboradas diversas tabelas para sistematizar as informações coletadas via acesso aos relatórios. A partir da definição dos indicadores, foram levantados os dados dos períodos que compreendem os anos de 2006 a 2013, estabelecendo um tratamento longitudinal destas informações. A análise dos dados seguiu as premissas da análise descritiva.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O tratamento das informações levou em consideração a evolução percentual dos resultados obtidos em cada ano a partir do ano de 2006. Portanto, esse ano foi considerado como base para avaliação da evolução dos indicadores dos anos seguintes.

### **4.1 DIMENSÃO ECONÔMICA**

Na Tabela 1 são apresentados os principais indicadores da dimensão econômica do período avaliado. Alguns indicadores mais que dobraram de valor, contudo, observa-se que, nos últimos dois períodos em 2012 e 2013 alguns indicadores apresentaram queda, em especial o indicador do lucro líquido em 2013, com uma significativa redução. Em relação a dimensão econômica da organização, segundo Elkington (2001), um pilar de uma empresa é o lucro. Entretanto, o lucro está associado a receita gerada pela empresa na interação com seus clientes por meio da venda de produtos e serviços.

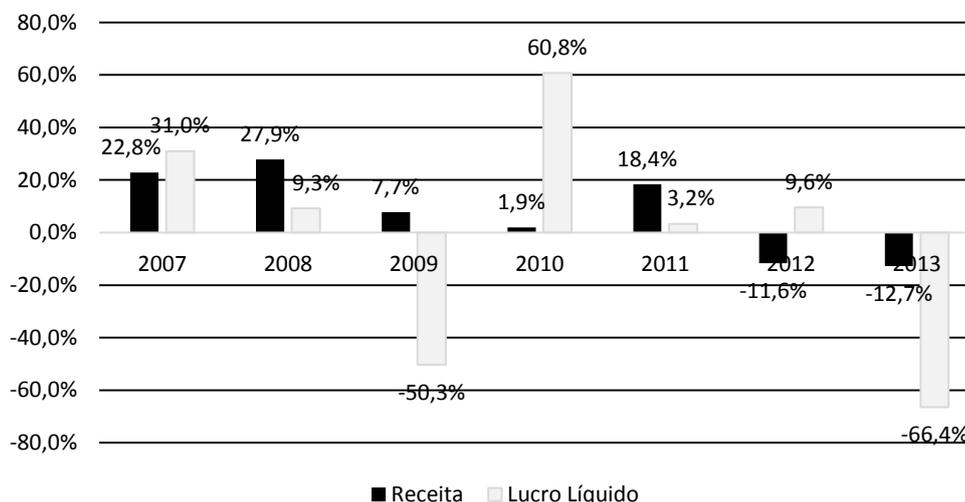
Tabela 1: Principais indicadores econômicos do Banco HSBC (em milhões de R\$)

<b>Indicadores</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ativo Total	58.265	70.755	112.100	97.600	122.100	130.900	115.600	128.714
Receita	9.375	11.513	14.722	15.861	16.160	19.126	16.905	14.751
Patrimônio Líquido	4.111	5.087	6.046	7.118	7.790	8.796	9.973	10.009
Lucro Líquido	946	1.239	1.354	673	1.082	1.117	1.224	411

Fonte: Os autores (2015)

Ainda pode-se verificar por meio do Gráfico 1 a comparação da evolução entre a receita e o lucro líquido do HSBC:

Gráfico 1: Comparação da evolução percentual anual entre a Receita X Lucro Líquido



Fonte: Os Autores (2015)

Quando analisada a evolução entre 2006 e 2013 percebe-se um crescimento de 57,3% na receita e uma redução de -56,6% no lucro. Quanto ao tratamento dado ao patrimônio líquido por Elkington (2001), é de capital econômico, percebeu-se na Tabela 1, que nos anos de 2009 e 2012 apesar da redução da receita em relação ao ano anterior houve crescimento do patrimônio líquido.

## 4.2 DIMENSÃO SOCIAL

Com relação a dimensão social, Elkington (2001), ressalta que algumas empresas consideram capital humano, habilidades, saúde e educação, mas também as organizações devem abranger medidas que reforcem o potencial de criação de riquezas. Quanto aos indicadores sociais, que são apresentados na Tabela 2, observa-se uma redução gradual e significativa do número de funcionários. Fato que pode ser justificado pela própria tendência deste segmento que vem investindo fortemente na automação dos processos e na terceirização de algumas de suas atividades. Outro indicador que merece atenção é quanto ao número funcionários do gênero feminino, que passou de 46% em 2006 para 56% em 2013. A quantidade

de pessoas beneficiadas e projetos sociais apoiados pelo banco mantiveram-se estável, com destaque no ano de 2012 que foi atípico aos demais períodos.

Tabela 2: Principais indicadores sociais do Banco HSBC

<b>Indicadores</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008*</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Funcionários	28.914	27.010	25.122	23.442	24.215	23.467	21.811	21.921
Gênero (H)	54%	46%	46%	46%	46%	45%	44%	44%
Gênero (F)	46%	54%	54%	54%	54%	55%	56%	56%
Estagiários	900	950	951	811	1.013	n/d	n/d	n/d
Horas de treinamento	129.456	684.300	n/d	424.534	481.619	336.585	351.975	464.532
Projetos apoiados	177	174	187	263	297	236	383	201
Pessoas beneficiadas (mil)	2.000	70	n/d	176,1	182,4	197	241	243,6

\* Relatório de Sustentabilidade 2008 não foi divulgado pelo Banco HSBC.

Fonte: Os autores (2015)

Quando analisado o período que compreende 2006 a 2013, percebe-se que o HSBC reduziu seu número de funcionários em -24%. Os funcionários são considerados *stakeholders* de qualquer organização e são eles os responsáveis por interagirem com os demais *stakeholders*, no entanto, a visão econômica prevalece mesmo quando se trata de dados unicamente sociais como a empregabilidade das pessoas.

### 4.3 DIMENSÃO AMBIENTAL

Quando se trata de questões ambientais os governos tem papel fundamental, pois essa é uma área em que as agências governamentais nacionais e internacionais tem um papel essencial, pois desempenham papel de legisladores, criando leis e estabelecendo diretrizes as quais as organizações devem seguir, sob pena de multas e outros custos relacionados à correção de possíveis desequilíbrios ambientais causados pela presença da organização. (ELKINGTON, 2001). Os principais indicadores ambientais apresentados nos relatórios de sustentabilidade são demonstrados na Tabela 3.

Tabela 3: Principais indicadores ambientais do Banco HSBC

<b>Indicadores</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Consumo de papel (tonelada)	1.404	4.492*	n/d	2.819	2.959	3.167	3.152	2.046
Consumo de água (m³)	369.583	331.854	323.500	347.582	324.586	315.858	268.463	293.756
Consumo de Energia (MWh)	101.535	114.275	104.300	101.200	113.373	117.226	115.325	107.260
Emissões de CO <sup>2</sup> (tonelada)	21.296	20.398	17.449	15.775	17.392	18.859	17.457	15.312

\* A partir de 2007 foi considerado o consumo de papel de terceiros produzidos para o HSBC.

Fonte: Os autores (2015)

As instituições independentemente da obrigatoriedade do cumprimento de leis e normas ambientais devem se preocupar com o impacto ambiental que causam nas comunidades em que

estão presentes. O HSBC, demonstrou em seus relatórios de sustentabilidade a redução do consumo de água, energia e emissão de CO<sup>2</sup>.

#### 4.4 A INTERAÇÃO COM OS STAKEHOLDERS E OS VALORES DISTRIBUÍDOS

Os *stakeholders* podem ser divididos em 02 grupos, conforme Elkington (2001), existem os *stakeholders* “tradicionais” e os “emergentes”, sendo o primeiro grupo compostos pelos acionistas, fornecedores, legisladores e governo e o segundo grupo composto por funcionários, clientes, associações comerciais, grupos acadêmicos, comunitários e ambientais.

Com relação à interação do Banco HSBC com os *stakeholders*, pode-se perceber que os fornecedores e funcionários são os principais beneficiados na distribuição dos valores seguidos do governo, acionistas e a sociedade por meio dos investimentos em projetos sociais, ambientais e na comunidade. A Tabela 4 demonstra a distribuição de valores aos seus *stakeholders*:

Tabela 4: *Stakeholders* relevantes com os quais o Banco HSBC interage na distribuição de valores adicionados (milhões de R\$)

<b>Indicadores</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Fornecedores (Insumos adquiridos de terceiros)	2.768	7.721	3.789	3.794	3.946	4.116	4.157	4.329
Funcionários	1.775	2.011	1.807	1.908	1.991	2.407	2.639	2.752
Governo (Impostos pagos)	1.092	1.316	854	700	1.151	1.086	1.178	891
Acionistas	266	257	313	347	416	454	501	483
Investimentos sociais, ambientais e na comunidade	12	6,9	14,7	15,8	17,8	19,8	24,2	18,6

Fonte: Os autores (2015)

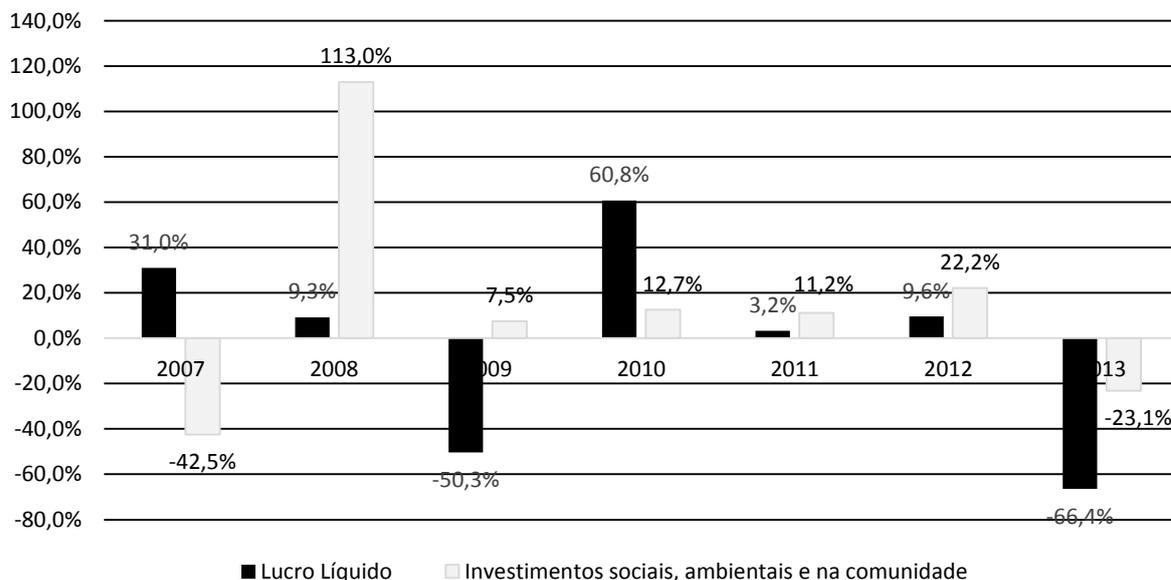
Percebe-se que dentre os *stakeholders* “tradicionais” mencionados por Elkington (2001), os fornecedores são os maiores receptores dos valores distribuídos pelo HSBC em todos os períodos analisados seguidos do governo (impostos) e dos acionistas.

A interação com os *stakeholders* do grupo “emergentes” conforme trata Elkington (2001), representada pela sociedade em geral também é impactada pelo HSBC Bank Brasil S.A. – Banco Múltiplo em projetos socioambientais.

Percebeu-se que os investimentos em projetos sociais, ambientais e na comunidade em alguns períodos não tem relação direta com o lucro líquido da instituição, pois, ficou evidenciado no ano de 2007 aumento do lucro e redução no percentual investido em projetos sociais, ambientais e na comunidade, já no ano de 2009 houve redução do lucro em relação ao ano anterior com aumento dos investimentos sociais, ambientais e na comunidade enquanto que nos demais anos os aumentos e reduções contatados não foram diretamente proporcionais.

A seguir no Gráfico 4 pode-se observar os valores investidos em projetos próprios e de apoio a projetos de terceiros em comparação ao lucro líquido da instituição.

Gráfico 4: Evolução percentual anual dos valores investidos em projetos socioambientais x lucro-líquido



Fonte: Os autores (2015)

Ainda em relação a distribuição dos valores investidos em educação, meio ambiente e comunidade constatou-se os percentuais conforme pode-se observar na tabela 5:

Tabela 5: Percentual dos valores investidos em educação, meio ambiente e comunidade

Ano	2006	2007	2008*	2009	2010	2011	2012**	2013**
Educação	69%	61%	n/d	67%	50%	66%	n/d	n/d
Meio ambiente	6%	15%	n/d	6%	34%	26%	n/d	n/d
Comunidade	25%	24%	n/d	27%	16%	8%	n/d	n/d

\*. Relatório de Sustentabilidade 2008 não divulgado pelo HSBC.

\*\* Não foi possível identificar nos relatórios de sustentabilidade 2012 e 2013 os percentuais destinados a cada área socioambiental.

Fonte: Os autores (2015)

A relação com a comunidade é difícil de ser mensurada, o acompanhamento social por parte das empresas em muitos casos é incoerente, para tal informação tornar-se coerente é necessário engajar os *stakeholders*. (ELKINGTON, 2001).

Para Elkington (2001), a sustentabilidade está alicerçada em três pilares, o econômico, o ambiental e o social, onde o econômico é melhor representado pelo lucro e resultados financeiros, o ambiental representado pelo capital natural ou reservas naturais que podem ser renováveis ou não, e o social que tem relação com as questões sociais, éticas ou culturais. Neste sentido se faz necessária a demonstração das ações condizentes do HSBC Bank Brasil S.A. – Banco Múltiplo no que se refere aos três pilares da sustentabilidade.

Os relatórios de sustentabilidade e as informações disponibilizadas pelo Instituto HSBC Solidarietà são demonstrados no Quadro 1 e retratam as ações condizentes com as premissas de sustentabilidade de Elkington (2001), desenvolvidas pelo HSBC e que segundo constam nos relatórios de sustentabilidade fazem parte do plano para engajar os *stakeholders*.

Quadro 1: Premissas de sustentabilidade e as ações desenvolvidas pelo Banco HSBC

<b>Premissas de Sustentabilidade de Elkington (2001)</b>	<b>Ações condizentes com essas premissas desenvolvidas pelo HSBC Bank Brasil S.A. – Banco Múltiplo</b>
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de lucros;</li> <li>• Crescimento do Patrimônio líquido;</li> <li>• Redução de custos;</li> <li>• Desenvolvimento do capital humano;</li> <li>• Políticas de remuneração variável como estratégia de retenção de talentos.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do Comitê de diversidade e inclusão em 2006 seguido da criação do <i>Women in Leadership</i> (programa interno) em 2012;</li> <li>• Apoio ao projeto Dê ASA da Instituição Aldeias Infantis SOS Brasil;</li> <li>• Apoio ao projeto Brincadiquê na Escola da Instituição Rede Solidariedade Marista;</li> <li>• Apoio ao projeto Capacitação de Professores Pedagógicos na Escola em Língua Portuguesa e Matemática do Instituto Parceiros da Educação;</li> <li>• Apoio ao projeto Capacitação do instituto da Oportunidade Social</li> <li>• Apoio ao programa Condomínio Digital e Escola Social do Varejo do Instituto Aliança;</li> <li>• Apoio ao projeto Formação para o Mundo de Trabalho do ESPRO – Ensino Social Profissionalizante;</li> <li>• Apoio a Pastoral da Criança organismo de ação social da CNBB atendendo a 393 municípios brasileiros.</li> </ul>
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi criado o Programa HSBC pela Água em parceria com três ONGS internacionais <i>Earthwatch Institute, WaterAid</i> e WWF;</li> <li>• Monitoramento de seus indicadores ambientais estabelecendo metas de redução de consumo de energia, água, geração de resíduos e emissões de CO<sub>2</sub>;</li> <li>• Consumo consciente de água e energia;</li> <li>• Descarte seletivo do lixo;</li> <li>• Conscientização e engajamento dos colaboradores;</li> <li>• Investimentos em infraestrutura;</li> <li>• Melhoria de processos e desempenho ambiental de operações;</li> <li>• Incorporação da sustentabilidade nas decisões de compra, por meio da seleção de fornecedores;</li> <li>• Aplicação de conceitos de ecoeficiência em novas edificações e reformas;</li> <li>• Instalação de sensores temporizados para desligamento dos caixas automáticos em horários de não atendimento ao público;</li> <li>• Inibição de impressões e uso de copos plásticos;</li> <li>• Produção e distribuição de cartilha de ecoeficiência para colaboradores e fornecedores.</li> </ul>

Fonte: Os autores (2015)

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Elkington (2001) salienta que o desenvolvimento sustentável envolve a busca concomitante da prosperidade econômica, da qualidade ambiental e da igualdade social. Desse modo, as empresas que buscam a sustentabilidade precisam empenhar-se não somente na direção de uma única linha de resultados, mas de forma a atender o *triple bottom line*.

Pautado nas descrições de indicadores anteriormente apresentados pode-se verificar que:

a) quanto a dimensão social: os indicadores descritos são de cunho econômico e buscam mensurar desempenhos alusivos a evolução ano a ano da receita *versus* número de funcionários *versus* remuneração paga aos funcionários remanescentes pela instituição nos períodos pesquisados, o valor da remuneração aos funcionários, o número de funcionários. Partindo das premissas promulgadas por Elkington (2001), nota-se espaço para inclusão de indicadores qualitativos associados a bem estar no ambiente de trabalho, valoração e humanização, práticas trabalhistas que o banco preza, concessão de benefícios aos colaboradores, direitos humanos, condições de trabalho, inclusão de menor aprendiz, idosos, ex-presidiários e classes minoritárias, queixas e reclamações e impactos na sociedade, entre outros.

b) quanto a dimensão ambiental: o HSBC, demonstrou em seus relatórios de sustentabilidade a redução do consumo de água, energia e emissão de CO<sup>2</sup>. Entretanto, a dimensão ambiental vai muito além dessas premissas de economia no uso dos recursos naturais. Contempla mensuração do volume de resíduos gerados, tratamento e destinação adequada dos resíduos gerados, uso de energias limpas, adoção de práticas que minimizam impactos ambientais e que prezam pelo reciclo da água, prédios que incorporem os requisitos das construções sustentáveis, preservação da biodiversidade, corresponsabilidade com o uso dos recursos emprestados e seus reflexos na cadeia de produção e na sociedade, redução de desperdícios, adoção da contabilidade ambiental, entre outros.

c) quanto a dimensão econômica: em todos os indicadores avaliados observa-se um crescimento constante, sendo que no período de 8 (oito) anos estes indicadores dobraram de valor. Partindo dos pressupostos de Elkington (2001) é possível inferir que uma organização não deve simplesmente criar valor econômico, mas também buscar a satisfação de uma gama de valores sociais e éticos. Nesse contexto, encontra-se oportunidade para analisar quais são os valores dessa instituição financeira? Verificar quais são os valores dos clientes e dos *stakeholders*-chaves? Há coerência entre os valores do banco, dos clientes e dos demais *stakeholders*? Esses valores estão alinhados com a agenda de sustentabilidade emergente? Se há hiatos entre a tônica da sustentabilidade e a prática, como esses gaps poderão ser preenchidos? Qual é o valor que o banco gera para a sociedade? O banco está pensando a sustentabilidade como uma questão corporativa ou como um fator essencial de vantagem competitiva?

Outras possíveis indagações que esse estudo não teve a pretensão de atender, mas que podem surgir como oportunidades de novas investigações estão associados a: como os atuais *stakeholders* valorizam o desempenho do HSBC nos três pilares da sustentabilidade? Produção e consumo sustentável implicam em novos comportamentos dos clientes do HSBC? Houve realmente uma mudança que contempla os três pilares da sustentabilidade? Qual é o desempenho por melhores padrões estabelecidos por clientes líderes e pelos fundos de investimento ético e verde? Como uma empresa supostamente sustentável valora o capital social?

Por fim, é importante salientar que pelo porte da organização analisada, segue os padrões preconizados por Galon *et al* (2012) no sentido de cumprir requisitos legais na

comunicação dos indicadores de sustentabilidades evidenciados nos documentos analisados por este estudo.

No que se refere aos *stakeholders* relevantes, o estudo mapeou os *stakeholders* tradicionais e os emergentes que o HSBC procura atender. Entretanto, conforme preconiza a Teoria dos *Stakeholders* elucidada por Freeman (1984) tem-se os indivíduos ou grupo de indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela organização, a saber, funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governos e outros grupos que podem ajudar ou não a empresa. Desse modo, o HSBC pode evoluir no intuito de comunicar o relacionamento que estabelece com cada uma das partes interessadas, que englobam, governos, fornecedores, organizações de comunidade local, proprietários, advogados dos clientes, clientes, concorrentes, mídia, funcionários, grupos de interesses especiais e ambientalistas.

Surgem também a partir das percepções de Freeman (1984) sugestões para refletir sobre o papel da instituição bancária nos sistemas sociais e a responsabilidade das unidades bancárias no quesito social no que tange a capacidade integrativa. E ainda, avaliar a capacidade dos *stakeholders* relevantes para o HSBC de ameaçar a organização, assim como para cooperar com ela, o que pode implicar em parcerias sociais, colaboração multi-setorial, inter-organizacional e do relacionamento com multi-*stakeholders*. Tais posturas implicam em capitalizar recursos, obter economia de escala e aumentar a capacidade de inovação,

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo do estudo consistiu em descrever o comportamento dos indicadores econômicos, sociais e ambientais, bem como, identificar quem são os *stakeholders* mais relevantes com os quais o banco interagiu no período (2006 a 2013).

Nesta perspectiva, o estudo teve seu foco na identificação dos principais indicadores de sustentabilidade, contudo, limitou-se em apresentar neste artigo aqueles cujo os impactos tiveram maior relevância considerando as dimensões ambientais, econômico e social. Foi possível identificar que a organização vem assumindo progressivamente um posicionamento muito focado ao atendimento das questões que regem os princípios de sustentabilidade. Destaca-se que o banco tem estabelecido como premissa alcançar a liderança mundial mas respeitando o mundo, e neste sentido, pressupõe como estratégia concentrar-se nas necessidades dos clientes e da sociedade fornecendo valor sustentável de longo prazo a todos os *stakeholders*.

A partir da identificação das práticas de sustentabilidade desenvolvidas pelo Banco, foram descritos nas análises dos dados coletados os principais impactos que as ações de sustentabilidade vêm provocando na condução da instituição. Observa-se que a visão de sustentabilidade é um princípio norteador da conduta do Banco, e isto vem fortalecendo sua relação com os *stakeholders* que de igual maneira percebem estes benefícios, pois o princípio das relações proposta pelo Banco estão voltadas em uma perspectiva de longo prazo.

De forma geral, a proposição do estudo atende aos objetivos propostos. Uma das posturas definidas pelo banco é a de não manter relações com setores que podem ter um efeito negativo para as pessoas ou para o ambiente. Em contrapartida, apoia os setores que têm efeito adverso as questões da sustentabilidade, como setores ligados as commodities agrícolas, indústria química, energia, florestal, infraestrutura de água doce, mineração e metais, sítios do patrimônio mundial da humanidade entre outros, que visam apoiar boas práticas e melhores formas de contribuir para o desenvolvimento sustentável.

É importante destacar que o estudo contribui de forma singular para difundir exemplo de práticas voltada a sustentabilidade, que muitas vezes são tidas como significativas ao conjunto de empresas ou indústrias que por força de suas atividades estão mais propensas a degradação ambiental. Neste caso, uma instituição financeira tem sua contribuição significativa

inclusive impactando na postura e conduta de muitas outras organizações as quais mantem relacionamento.

Durante a análise encontrou-se algumas limitações quanto ao levantamento dos dados do ano de 2008 pois o relatório de sustentabilidade não foi publicado pelo HSBC. Desta forma, buscou-se algumas informações de cunho econômico nos relatórios financeiros. O relatório de sustentabilidade 2014 ainda não foi publicado pela instituição, contudo não foi um condicionador relevante para aferir as conclusões do estudo.

A limitação do estudo está associada a uma fonte única de coleta de dados - pesquisa documental. Conforme Martinni Junior (2014) relatórios podem não ser suficientes para apoiar a transparência do desempenho social, ambiental e financeiro das empresas.

Como recomendação para trabalhos futuros, poder-se-ia sugerir uma tentativa de avaliar comparativamente outras instituições financeiras, avaliando suas práticas de sustentabilidade com ênfase na abordagem das dimensões da sustentabilidade. Outra sugestão é dar continuidade ao estudo longitudinal feito nesta instituição com vistas a outros indicadores que por hora não foram amplamente explorados.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. L. C.; MUNIZ, R. M. A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos *stakeholders*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF, 2005.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD N. A. S. **Fundamentos de metodologia:** um guia para iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BENJAMIN, A. N.; SIMON, J. B.; BÜLENT, M. Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9-10, p. 1184-1198, 2005.
- BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; ALLEN, F. **Princípios de finanças corporativas**. 8 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- CAIADO, R.G.G; QUELHAS, O.L.G; LIMA, G.B.A. Avaliação de desempenho em sustentabilidade organizacional: proposta de adaptação do método de análise de processo. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**. v. 10, n. 2, 2015, pp. 270-285
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica:** para uso de estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan 1995.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholders theory os the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, New York, v.20, n.1, p.65-91, 1995.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001. 444p.
- FREEMAN, R. E. . **Strategic management:** a stakeholder approach. Massachusetts: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, A.L.; MILES, S. Developing Stakeholder Theory. **Journal of Management Studies**, v 39, n 1, pp 1-21, 2006.
- GALLON, A. V. et al. Qualidade informacional dos relatórios de sustentabilidade de empresas premiadas por suas práticas de responsabilidade socioambiental: Uma análise com base nos indicadores da ONU. **Revista Eletrônica -Sistemas & Gestão**, v.7, N. 3, p. 298-311, 2012.
- HSBC E SUSTENTABILIDADE.** Relatórios de sustentabilidade: **O HSBC mostra o resultado de suas ações:** Disponível em:<<https://www.hsbc.com.br/1/2/br/sobre-o-hsbc/sustentabilidade/relatorios-de-sustentabilidade>> Acesso em: 19 de jun. 2015.
- HSBC HOLDINGS PLC. **Relatório de Sustentabilidade 2013.** Disponível em: <[http://www.hsbc.com.br/1/PA\\_esf-ca-app-content/content/hbbr-pws-](http://www.hsbc.com.br/1/PA_esf-ca-app-content/content/hbbr-pws-)

[gip16/portugues/personal/comum/pdf/relatorio-de-sustentabilidade-2013.pdf](http://gip16/portugues/personal/comum/pdf/relatorio-de-sustentabilidade-2013.pdf)> Acessado em: 01 de jul. 2015.

INSTITUTO HSBC SOLIDARIEDADE. **Projetos apoiados**: disponível em:

<<http://www.hsbc.com.br/1/2/br/sobre-o-hsbc/sustentabilidade/projetos-apoiados>> acesso em 10 de jul. 2015.

LABUSCHAGNE, C.; BRENT, A. C.; CLAASEN, S. J. Environmental and social impact considerations for sustainable project life cycle management in the process industry. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, n. 12, p. 38-54, 2005.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos Stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. n.spe, p. 39-52, 2009.

MARTINI JUNIOR, L.C.de; SILVA, E.R. da; MATTOS, U.A.O. Análise da transparência corporativa por meio dos relatórios de sustentabilidade com base na Global Reporting Initiative de empresas do setor brasileiro de energia elétrica. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**. v.9, n. 1, 2014, pp. 34-46

MATTAROZZI, V.; TRUNKL, C. **Sustentabilidade no setor financeiro**: gerando valor e novos negócios. São Paulo: Senac, 2008.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. **Academy of Management Review**, 22(4), 853-886, 1997.

MONTIBELLER-FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável**: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. 3 ed. rev. e atual. – Florianópolis: Ed. da UFSC, 2008. 316p.

MOSTARDEIRO, M. M.; FERREIRA, G. C. (2005, setembro). **Análise das estratégias de responsabilidade social e sua inserção na estratégia corporativa de três empresas do Rio Grande do Sul**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 29.

PESQUIEX, Y.; DAMAK-AYADI, S. Stakeholders theory in perspective. **Corporate Governance**, Bradford, v. 5, n. 2, p. 5-22, 2005.

RIBEIRO, G. L. Ambientalismo e Desenvolvimento Sustentado: Nova ideologia/utopia do desenvolvimento. **Revista de Antropologia**. São Paulo, USP, n.34, p. 59-101, 1991.

ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, 22(4), 887-910, 1997.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio-ambiente. São Paulo: Nobel/Fundap, 1993.

SARKIS, J.; HELMS, M. M.; HERVANI, A. A. **Reverse logistics and social sustainability**. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, n. 17, p. 337-354, 2010.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. . Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, 5(2), 61-75, 1991.

WALKER, S. F.; MARR, J.W. **Stakeholder power: a winning strategy for building stakeholder commitment and driving corporate growth**. Cambridge: Perseus Publishing, 2001.

YIN, R. K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.