

## Engajamento de *stakeholders* nas empresas brasileiras: uma análise com base nos relatórios padrão-GRI.

### 1 INTRODUÇÃO

A crescente demanda por informações de cunho social e ambiental tem exigido das empresas um maior envolvimento com seus *stakeholders*, considerados os grupos ou indivíduos que podem afetar, ou serem afetados pelos resultados estratégicos de uma empresa (FREEMAN, 1984; HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010). Tendo em vista que o envolvimento das organizações com esses grupos traz benefícios para ambas as partes, há uma tendência para que esse envolvimento deixe de ser uma simples consulta a grupos interessados, para se tornar uma ferramenta eficaz a fim de envolvê-los na tomada de decisão, por meio de um compromisso mútuo (KAUR; LODIA, 2019; MANETTI, 2011). Dessa forma, tal relacionamento passa a ser um elemento estratégico importante (GUPTA; CRILLY; GRECKHAMER, 2020).

O princípio da inclusão de *stakeholders* diz respeito à necessidade das organizações envolverem as partes interessadas nas respostas estratégicas aos desafios da sustentabilidade (GUIX; FONT, 2020). Nesse sentido, sabendo que os *stakeholders* também participam da gestão empresarial, ao levantarem questões que influenciam nas principais decisões gerenciais (BELLUCCI *et al.*, 2019), o processo de gerenciamento de *stakeholders* concentra-se em compreender a natureza do relacionamento dos diversos grupos que impactam ou podem ser afetados pelas atividades da organização (MEDING *et al.*, 2013). O resultado de engajamento de *stakeholders* pode explicar, também, porque empresas com um mesmo grupo de *stakeholder* performam de forma diferente e porque algumas empresas desenvolvem capacidades dinâmicas, criando vantagem competitiva (PANDA; SANGLE, 2019).

Assim, o engajamento de *stakeholders* é entendido como práticas em que a organização se compromete a envolver as partes interessadas de forma positiva nas atividades organizacionais para que seus objetivos sejam alcançados (GREENWOOD, 2007). Dessa forma, com foco no desempenho competitivo, o engajamento deve contemplar os *stakeholders* que estão mais intimamente associados as operações da empresa ou seus objetivos. É nesse contexto que os relatórios não financeiros foram ganhando força, ao se constituírem como um mecanismo de comunicação da organização com seus usuários internos e externos. De acordo com Garcia-Sánchez *et al.* (2019), para além do cumprimento desta obrigação, estes relatórios devem constituir também um instrumento de gestão e controle interno, permitindo à empresa detectar e corrigir deficiências e reforçar as suas capacidades internas.

Nessa perspectiva, para a realização das ações de engajamento são identificados ainda os *stakeholders* salientes, que, segundo Mitchell *et al.* (1997), definem o grau de prioridade das necessidades das reivindicações de cada parte interessada. Estudos relacionados sugerem que o engajamento de *stakeholders* integra uma estratégia para alcançar o sucesso de uma empresa (PHILLIPS; NOLAND, 2010). Consoante a isto, um aumento da complexidade no âmbito empresarial está associado ao desenvolvimento de ações de engajamento para esses grupos (FREEMAN; SACHS; KUJALA; STUTZ, 2017).

Garcia-Sanchez *et al.* (2019) enaltecem que as empresas têm buscado desenvolver estratégias abrangentes a fim de identificar as lacunas a serem preenchidas em sua gestão para melhorar o desempenho corporativo, o que inclui o envolvimento de acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores e demais entidades relevantes para a sobrevivência da organização (SANNINO *et al.*, 2020). Nesse contexto, ao priorizar as partes interessadas que já são localmente

importantes, as empresas podem usar o engajamento dos *stakeholders* para se diferenciar de seus pares, e tais estratégias de engajamento estarão frequentemente ligadas ao alto desempenho, contribuindo, assim, para o desenvolvimento da organização (GUPTA *et al.*, 2020). Desse modo, torna-se fundamental identificar o nível de contribuição dos *stakeholders* das empresas brasileiras para o desenvolvimento organizacional, tendo em vista que as empresas brasileiras têm se preocupado cada vez mais em promover ações capazes de criar valor aos seus *stakeholders* (ALMEIDA *et al.*, 2018).

Considerando que os níveis de engajamento dos *stakeholders* se relacionam com os objetivos das organizações, o estudo tem como objetivo geral identificar as estratégias de engajamento dos *stakeholders* nas empresas brasileiras, a fim de responder a seguinte questão: qual o nível de engajamento de *stakeholders* das empresas brasileiras?

O estudo traz uma contribuição teórica ao avaliar o padrão estratégico de engajamento das empresas brasileiras, sem divisão em setores, com aplicação do modelo teórico de Stocker *et al.* (2020). A análise traz contribuições à medida que permite expandir o modelo a um macroambiente, proporcionando uma visão holística sobre as ações de engajamento dos *stakeholders* pelas empresas brasileiras listadas na base de dados do GRI, dado a importância de mapear o engajamento dos grupos interessados para a empresa e para a sociedade, conforme defendido por vários autores (LEHTINEN; AALTONEN, 2020; SEIFFERT-BROCKMANN; WEITZL; FELZMANN, 2018; HERREMANS; NAZARI; MAHMOUDIAN, 2016).

Gerencialmente, a pesquisa contribui para mapear as estratégias de engajamento das empresas brasileiras com os seus *stakeholders* proporcionando uma visão abrangente das ações de engajamento, sem dividi-las por setores e/ou tamanhos, podendo ser utilizada como parâmetro comparativo para estudos mais específicos ou comparação entre o cenário brasileiro e o de outros países. Dessa forma, contribui para a identificação de como as empresas brasileiras estão gerenciando essas relações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria dos *stakeholders*

O termo “*stakeholders*” foi utilizado pela primeira vez na década de 1960, no Stanford Research Institute para descrever vários grupos que trazem algum impacto às organizações, nesse contexto incluem clientes, fornecedores, funcionários, comunidades, público em geral, gestores, acionistas e credores. (EVAN; FREEMAN, 1993; PRADO-LORENZO *et al.*, 2009). Esses grupos possuem ou reivindicam propriedade, direitos e/ou interesses nas organizações em suas atividades passadas, presentes ou futuras (CLARKSON, 1995).

Observa-se que há uma forte interdependência entre os *stakeholders* e as organizações (CLARKSON, 1995). Essa relação começa a ser discutida com a Teoria dos *Stakeholders* desenvolvida por Freeman em 1984, em que as metas e responsabilidades das partes interessadas também são consideradas, sendo a identificação dessas partes o primeiro passo para decidir com qual se envolver, tendo em vista que os recursos controlados por elas são essenciais para a continuidade das empresas. (PRADO-LORENZO *et al.* 2009; PLAZA-ÚBEDA *et al.* 2010).

Freeman *et al.* (2010) enfatizam que a teoria não induz os agentes de cada grupo a buscarem posições privilegiadas nas organizações. Porém, realça que os interesses desses grupos são comuns, e que as atividades realizadas criam valor para cada parte interessada, destacando-se, assim, que cada *stakeholder* é afetado pelas decisões dos gestores.

Para Freeman *et al.* (2014), o objetivo dos negócios não seria apenas aumentos o valor do investimento feitos pelos proprietários, mas também atender às necessidades e expectativas dos demais grupos. Dessa forma, cada *stakeholder* possui um poder de escolha na aquisição de valor, em que cada um dos grupos possui uma função de utilidade individual que pode, ou não, ser concomitante com outros grupos nesse processo (BRITO; FAZOLI, 2019). Harisson e Bosse (2013) concordam que as empresas devam direcionar parte dos recursos para as *stakeholders*, todavia, alertam para os riscos de uma “superlocação” de valores, o que seria prejudicial para a entidade, sendo necessário um refinamento das ações a fim de evitar conflitos com os acionistas.

Cabe aos gestores criar e distribuir valor aos *stakeholders*, devendo haver uma alocação de valor eficiente, pois ao ceder um valor muito baixo pode desmotivar os grupos interessados os fazendo migrar para outras empresas, enquanto que um valor muito alto pode gerar custos extraordinariamente altos para as empresas, prejudicando sua competitividade a longo prazo, ou seja, os gestores devem estimular a reciprocidade através de ações de engajamento sem diluir o valor criado pela entidade (HARISSON; BOSSE, 2013).

Freeman (2010) afirma a importância da adoção de novas formas de pensar sobre os negócios, uma vez que com a globalização e a tecnologia, itens como: transparência, abertura e responsabilidade das organizações, são itens cada vez mais cobrados para conciliar a ética, o capitalismo e a responsabilidade social nos negócios. Corroborado a isto, importa destacar que as demandas dos *stakeholders* diferem-se de demandas sociais, tendo em vista o tratamento realizado pelos gerentes/gestores (CLARKSON, 1995).

Um dos principais fatores para uma boa gestão dos *stakeholders* é saber identificá-los e classificá-los corretamente. Para Clarkson (1995), esses grupos são formados por pessoas ou organizações que possuem ou reclamam a propriedade, direitos ou interesses de uma empresa, subdividindo-os em dois tipos: a) primários: grupos os quais as atividades das empresas são intimamente dependentes, exemplo: empregados, consumidores, investidores, fornecedores e governo; b) secundários: influenciam e são influenciados pela empresa, mas não essenciais para sua sobrevivência, exemplo: mídia, universidades e organizações não-governamentais (ONGs).

Observa-se que, de acordo com Santoro *et al.* (2018), manter relações heterogêneas e extensas com uma ampla quantidade de *stakeholders* é benéfico para a organização, pois além de permitir o acompanhamento do ambiente competitivo, fornece soluções para possíveis problemas corporativos, enaltecendo o papel do engajamento das partes interessadas como uma aplicação prática da teoria dos *stakeholders*.

## 2.2 Engajamento dos *stakeholders*

Em se tratando de um contexto gerencial, o engajamento é visto como uma questão de destaque, sobretudo quando analisado sob a ótica de dois *stakeholders* primários: os clientes e os colaboradores (ROBSON *et al.*, 2015). Todavia, a colaboração com outros grupos interessados tornou-se fundamental para as empresas modernas, sendo um processo-chave para alinhar os interesses dessas organizações e desses grupos (LEHTINEN *et al.* 2019; MORATIS; BRANDT, 2017).

O engajamento das partes interessadas iniciou-se com a expansão da noção de envolvimento dos consumidores, anunciada como estratégica para facilitar o crescimento das vendas, a vantagem competitiva e a lucratividade, uma vez que esses benefícios poderiam chegar aos demais *stakeholders* (VIGLIA; PERA; BIGNÉ, 2018). O objetivo da corporação passou a ser visto como “criar e distribuir maior valor e riqueza a todos os seus principais grupos de partes interessadas, sem favorecer um grupo às custas de outro”, sendo dever dos gestores resolver

conflitos e engajar todos os grupos (CLARKSON, 1995, p. 22). Nos últimos anos, ações de relacionamento das organizações como seus *stakeholders* externos foram abordadas como função essencial nas relações públicas, sendo fundamental para o estabelecimento de relações benéficas para ambas as partes (SEIFFERT-BROCKMANN; WEITZL; FELZMANN, 2018).

Segundo Zyn (2013), é cada vez mais nítido que as empresas precisam estabelecer uma comunicação clara com seus *stakeholders*, por meio de um sistema inclusivo, transparente e que incentive, entre outros benefícios, a mitigar riscos à reputação corporativa. A interdependência de recursos entre organizações e suas partes interessadas levam ao desenvolvimento de diversos tipos de relacionamento com os *stakeholders*, capazes de executar estratégias que informem, respondam ou envolvem estes grupos (HERREMANS; NAZARI; MAHMOUDIAN, 2016).

Nesse contexto, Stocker *et al.* (2020) dividem as ações de engajamento de grupos interessados em três níveis estratégicos: de informação (a comunicação sempre parte da empresa em direção aos *stakeholders*, com o objetivo de meramente disseminar informações), de resposta (baseia-se numa comunicação assimétrica bidimensional, mas que não moldam as empresas de acordo com os resultados das interações com os *stakeholders*) e de envolvimento (também é um modelo de comunicação assimétrica bidimensional, que molda as empresas de acordo com as interações), ressaltando que cada uma dessas categorias é evidenciada nos relatórios de sustentabilidade. Nisso, as empresas podem adotar uma estratégia de engajamento com as *stakeholders* em que as ações sejam distribuídas de forma diferente para cada um desses três níveis.

O engajamento dos *stakeholders* externos é importante para agregar valor aos demais interessados no negócio. O estabelecimento e assimilação de valores de colaboração e engajamento por meio de práticas de aproximação fortalecem uma cooperação genuína entre partes interessadas externas, inclusive em ambientes interorganizacionais. Esse envolvimento pode estar associado a adoção de modelos mentais e estruturas apropriados, além de pontualidade e flexibilidade (LEHTINEN; AALTONEN, 2020). Desse modo, compreende-se que o engajamento é essencial para a sustentabilidade corporativa, como forma de garantir a legitimidade e estimular a inovação (JOHNSON *et al.* 2018).

Observa-se que expandir os laços com mais partes interessadas pode fornecer aos empresários conhecimentos e informações heterogêneas provenientes das visões de outras pessoas, fornecendo experiências e soluções úteis para lidar com situações adversas, aumentando a resiliência e a probabilidade de sucesso (SANTORO *et al.* 2018). Todavia, deve-se ter o entendimento de que engajar os *stakeholders* não é necessariamente uma prática responsável. A priori, trata-se de uma prática moralmente neutra, que deve ser vista de forma separada, mas relacionada com a responsabilidade corporativa (GREENWOOD, 2007).

Em suma, as estratégias para o engajamento dos *stakeholders* englobam práticas que envolvem esses grupos de forma positiva nas atividades da empresa. No entanto, é válido destacar que nem sempre as empresas que possuem maior quantidade de práticas, são as que apresentam os melhores relacionamentos (GREENWOOD, 2007).

A ineficácia do engajamento dos *stakeholders* pode estar ligada a limitações e desafios das organizações, como limitação dos recursos, falta de comprometimento dos grupos, fatores políticos, preocupações heterogêneas, representações inadequadas e falta de interesse em se engajar (KAUR; LODIA, 2019).

Não obstante, o engajamento desses grupos consiste num programa experimental e interativo, tendo como base a participação dos atores com uma organização focal, se intensificando em determinados membros das partes interessadas e que pode ser benéfico para as organizações (VIGLIA; PERA; BIGNÉ, 2018; SANTORO *et al.* 2018).

Além disso, é natural que alguns membros estejam mais intimamente ligados com a geração de valor nas empresas, sobretudo os geradores de recurso: clientes, fornecedores e acionistas, pois, ações voltadas para estas *stakeholders* podem gerar vantagens competitivas estimulando a reciprocidade no relacionamento com a empresa (HARRISON; BOSE, 2013), ou devido alguns grupos exercerem uma pressão superior aos demais (MASCENA; FISHMANN; BOAVENTURA, 2018).

Observa-se que um dos principais mecanismos para envolver os grupos interessados é a divulgação de ações de sustentabilidade ambiental, geralmente sob o formato de relatórios disponíveis para o público (HERREMANS; NAZARI; MAHMOUDIAN, 2016).

#### 4 METODOLOGIA

Para investigar como as empresas brasileiras evidenciam suas ações de engajamento com *stakeholders*, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, através de uma pesquisa documental baseada em relatórios de sustentabilidade padrão-GRI disponibilizados na data-base GRI publicados em 2019 (dados 2018) ou 2020 (dados 2019), dando preferência pela publicação mais recente no caso de empresas que publicaram nos dois anos.

A amostra da pesquisa é composta pelas empresas que divulgaram relatórios nos anos de 2019 ou 2020, totalizando 200 empresas. Foram excluídas as empresas optantes por relatórios “non-GRI”, tendo em vista que não são baseados nas diretrizes ou padrões GRI; bem como aquelas em que foram publicados relatórios iguais para holding e filiais; ou as empresas que publicaram relatórios não disponíveis para leitura. Dessa forma, foram consideradas 157 empresas e um total de 155 relatórios para a análise.

Os relatórios de sustentabilidade se popularizaram e são considerados práticas positivas, uma vez que incluem aspectos financeiros, de governança, desempenho ambiental e social, refletindo em melhoria de imagem, reputação e acesso à financiamentos, sendo mecanismos de disclosure mundialmente aceitos e padronizados pela Global Report Institute - GRI (BOIRAL; HERAS-SAZARBITORIA, 2020; CUBILLA-MONTILLA *et al.* 2019; SIERRA-GARCIA *et al.* 2015; HAHN; LÜLFS, 2014).

A coleta de dados foi realizada através de uma análise de conteúdo nos relatórios de sustentabilidade da GRI (BARDIN, 2011). Para responder às questões desta investigação, o estudo utiliza o modelo de classificação proposto por Stocker *et al.* (2020), a fim de observar o engajamento dos *stakeholders* nas empresas brasileiras de acordo com os relatórios padrão-GRI. O modelo divide a análise em três níveis estratégicos: de informação (comunicação origina-se da empresa para os *stakeholders*), de respostas (comunicação assimétrica entre empresas e *stakeholders* sem moldar resultados) e de envolvimento (comunicação assimétrica entre empresas e *stakeholders* que moldam resultados).

Inicialmente, foram identificadas ações classificadas no padrão-GRI com o código 102-43, que trata da abordagem para o engajamento de *stakeholders*. Em seguida, foi realizada uma revisão de todo o relatório para verificar alguma ação de engajamento que possivelmente não estivesse classificada com o código, mas que pudesse ser enquadrado em um dos níveis propostos por Stocker *et al.* (2020), descritos no quadro 1..

A partir da análise de cada relatório, as ações de engajamento foram identificadas e categorizadas nos níveis estratégicos de informação, de respostas e de envolvimento e, identificando-se o *stakeholder* a que se relaciona a ação. Os dados coletados foram tabulados no Microsoft Excel® e posteriormente calculou-se a quantidade de ações de engajamento que

ocorriam em cada nível conforme a classificação de ações proposta por Stocker *et al.* (2020) evidenciada no quadro 01, bem como quantas ações eram direcionadas para cada *stakeholder*. A etapa de análise de conteúdo passou por uma etapa de dupla revisão, a fim de garantir a acurácia da análise.

Quadro 01: Classificação do nível de engajamento

Nível estratégico	Ações de engajamento
Nível 01: estratégia de informação	Monitorar, compilar ações, termos de proteção de dados e/ou confidencialidade, contratos e registros, Relatórios periódicos, briefings, revistas, cadernos, site, intranet, mídia social, guia/manual, visitas fabris, exposições, dias especiais, treinamento e desenvolvimento
Nível 02: estratégia de resposta	Canais de diálogo, pesquisas de opinião, fóruns, pesquisas, pesquisas de mercado, reuniões, contato direto, telefone específico, atendimento ao cliente, interações, reclamações e sugestões, filantropia, patrocínio e/ou consultoria.
Nível 03: estratégia de envolvimento	Iniciativas, ações, cooperação, grupos de trabalho, comissões, acordos e associações, projetos conjuntos (formais/informais), programas e alianças

Fonte: Adaptado de Stocker *et al.* (2020).

O quadro 01, adaptado de Stocker *et al.* (2020) classifica as ações de engajamento por níveis, observa-se que as ações do nível 01 consistem em iniciativas das empresas para informar seus *stakeholders*, sendo esses apenas receptores passivos. Enquanto nos níveis 02 e 03, a comunicação é bidimensional, como os *stakeholders* recebendo e fornecendo comunicação, sendo que no nível 02 de resposta a abrangência limita-se a fins comunicativos, enquanto o nível 03 de envolvimento é mais aprofundado, moldando resultados corporativos através do envolvimento das *stakeholders*.

Observa-se que, em todos os níveis, o processo de interação visa dar sentido à estratégia. Além disso, nesse modelo, a análise de conteúdo é realizada por meio da identificação de elementos relacionados a participação e ao engajamento das partes interessadas, conforme disposto nos relatórios de sustentabilidade, de modo que em que cada ação seja pontuada e agrupada em níveis específicos (STOCKER *et al.*, 2020; HERREMANS; NAZARI; MAHMOUDIAN, 2016).

O framework proposto por Stocker *et al.* (2020), além de considerar a qualidade do engajamento, também considera o foco das estratégias de engajamento ao mensurar a frequência que cada grupo aparece por relatório GRI e a quantidade de ações por nível de engajamento e por grupo de *stakeholder*. Dessa forma, agrupa-se as empresas brasileiras em uma matriz com nove quadrantes, que consideram tantos seus níveis de engajamento quanto a quantidade de *stakeholders* envolvidos nessas ações, conforme apresentado na figura 01:

Figura 01: Matriz de qualidade do engajamento

Qualidade do engajamento  
Nível de engajamento dos stakeholders

		Nível de engajamento dos stakeholders		
		Nível 01	Nível 02	Nível 03
Extensão de engajamento Quantidade de stakeholders envolvidas	Alta	Transparente	Investigador	Generoso
	Intermediária	Divulgador	Curioso	Maleável
	Baixa	Isolado	Prudente	Focado

Fonte: Stocker *et al.* (2020)

Com relação a extensão das ações por grupo de *stakeholders* envolvidos, consideram-se de baixa extensão as empresas com ações que envolvem apenas um grupo; intermediárias, quando possuem dois, e alta, quando envolverem pelo menos três *stakeholders*, conforme a classificação proposta no framework de Stocker *et al.* (2020).

O posicionamento no quadrante se dá pela verificação da quantidade de *stakeholder* envolvido e o nível de engajamento que prevalece. Assim, se uma empresa apresenta ações para três ou mais *stakeholders* e a sua comunicação tiver sido preponderantemente voltada para o nível 1, a empresa será classificada como transparente.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observa-se que as empresas brasileiras consideradas na amostra são de 31 setores econômicos diferentes, sendo os mais presentes: os serviços de saúde (32 relatórios), seguido pelo setor energético (20 relatórios) e serviços financeiros (13 relatórios). Além disso, a maior parte deles (87,09%) foram publicados em 2019, referentes ao ano de 2018, explica-se o baixo número de relatórios publicados em 2020, referentes ao ano de 2019, pela coleta dos dados ser no primeiro semestre do ano, ou seja, muitas empresas ainda devem divulgar seus relatórios atualizados.

Classificam-se as ações de engajamento dos 155 relatórios analisados das empresas brasileiras que adotam o “padrão-GRI”, tendo um total de 4.917 ações distribuídas em três níveis estratégicos, conforme ressaltado por Herremans *et al.* (2016) e adaptado pelo modelo de Stocker *et al.* (2020), tendo os principais resultados da análise documental dos relatórios apresentados no quadro 02:

Quadro 02: Nível de engajamento, ações e partes interessadas.

Nível de Engajamento	de	Número de ações	Número de ações (%)	Ações mais citadas	Partes interessadas mais citadas
----------------------	----	-----------------	---------------------	--------------------	----------------------------------

Nível 01 - Estratégia de informação	1783	36,26%	Monitoramento; treinamento; guias/manuais;	Empregados (585); comunidades (347); clientes (306); fornecedores (279); governo (87); investidores (31);
Nível 02 - Estratégia de resposta	1414	28,76%	Canais de diálogo; filantropia e patrocínios; reclamações e sugestões;	Comunidades (369); clientes (367); empregados (296); fornecedores (148); investidores (130); governo (104);
Nível 03 - Estratégia de Envolvimento	1720	34,98%	Programas; iniciativas; parcerias em conjunto.	Comunidades (696); empregados (596); clientes (224); investidores (179) governo (124); fornecedores (59);
Total	4917	100%	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

As partes interessadas, com pelo menos uma ação citada nos 155 relatórios analisados, incluem comunidades (155 relatórios), empregados (154), clientes (146), fornecedores (142), governo (109) e investidores (90). Além disso, alguns outros grupos aparecem classificados como *stakeholders* em algumas empresas, ainda que não seja listada nenhuma ação de engajamento para os mesmos, sendo eles: imprensa (11 empresas), sindicatos (6) e academia/universidades (2).

Destaque-se a incidência de ações de engajamento voltadas para as comunidades em todas as empresas analisadas, ao mesmo tempo em que os investidores são os que menos aparecem entre os grupos principais, ou seja, as relações com o público externo são bem mais citadas nos relatórios do que com os *shareholders*, inferindo o reconhecimento da importância do diálogo com os *stakeholders* pelas empresas brasileiras, o que pode gerar benefícios como mitigação de riscos à reputação corporativa e um melhor monitoramento do ambiente interno e externo (SEIFFERT-BROCKMANN; WEITZL; FELZMANN, 2018; ZYN, 2013). Essa pouca ênfase ao engajamento com investidores, em relatórios de sustentabilidade, pode ser explicado pelo fato do engajamento com esses *stakeholders* ser estabelecido a partir dos relatórios financeiros.

Observa-se que a distribuição das ações por nível estratégico, embora tenha um cenário mais homogêneo e com uma participação na estratégia de envolvimento bem superior ao encontrado nas empresas do setor energético estudadas por Stocker *et al.* (2020).

Percebe-se a estratégia de informação é a mais utilizada pelas empresas brasileiras, com ênfase nos *stakeholders* internos (empregados), ao passo que a estratégia de resposta é mais voltada para os externos (comunidades e clientes), assim como a estratégia de envolvimento, que tem com parte interessada mais citada as comunidades, seguida pelos empregados.

De maneira geral, considerando os *stakeholders* classificados como primários por Clarkson (1995), os grupos mais privilegiados nas empresas brasileiras seriam os empregados (29,84%), as comunidades (28,72%) e os clientes (18,24%), seguido por fornecedores (9,88%), investidores (6,91%) e governo (6,41%). As comunidades e os investidores foram um grupo privilegiados, uma vez que a maioria de suas ações estão concentradas na estratégia de envolvimento, ou seja, com o maior nível de engajamento.

Esse cenário corrobora com a visão de Viglia *et al.* (2018), afirmando que a quantidade de ações pode ser mais intensa para determinados tipos de *stakeholders*. Todavia, os resultados apresentados diferem do proposto por Harrison e Bose (2013) que defendem que clientes,

fornecedores e investidores/acionistas seriam os grupos com mais ações voltadas para seu engajamento como uma forma estratégica para estimular a reciprocidade e seu potencial de geração de valor à empresa.

Além disso, conforme defende Greenwood (2007) a quantidade de ações não determina a qualidade do envolvimento, sendo necessário uma análise mais aprofundada. Nesse contexto, surge o framework proposto por Stocker *et al.* (2020), que propõe uma matriz de estratégias de engajamento dividida em nove quadrantes, conforme a figura 02.

Figura 02: Resultados apresentados na Matriz de níveis de engajamento.

	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Alta	Transparente 41,94% 65 empresas	Investigador 25,80% 48 empresas	Generoso 30,97% 40 empresas
Intermediária	Divulgador	Curioso	Maleável
Baixa	Isolado	Prudente	Focado

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Observa-se que a classificação mais presente nas organizações analisadas seria a “transparente” na qual as empresas utilizam um número maior de ações no nível estratégico de informação englobando um grande número de *stakeholders*, com 65 empresas classificadas assim, correspondendo a 41,94% da amostra. O segundo tipo mais recorrente foram as empresas classificadas como “generosas” que usam mais ações no nível estratégico de engajamento com um número grande de partes interessadas, com 48 empresas, correspondendo a 30,97% das organizações analisadas; o terceiro mais comum seria o tipo “investigador” que usam mais ações estratégicas de informação com um número grande de *stakeholders*, com 40 empresas, correspondendo a 25,8% do total.

Apenas duas empresas (1,29%) sendo classificadas como maleáveis - um número maior de ações no nível de envolvimento englobando um número médio de *stakeholders*. Nenhuma empresa foi classificada como divulgador, curioso, isolado, prudente ou focado. Ou seja, embora as empresas brasileiras tenham mais ações voltadas para determinados grupos de *stakeholders*, percebe-se a predominância de relação com muitos grupos no cenário nacional, ou seja, o engajamento das *stakeholders* no Brasil é abrangente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo avaliar o nível de engajamento dos *stakeholders* nas empresas brasileiras baseados em seus modelos de comunicação. Para isso, foram analisadas as empresas que divulgam seus relatórios de sustentabilidade no padrão GRI, resultando em uma amostra de 157 empresas e um total de 155 relatórios. Para responder às questões desta investigação, o estudo utilizou o modelo de classificação proposto por Stocker *et al.* (2020), que

divide a análise em três níveis estratégicos: de informação, de respostas e de envolvimento, baseados em suas ações de engajamento.

A maioria das ações de empresas brasileiras (71%) ficou situada nos extremos dos níveis do engajamento, sendo a maior quantidade de ações no nível de informação com 36%, considerado um nível de engajamento sem ação, apenas informativo, seguido do nível de envolvimento com 35%, no qual os *stakeholders* têm atuação direta na ação promovida pela empresa.

Ante ao exposto, o estudo atingiu seu objetivo, na medida que, ao investigar a evidenciação de ações realizadas pelas empresas brasileiras para o engajamento de seus *stakeholders*, confirmou que há uma quantidade diversa de ações para cada grupo interessado, como também para cada nível estratégico proposto.

A contribuições gerenciais do estudo está na possibilidade de identificação das principais estratégias de engajamento utilizadas por determinada indústria, configurando-se como uma fonte de benchmarking para as estratégias corporativas. Adicionalmente, a contribuição social do estudo é evidenciada na predominância de práticas de alto engajamento junto às comunidades, demonstrando a preocupação das empresas em priorizarem estratégias de engajamento que promovam a autonomia e o protagonismo dos locais onde atuam.

Dentre as limitações da pesquisa, menciona-se o modelo adotado para a análise dos relatórios, dado ser recente e dificultar a realização de comparativos com resultados de estudos semelhantes sobre engajamento de *stakeholders*. Além disso, a falta de clareza e padronização dos relatórios quanto às ações de engajamento, fez com que a interpretação dessas, muitas vezes fosse subjetiva, surgindo a necessidade de uma melhor verificação pelos autores da pesquisa.

Ademais, o artigo retrata de forma abrangente o cenário brasileiro quanto às ações de engajamento dos *stakeholders*, podendo servir como parâmetro comparativo geográfico, temporal ou setorial. Para futuros estudos, sugere-se que o modelo de Stocker *et al.* (2020) seja adaptado, de modo que seja possível sua aplicação em organizações que utilizam outros modelos de divulgação para além do GRI, e, até mesmo, em outros países. Por fim, para justificar os investimentos em ações de engajamento para *stakeholders*, recomenda-se uma investigação dos impactos no desempenho da organização conforme o nível de engajamento priorizado para determinado grupo de *stakeholders*.

## 7 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R. G.; NEUMANN, M.; SANCHES, S. L. R. O que é evidenciado no Brasil sobre a Responsabilidade Social Corporativa advinda da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) nos Formulários de Referência e Relatos Integrados? **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 13, n. 3, set/dez, 2018.
- BOIRAL, O.; HERAS-SAZARBITORIA, I. Ensuring sustainability reports: creating *stakeholder* responsibility through hyper-reality? **Journal of Cleaner Production**, v. 243, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BELLUCCI, M.; SIMONI, L.; ACUTI, D.; MANETTI, G. *Stakeholder* engagement and dialogic accounting: Empirical evidence in sustainability reporting. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 32, n. 5, 2019.
- BRITO, S. C.; FAZOLI, D. A. Measuring value creation for *stakeholders*: a contribution from the empirical research. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 136-153, 2019.
- 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, 1995.

CUBILLA-MONTILLA, M.; NIETRO-LIBRERO, A. B.; GALINDO-VILLARDÓN, M. P.; DUNNE, T. *et al.* Stakeholder engagement in internet financial reporting: The diffusion of XBRL in the UK. **The British Accounting Review**, v. 45, n. 3, p. 167–182, 1 set. 2013.

GALLINDO, M. P. V.; GARCIA-SANCHEZ, I. M. Are cultural values sufficient to improve stakeholder engagement in human and labor rights issues? **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 26, 938-955, 2019.

EVAN, W. M.; FREEMAN, R. E. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. **The Moral Responsibility of Corporations**. v. 01, 166-171, 1993.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. **Stakeholder Theory: the state of the art**. New York: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E.; SACHES, S.; KUJALA, J.; STUTZ, C. Stakeholder engagement: practicing the ideas of stakeholder theory. **Springer International Publishing**, v. 1, 1-20, 2017.

FREEMAN, R.E.; MCVEA, J. **The Stakeholder Strategic Management Approach**. SSRN Eletronic Journal. 2001

GARCIA-SANCHEZ, I. M.; GÓMEZ-MIRANDA, M. E.; DAVID, F.; RODRÍGUEZ-ARIZA, L. Analyst coverage and forecast accuracy when CSR reports improve stakeholder engagement: The Global Reporting Initiative-International Finance Corporation disclosure strategy. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, 2019.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I.-M.; NOGUERA-GÁMEZ, L. Integrated Reporting and Stakeholder Engagement: The Effect on Information Asymmetry. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 24, n. 5, p. 395–413, 2017.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **About GRI**, disponível em: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>, acesso em 15 de maio de 2020;

GREENWOOD, M. Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. **Business Ethics Review**, v. 74, 315-327, 2007.

GRUSINA, S. V. Collaboration by design: Stakeholder engagement in GRI sustainability reporting guidelines. **Organizations and the environment**, v. 30, n. 4, 366-385, 2016.

GUIX, M.; FONT, X. The Materiality Balanced Scorecard: A framework for stakeholder-led integration of sustainable hospitality management and reporting. **International Journal of Hospitality Management**, v. 91, 2020.

GUPTA, K.; CRILLY, D.; GRECKHAMER, T. Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective. **Strategic Management Journal**, p. 1–32, 2020.

HAHN, R.; LÜLFS, R. Legitimizing negative aspects in GRI-Oriented sustainability reporting: a qualitative analysis of corporate disclosure strategies. **Journal of Business Ethics**, v. 123, n. 3, 401-420, 2014.

HARRISON, J.; BOSSE, D. How much is too much: the limits to generous treatment of stakeholders. **Business Horizon**. v. 56, n. 3, 313-322, 2013.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 58–74, jan. 2010.

HERREMANS, I. M.; NAZARI, J. A.; MAHMOUDIAN, F. Relationship with stakeholders, engagement and sustainability reports. **Journal of Business Ethics**, v. 138, 417-435, 2016

JOHNSON, M. P.; REDLBACHER, F.; SCHALTEGGER, S. Stakeholder engagement for corporate sustainability: A comparative analysis of B2C and B2B companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 25, n. 4, 659-673, 2018.

JONES, T. Instrumental Stakeholder Theory - a Synthesis of Ethics and Economics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 404-437, abr. 1995.

KAUR, A.; SUMIT, K. L. Key issues and challenges in stakeholder engagement in sustainability reporting: A study of Australian local councils. **Pacific Accounting Review**, v. 31, n. 1, 2-18, 2019.

LEHTINEN, J.; AALTONEN, K. Organizing the involvement of external stakeholders in interorganizational projects: opening the black box. **International Journal of Project Management**, v. 38, n. 2, 85-98, 2020.

LEHTINEN, J.; AALTONEN, K.; RAJALA, R. Management of *stakeholders* in complex product systems: practices and reasons for engagement and disengagement. **Industrial Marketing Management**, v. 79, 58-70, 2019.

MANETTI, G. The quality of *stakeholders* engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points. **Corporate Social - Responsibility and Environmental Management**, v. 18, n. 2, 2011.

MASCENA, K. M. C. de; FISCHMANN, A. A.; BOAVENTURA, J. M. G. Priorização de *Stakeholders* em Empresas que Divulgam Relatórios GRI no Brasil. **Brazilian Business Review**. vol. 15, n. 1, jan/fev. 2018.

MEDING, J. V.; MCALLISTER, K.; OYEDELE, L.; KELLY, K. A framework for *stakeholder* management and corporate culture. **Built Environment Project and Asset Management**, v. 3, n. 1, 2013.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, pp. 853-886, 1997.

MORATIS, L.; BRANDT, S. Corporate *stakeholders* responsiveness? Exploring the state and quality of GRI-based *stakeholder* engagement disclosures of European firms. **Corporate Social - Responsibility and Environmental Management**, v. 24, n. 4, 2017.

NOLAND, J.; PHILLIPS, R. *Stakeholder* Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management. **International Journal of Management Reviews**, v. 28, n. 310, 2010.

PANDA, S. S.; SANGLE, S. *Stakeholder* engagement as a dynamic capability. **Business Strategy and Development**. v. 3, n.2, pp. 204-212, 2019.

PLAZA-ÚBEDA, J. A.; BURGO-JIMENEZ, J.; CARMONA-MORENO, E. Measuring *stakeholder* integration: dimensions of knowledge, interaction and adaptive behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 93, 419-444, 2010.

PADRO-LORENZO, J. M.; GALLEGO-ALVAREZ, I.; GARCIA-SANCHEZ, I. M. *Stakeholder* Engagement and Corporate Social Responsibility Reporting: the Ownership Structure Effect. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 16, 94-107, 2009.

ROBSON, K.; PLANGGER, K.; KIETZMANN, J. H.; MCCARTY, I.; PITT, L. Game on: Engaging customers and employees through gamification. **Business Horizons**, 2016.

SANNINO, G.; LUCCHESI, M.; ZAMPONE, G.; LOMBARDI, R. Cultural dimensions, Global Reporting Initiatives commitment, and corporate social responsibility issues: New evidence from Organisation for Economic Co-operation and Development banks. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 4, 2020.

SANTORO, G.; BERTOLDI, B.; GIACHINO, C.; CANDELO, E. Exploring the relationship between entrepreneurial resilience and success: The moderating role of *stakeholders'* engagement. **Journal of Business Research**, 2018.

SIERRA-GARCÍA, L.; ZORIO-GRIMA, A.; GARCÍA-BENAU, M. A. *Stakeholder Engagement, Corporate Social Responsibility and Integrated Reporting: An Exploratory Study*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, 286-305, 2015.

SEIFFERT-BROCKMANN, J.; WEITZL, W.; FELZMANN, L. *Stakeholder engagement through gamification: effects of user motivation on the psychological and behavioral reactions of stakeholders*. **Journal of Communication Management**, v. 22, n. 1, 67-78, 2018.

STOCKER, F.; ARRUDA, M.; CUNHA DE MASCENA, K. M. *Stakeholder Engagement Strategy: Evaluation of Quality, Focus and Extension*. **Academy of Management Proceedings**, v. 2018, n. 1, p. 17957, 9 jul. 2018.

STOCKER, F.; BOAVENTURA, J. M. G.; MASCENA, K. M. C.; ARRUDA, M. P. *Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 1-10, 2020.

VIGLIA, G.; PERA, R.; BIGNÉ, E. The determinants of *stakeholders* engagement in digital platforms. **Journal of Business Research**, v. 89, 404-410, 2018.

ZYL, V. A. The importance of *stakeholder* involvement in corporate reputation management. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 7, n. 1, 46-60, 2013.