

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PRIORIZAÇÃO DE *STAKEHOLDERS*: UM ESTUDO EM EMPRESAS QUE  
DIVULGAM RELATÓRIOS COM A ESTRUTURA DA GLOBAL REPORTING  
INITIATIVE - GRI NO BRASIL**

**Keysa Manuela Cunha de Mascena**

**Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann**

**SÃO PAULO**

**2013**

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro  
Diretor da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**KEYSA MANUELA CUNHA DE MASCENA**

**PRIORIZAÇÃO DE *STAKEHOLDERS*: UM ESTUDO EM EMPRESAS QUE  
DIVULGAM RELATÓRIOS COM A ESTRUTURA DA GLOBAL REPORTING  
INITIATIVE - GRI NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Departamento de  
Administração da Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da  
Universidade de São Paulo como requisito  
para obtenção do título de Mestre em Ciências.

**Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann**

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

**SÃO PAULO**

**2013**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Mascena, Keysa Manuela Cunha de

Priorização de stakeholders : um estudo em empresas que divulgam relatórios com a estrutura da Global Reporting Initiative – GRI no Brasil / Keysa Manuela Cunha de Mascena. – São Paulo, 2013.

105 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2013.

Orientador : Adalberto Américo Fischmann.

1. Stakeholder 2. Responsabilidade social 3. Sustentabilidade  
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.401

**Aos meus pais e meus irmãos,  
por todo amor e apoio.**

**Agradeço primeiramente a Deus, por todas as bênçãos que tem me concedido.**

**A meus pais, Jessé e Gedalva, e meus irmãos, Keyte e Kleyton por todo amor, apoio, carinho e compreensão. Obrigada por serem alicerces fundamentais nesta etapa da minha vida. Sou grata aos meus cunhados José e Thaís, e ao meu sobrinho Caio, que mesmo tão pequeno, já proporciona tantas alegrias.**

**Ao Professor Adalberto Fischmann, meu orientador, pelos ensinamentos, paciência e amizade. Agradeço por estar sempre disposto a ouvir e ajudar. Sinto-me privilegiada por este tempo de convivência e de aprendizado como sua orientanda.**

**Ao Professor João Maurício Gama Boaventura, pelo apoio, generosidade, paciência e amizade. Agradeço pelos valiosos ensinamentos e contribuições, não apenas para o desenvolvimento deste trabalho, mas para minha formação ao longo do mestrado.**

**Ao Professor Rodrigo Bandeira de Mello, pelas importantes contribuições na banca de defesa desta dissertação. Ao Professor Cláudio Antônio Pinheiro Machado Filho, por suas contribuições no exame de qualificação e pelos ensinamentos em aula.**

**Aos amigos tão queridos que fiz no mestrado, em especial, Greici Sarturi, Joice Chiareto, Augusto Nishimura, Taiguara Langrafe, Cristina Espinheira, José Guilherme, Fernanda Figueiredo, Nelson Yoshida, Pedro Paulo Alves e Aline Ishikawa. Sou grata a todos os amigos e colegas, com os quais tive oportunidade de compartilhar ideias, conquistas e também publicações.**

**Aos professores e colegas do grupo de pesquisa, pelo ambiente tão agradável e propício para desenvolvimento acadêmico e troca de conhecimentos.**

**Aos professores do PPGA, em especial, aqueles que tive a oportunidade de ser aluna. Sou grata ao Professor José Afonso Mazzon, pela valiosa contribuição na etapa de análise de dados deste trabalho. Agradeço também aos colaboradores da secretaria do PPGA e da pós-graduação, sempre bem dispostos para atender os alunos.**

**Aos professores da FECAP, em especial, Taiguara Langrafe, Edison Simoni e João Maurício Gama Boaventura, pela oportunidade de dar meus primeiros passos na carreira docente.**

**Aos professores e colegas da FEAAC -UFC, em especial, aos professores Serafim Ferraz, Mônica Abreu, Augusto Cabral e Sandra dos Santos, e aos amigos Márcia Duarte e Leonel Oliveira, pela amizade e incentivo para ingresso no mestrado.**

**Aos meus tios, que tive oportunidade de reencontrar em São Paulo. Obrigada por me acolher e me ajudar. Agradeço a todos os amigos e familiares que fazem parte da minha vida. Embora não possa citar todos neste espaço, agradeço pelo carinho e pela amizade.**

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo descrever a priorização de *stakeholders* em empresas brasileiras e a sua relação com a indústria (setor econômico). Para atingir o objetivo principal da pesquisa, foram estabelecidos dois objetivos específicos: descrever a priorização de *stakeholders* nas empresas pesquisadas; e investigar a relação entre a priorização de *stakeholders* e a variável indústria. Nesta pesquisa, a priorização é definida operacionalmente como o atendimento preferencial dos interesses de um *stakeholder* em relação a outro. A fundamentação teórica aborda a teoria dos *stakeholders*, a priorização de *stakeholders*, os modelos de saliência e dominância de *stakeholders*, a *performance* social corporativa e o *disclosure* social, embasando-se também na *voluntary disclosure theory*. A amostra pesquisada é composta por 90 empresas que divulgaram relatórios anuais e/ou de sustentabilidade adotando a estrutura da GRI, referente ao ano de 2010. Calculou-se medidas de atendimento dos interesses dos *stakeholders* a partir da análise de 73 indicadores de desempenho GRI, associados a cinco *stakeholders*: compradores, direitos humanos, funcionários, meio ambiente e sociedade. Utilizou-se de análises descritivas para hierarquização dos *stakeholders* e das técnicas de análise de agrupamentos, ANOVA e qui-quadrado para investigar a relação entre a priorização e a variável indústria. Os resultados encontrados mostram que a hierarquia de priorização na amostra estudada tem a seguinte ordem: funcionários, sociedade e compradores, direitos humanos e meio ambiente. Os resultados apontam diferenças na hierarquia de priorização de *stakeholders* por indústria, e indicam uma influência da indústria no nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*. Desta forma, este estudo busca contribuir apresentando evidências empíricas da priorização de *stakeholders* no contexto brasileiro.

## **ABSTRACT**

*This study aimed to describe the stakeholder prioritization in Brazilian companies and their relationship with industry. The two specific objectives are: to describe the stakeholder prioritization across the surveyed firms and investigate the relationship between the stakeholder prioritization and the industry variable. In this research, prioritization is operationally defined as the preferential treatment to the interests of one stakeholder over another. The literature review is based on the stakeholder theory, stakeholder prioritization, stakeholder salience and dominance, corporate social performance, and social disclosure, basing also on voluntary disclosure theory. The sample is made by 90 companies with sustainability reporting adopting the GRI framework, in the year 2010. Measures of the treatment to the stakeholder interests were calculated from the analysis of 73 GRI performance indicators associated with five stakeholders: customers, human rights, employees, environment and society. It was used descriptive analysis, cluster analysis, ANOVA and chi-square techniques to investigate the relationship between the prioritization and the industry. The results show that the hierarchy of prioritization in the sample has the following order: employees, customers and society, human rights and environment. The results show differences in the hierarchy of stakeholder prioritization by industry, and indicate an influence of the industry on the level of treatment to the stakeholder interests. Thus, this study wants to contribute with empirical evidence of stakeholder prioritization in the Brazilian context.*

## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	3
LISTA DE QUADROS .....	4
LISTA DE TABELAS .....	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	6
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 Situação Problema .....	8
1.2 Problema de Pesquisa .....	9
1.3 Objetivos da Pesquisa .....	10
1.4 Questões de Pesquisa .....	10
1.5 Delimitação da Pesquisa .....	10
1.6 Justificativa da Pesquisa .....	11
1.7 Estrutura da Dissertação .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	16
2.1.1 Definição de <i>Stakeholders</i> .....	16
2.1.2 Mapa de <i>Stakeholders</i> .....	18
2.1.3 Dimensões da Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	20
2.1.3.1 Dimensão Instrumental da Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	21
2.1.4 Função-objetivo da Teoria dos <i>Stakeholders</i> e sua Contraposição com a Função-objetivo da Teoria da Firma .....	23
2.1.5 Limites da Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	26
2.2 Priorização de <i>Stakeholders</i> .....	27
2.2.1 Saliência de <i>Stakeholders</i> .....	29
2.2.2 Dominância de <i>Stakeholders</i> .....	31
2.2.3 Estudos Empíricos sobre Priorização de <i>Stakeholders</i> .....	31
2.2.4 Relação entre Indústria e Priorização de <i>Stakeholders</i> .....	33
2.3 Gestão de <i>Stakeholders</i> .....	34
2.3.1 Conceito e Princípios da Gestão de <i>Stakeholders</i> .....	35
2.3.2 Processo de Gestão Estratégica de <i>Stakeholders</i> .....	36
2.3.3 Análise de <i>Stakeholders</i> .....	38
2.3.4 Estratégia de <i>Stakeholders</i> .....	39
2.3.4.1 Estratégias Genéricas de Freeman (1984) .....	39
2.3.4.2 Estratégias Genéricas de Savage <i>et al.</i> (1991) .....	40
2.3.4.3 Estratégias ou Posturas Corporativas de Clarkson (1995) .....	42
2.3.4.4 Estratégias Genéricas de Rowley (1997) .....	42
2.3.4.5 Estratégias e Ciclo de Vida de Jawahar e McLaughlin (2001) .....	43
2.3.4.6 Estratégias e Formas Contratuais de Friedman e Miles (2002) .....	45
2.3.4.7 Estratégias para Criação de Valor de Freeman, Harrison e Wicks (2007) ..	46
2.3.4.8 Considerações acerca dos Modelos de Estratégias para <i>Stakeholders</i> .....	48
2.4 <i>Performance Social Corporativa (CSP) e Disclosure Social</i> .....	49
2.4.1 <i>Performance Social Corporativa (CSP)</i> .....	49
2.4.2 Formas de Mensuração da CSP .....	51
2.4.3 Relação entre <i>Disclosure</i> e <i>Performance Social</i> .....	51

<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>53</b>
3.1 Classificação da pesquisa .....	53
3.2 Seleção da amostra .....	54
3.2.1 Estrutura para Relatórios de Sustentabilidade do GRI .....	54
3.3 Etapas da pesquisa .....	57
3.3.1 Etapa 1 .....	57
3.3.1.1 Procedimento I – Definição das variáveis da pesquisa .....	57
3.3.1.2 Procedimento II – Cálculo do atendimento dos interesses dos <i>stakeholders</i> .....	59
3.3.2 Etapa 2 .....	60
3.3.3 Etapa 3 .....	60
3.3.3.1 Análise de agrupamento .....	61
3.3.3.2 Análise de variância – ANOVA .....	62
3.3.3.3 Teste Qui-quadrado .....	64
3.4 Limitações do método .....	65
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>67</b>
4.1 Estatísticas descritivas .....	67
4.2 Análises descritivas dos resultados de priorização de <i>stakeholders</i> .....	68
4.2.1 Priorização de <i>stakeholders</i> na amostra total.....	69
4.2.2 Priorização de <i>stakeholders</i> por indústria.....	70
4.2.2.1 Priorização de <i>stakeholders</i> na Indústria de Energia: Geração .....	72
4.2.2.2 Priorização de <i>stakeholders</i> na Indústria de Energia: Distribuição.....	73
4.2.2.3 Priorização de <i>stakeholders</i> na Indústria Financeira .....	74
4.2.2.4 Priorização de <i>stakeholders</i> na Indústria de Construção .....	75
4.2.2.5 Priorização de <i>stakeholders</i> na Indústria de Papel e Celulose .....	77
4.2.2.6 Priorização de <i>stakeholders</i> na Indústria de Mineração .....	78
4.3 Influência da indústria na priorização de <i>stakeholders</i> .....	79
4.3.1 Definição de grupos .....	80
4.3.2 Resultados da influência da indústria .....	83
4.4 Discussão dos resultados .....	84
<b>5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>87</b>
5.1 Conclusões quanto aos objetivos da pesquisa .....	87
5.2 Contribuição da pesquisa e limitações .....	89
5.3 Recomendações para estudos futuros .....	89
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>101</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANOVA: Análise de Variância

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEO: Chief Executive Officer

CFP: Performance Financeira Corporativa

CSP: Performance Social Corporativa

CSR: Responsabilidade Social Corporativa

EUA: Estados Unidos da América

GRI: Global Reporting Initiative

IBASE: Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

ISE: Índice de Sustentabilidade Empresarial

ISI: Institute for Scientific Information

ONG: Organização Não Governamental

RDAP: Reativa / Acomodativa / Defensiva / Proativa

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Princípios da gestão de <i>stakeholders</i> .....	36
QUADRO 2 – Estratégias ou Posturas Corporativas de Clarkson (1995) .....	42
QUADRO 3 – Estratégias para <i>Stakeholders</i> de Jawahar e McLaughlin (2001).....	44
QUADRO 4 – Técnicas para criação de valor para <i>stakeholders</i> .....	47
QUADRO 5 – Estratégias específicas de criação de valor .....	48
QUADRO 6 – Variáveis da pesquisa .....	58

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – Empresas por indústria .....	67
TABELA 2 – Estatísticas descritivas .....	68
TABELA 3 – Hierarquia dos <i>stakeholders</i> da amostra total.....	70
TABELA 4 – Estatísticas descritivas das indústrias .....	71
TABELA 5 – Hierarquia dos <i>stakeholders</i> da indústria energia: geração .....	72
TABELA 6 – Hierarquia dos <i>stakeholders</i> da indústria energia: distribuição.....	74
TABELA 7 – Hierarquia dos <i>stakeholders</i> da indústria financeira .....	75
TABELA 8 – Hierarquia dos <i>stakeholders</i> da indústria construção .....	76
TABELA 9 – Hierarquia dos <i>stakeholders</i> da indústria papel e celulose.....	77
TABELA 10 – Hierarquia dos <i>stakeholders</i> da indústria mineração.....	79
TABELA 11 – Estatísticas descritivas dos grupos.....	80
TABELA 12 – ANOVA.....	81
TABELA 13 – Testes Post-hoc Games-Howell.....	82
TABELA 14 – Tabela cruzada.....	83
TABELA 15 – Síntese das hierarquias das indústrias.....	85

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

ILUSTRAÇÃO 1 – Artigos internacionais sobre <i>stakeholder theory</i> .....	12
ILUSTRAÇÃO 2 – Classificação das definições de <i>stakeholders</i> .....	17
ILUSTRAÇÃO 3 – Mapa de <i>Stakeholders</i> - Primários e Secundários.....	19
ILUSTRAÇÃO 4 – Priorização de <i>stakeholders</i> .....	27
ILUSTRAÇÃO 5 – Tipologia dos <i>stakeholders</i> .....	30
ILUSTRAÇÃO 6 – Estratégias Genéricas de Freeman (1984).....	39
ILUSTRAÇÃO 7 – Estratégias Genéricas de Savage <i>et al.</i> (1991).....	41
ILUSTRAÇÃO 8 – Estratégias Genéricas de Rowley (1997) .....	43
ILUSTRAÇÃO 9 – Formas Contratuais e Estratégias de Friedman e Miles (2002) .....	45
ILUSTRAÇÃO 10 – Níveis de aplicação GRI .....	56
ILUSTRAÇÃO 11 – <i>Box-plot</i> da amostra total .....	69
ILUSTRAÇÃO 12 – <i>Box-plot</i> da indústria energia: geração.....	72
ILUSTRAÇÃO 13 – <i>Box-plot</i> da indústria energia: distribuição .....	73
ILUSTRAÇÃO 14 – <i>Box-plot</i> da indústria financeira .....	74
ILUSTRAÇÃO 15 – <i>Box-plot</i> da indústria construção.....	76
ILUSTRAÇÃO 16 – <i>Box-plot</i> da indústria papel e celulose .....	77
ILUSTRAÇÃO 17 – <i>Box-plot</i> da indústria mineração .....	78

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as corporações passaram a lidar com diversas mudanças que introduziram novos desafios à gestão. Algumas dessas mudanças incluem uma maior exigência dos consumidores e da sociedade, a necessidade do desenvolvimento de relações mais estreitas com fornecedores, o crescimento de iniciativas ambientalistas e de proteção de direitos humanos e trabalhistas, um maior acesso à informação e repercussão das divulgações realizadas pela mídia.

Com isso, as organizações introduziram as abordagens de responsabilidade social corporativa, sustentabilidade, ética empresarial, governança corporativa e gestão ambiental em sua estratégia empresarial. Para competir e ter bom desempenho, as organizações passaram a considerar na formulação e implementação de estratégias, as demandas, interesses e reivindicações de seus diversos *stakeholders*.

A Teoria dos *Stakeholders* tem como marco a obra de Freeman (1984), *Strategic Management: a stakeholder approach*, que aborda a teoria em uma perspectiva estratégica. Segundo a definição proposta por Freeman (1984, p.46), *stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar ou são afetados pela organização na realização de seus objetivos. A teoria dos *stakeholders* tornou-se um interesse crescente, oferecendo novos modelos, processos e estratégias para que a organização possa criar valor para todos seus *stakeholders* relevantes, recomendando também um novo propósito para as organizações.

Segundo a teoria dos *stakeholders*, a função-objetivo das organizações é coordenar os interesses dos *stakeholders*. Neste sentido, se contrapõe à teoria da firma, que defende que a função-objetivo constitui-se na maximização da riqueza dos acionistas. Pode-se compreender que, na perspectiva da teoria dos *stakeholders*, os gestores devem voltar sua atenção para o desempenho da organização em relação a todos os *stakeholders* relevantes, e na teoria da firma a atenção dos gestores deve estar direcionada para um único *stakeholder*: o acionista. Esta perspectiva, também denominada de *shareholder view*, é defendida por apresentar uma função-objetivo única que tornaria mais clara para a gestão sobre o que deve ser priorizado, bem como a definição de critérios para avaliação de desempenho. Nessa abordagem, os

gestores são considerados agentes que devem atender os interesses dos acionistas, que tem como direito contratual o retorno pelo capital investido.

Entretanto, a teoria dos *stakeholders*, em sua dimensão normativa, defende que os interesses de cada *stakeholder* tem valor intrínseco e não devem ser subordinados ao interesse de um único *stakeholder*. O debate acerca da função-objetivo da firma proposta pela teoria dos *stakeholders* envolve os pontos pelos quais a teoria dos *stakeholders* é criticada. Phillips (2003), corroborado por Freeman *et al.* (2010), discorre acerca desses pontos, considerados como os limites da teoria dos *stakeholders*. Inserida nesta discussão acerca dos limites da teoria, está a Priorização de *Stakeholders*.

## 1.1 Situação Problema

Segundo Phillips (2003, p.160), uma questão que historicamente atormenta a teoria dos *stakeholders* refere-se a como os gestores alocam tempo, atenção, capacidade e outros recursos escassos entre os *stakeholders*.

O referido autor afirma que a função-objetivo proposta pela teoria dos *stakeholders*, segundo a interpretação de alguns críticos da teoria, sugere que os *stakeholders* devem ser tratados igualmente. Nesta perspectiva, Donaldson e Preston (1995) defendem que todos os *stakeholders* têm interesses com valor intrínseco, e não devem ser considerados apenas a partir de sua capacidade de promover os interesses de algum outro *stakeholder*.

Por outro lado, Freeman (1999, p.234) afirma que, independente do objetivo da firma, a gestão eficiente deve gerenciar as relações que são importantes. Phillips (2003) coloca que a teoria dos *stakeholders* indica formas como os gestores podem determinar como priorizar os interesses de alguns *stakeholders*. No entanto, segundo o autor, a priorização pode ser interpretada de diferentes maneiras. Uma forma indicada por Phillips (2003) seria a de distribuir os recursos (*outputs*) considerando as contribuições de cada *stakeholder* (*inputs*). Porém, o referido autor ressalta que mensurar as contribuições dos *stakeholders* não é fácil e, desta forma, cada gestor deve buscar a melhor maneira de distribuir os recursos entre os *stakeholders*.

## 1.2 Problema de Pesquisa

A priorização de *stakeholders* é discutida na literatura sob duas diferentes perspectivas. A primeira está relacionada à percepção do gestor acerca da importância do *stakeholder*, ou seja, os *stakeholders* priorizados são aqueles percebidos pelos gestores como mais importantes em relação a outros. A segunda perspectiva está associada ao atendimento dos interesses dos *stakeholders*, ou seja, os *stakeholders* priorizados são aqueles que têm um maior nível de atendimento de seus interesses pela organização do que outros. Na primeira perspectiva, um modelo de hierarquização dos *stakeholders* pela importância percebida pelos gestores é a saliência de *stakeholders*, proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997). Na segunda perspectiva, um modelo de hierarquização dos *stakeholders* pelo nível de atendimento de seus interesses é a dominância de *stakeholders*, proposta por Boaventura (2012). Ressalta-se que essas duas perspectivas, em geral, não são compatíveis. Ou seja, a percepção da importância dos *stakeholders* pelos gestores não está plenamente alinhada ao atendimento de seus interesses pela organização.

Poucos estudos empíricos trataram do tema de priorização. Na perspectiva da percepção dos gestores, encontram-se os estudos de Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999), Parent e Deephouse (2007), Boesso e Kumar (2009) e Weber e Marley (2010). Na perspectiva do nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*, registram-se os estudos de Vazquez-Brust *et al.* (2010), Boaventura (2012) e Michelon, Boesso e Kumar (2013).

Portanto, o problema de pesquisa consiste na ausência de estudos empíricos que descrevam o fenômeno da priorização, dado que os poucos estudos encontrados descrevem ainda de forma incipiente este fenômeno. Poucos estudos buscaram explorar as variáveis que podem ser intervenientes na priorização de *stakeholders*. Em especial, a relação entre a priorização e a variável setor econômico ainda falta ser investigada.

Nesta pesquisa, a priorização de *stakeholders* será considerada na perspectiva do nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*. Em função disto, a priorização é definida operacionalmente como o atendimento preferencial dos interesses de um *stakeholder* em relação a outro. Esta definição operacional baseia-se nos estudos de Boaventura (2012) e Michelon, Boesso e Kumar (2013). Ressalta-se que os dois estudos citados consideraram a

variável setor econômico em seus estudos, sendo que Michelin Boesso e Kumar (2013) empregaram-na como variável de controle, e Boaventura (2012) considerou-a como variável interveniente na análise da relação entre o poder e a dominância de *stakeholders*.

### **1.3 Objetivos da Pesquisa**

O objetivo desta pesquisa é descrever a priorização de *stakeholders* em empresas brasileiras e a sua relação com a indústria (setor econômico).

Para atingir o objetivo principal da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Descrever a priorização de *stakeholders* nas empresas pesquisadas.
- b. Investigar a relação entre a priorização de *stakeholders* e a variável indústria.

### **1.4 Questões de Pesquisa**

Para operacionalização desta pesquisa, foram formuladas questões relacionadas aos objetivos específicos deste estudo. As questões de pesquisa são:

Q1 – Qual a priorização de *stakeholders* em empresas brasileiras?

Q2 – A variável indústria está associada à priorização de *stakeholders*?

### **1.5 Delimitação da Pesquisa**

As empresas que compõem a amostra analisada nesta pesquisa foram selecionadas pelo critério de divulgação de relatórios anuais e/ou relatórios de sustentabilidade de acordo com a estrutura da Global Reporting Initiative (GRI). Selecionaram-se as empresas com relatórios informados na base de dados GRI e vinculados no ano de 2011. Os relatórios vinculados no ano de 2011 referem-se às informações das empresas do ano de 2010. Selecionaram-se

empresas com fins lucrativos, seja de capital aberto ou fechado. A amostra foi composta por 90 empresas.

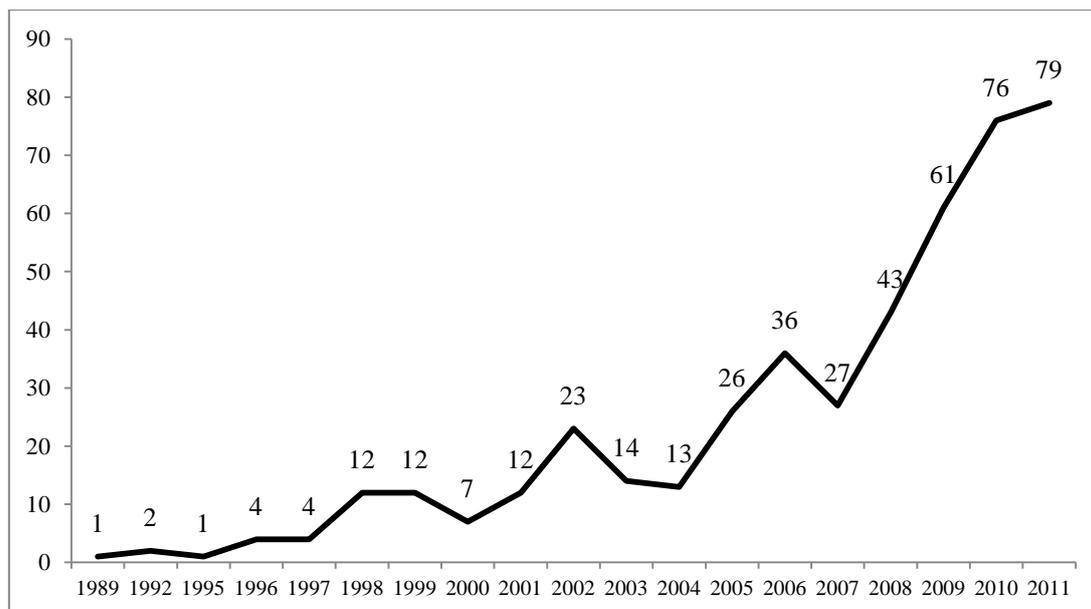
Nesta pesquisa, a priorização de *stakeholders* é definida operacionalmente como o atendimento preferencial dos interesses de um *stakeholder* em relação a outro. Para coletar os dados de atendimento aos interesses dos *stakeholders*, analisou-se a resposta das empresas pesquisadas aos indicadores de desempenho GRI associados aos *stakeholders*. Os critérios de composição de amostra e de coleta e análise de dados são detalhados no Capítulo 3 desta dissertação.

## 1.6 Justificativa da Pesquisa

A justificativa desta pesquisa envolve aspectos teóricos e empíricos. Quanto à justificativa teórica, a priorização de *stakeholders* é um tema que envolve pontos limites da teoria, que são pontos onde ainda há oportunidades de desenvolvimento teórico. Além disso, envolve aspectos contraditórios entre as dimensões normativa e instrumental da teoria. Na dimensão normativa, Donaldson e Preston (1995) defendem que todos os *stakeholders* têm interesses com valor intrínseco, e não devem ser considerados por sua capacidade de promover os interesses de algum outro *stakeholder*. Na dimensão instrumental, Freeman (1999) afirma que a gestão eficiente deve gerenciar as relações que são importantes e Phillips (2003) alega que a teoria dos *stakeholders* indica formas de priorizar os interesses de alguns *stakeholders*.

Quanto à justificativa empírica, a priorização de *stakeholders* é um tema ainda pouco estudado na literatura. Embora seja crescente o interesse por pesquisas sobre a teoria dos *stakeholders*, ainda há oportunidades de desenvolvimento de pesquisas empíricas no contexto brasileiro.

O interesse por pesquisas sobre a teoria dos *stakeholders* em âmbito internacional pode ser observado pelo crescimento no número de publicações sobre o tema. A partir de uma pesquisa bibliométrica, utilizando o termo *stakeholder theory* na base de dados ISI Web of Knowledge, no período entre 1980 e 2011, foram encontradas 453 publicações, sendo a evolução por ano apresentada na Ilustração 1.



**Ilustração 1 – Artigos internacionais sobre *stakeholder theory***

Na Ilustração 1 nota-se que a primeira publicação encontrada na pesquisa é do ano de 1989, e a partir desta data o volume de publicações é crescente, com destaque para o período entre 2008 e 2011, que concentram 259 publicações, ou seja, 57% do total de artigos encontrados.

Investigando-se a pesquisa em âmbito nacional, foram consultados 49 periódicos nacionais da área de Administração indexados ao Qualis-CAPES. As bases de dados dos periódicos foram consultadas utilizando-se os termos *stakeholder(s)* e partes interessadas como palavras-chave, para o período de 2000 a 2011. Foram encontrados 182 artigos, sendo que uma análise das publicações permitiu selecionar 47 artigos que tratavam da teoria dos *stakeholders*, dado que os demais apenas mencionavam os termos *stakeholder* ou partes interessadas, mas não aprofundavam sobre a teoria em suas pesquisas. Dos 47 artigos selecionados, 9 artigos foram classificados como teóricos e 38 artigos como empíricos. Também observou-se um crescimento no volume destas publicações no decorrer dos anos, com um pico de 9 artigos publicados em 2011.

Embora observa-se um crescimento de estudos sobre a teoria dos *stakeholders* em âmbito internacional e sejam encontrados pesquisas publicadas no Brasil sobre a teoria, ainda poucos estudos empíricos trataram do tema de priorização. A pesquisa pelo termo *stakeholder prioritization* na base de dados ISI Web of Knowledge, permitiu selecionar apenas os artigos de Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999), Parent e Deephouse (2007), Boesso e Kumar (2009),

Weber e Marley (2010), Vazquez-Brust *et al.* (2010), e Michelon, Boesso e Kumar (2013). Desta forma, torna-se importante o desenvolvimento de estudos empíricos sobre priorização de *stakeholders* em empresas brasileiras.

Esta pesquisa busca oferecer uma contribuição empírica acerca da priorização de *stakeholders* no contexto brasileiro. Sendo um tema recente, que aborda pontos limites da teoria e aspectos importantes para a gestão de *stakeholders*, torna-se relevante a compreensão desse fenômeno em âmbito nacional.

## **1.7 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresenta a introdução do estudo, abordando o problema, o objetivo, as questões de pesquisa, a justificativa do estudo e os trabalhos anteriores sobre o tema.

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica desta pesquisa, abordando a teoria dos *stakeholders*, com ênfase para a priorização de *stakeholders* e conceitos relacionados, como a saliência e a dominância de *stakeholders*, a gestão de *stakeholders*, a *performance* social corporativa – CSP e sua relação com o *disclosure* social.

O Capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa, abordando as etapas da pesquisa, que incluem a definição do tipo de pesquisa, da amostra, das variáveis da pesquisa e das etapas e procedimentos para análise de dados, bem como as limitações do método utilizado.

O Capítulo 4 contém os resultados obtidos na pesquisa, descrevendo-se a priorização de *stakeholders* nas empresas analisadas e os resultados encontrados sobre a sua associação com a indústria.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões quanto aos objetivos da pesquisa, e as considerações finais deste estudo, quanto às contribuições da pesquisa e suas limitações. Também são colocadas sugestões para estudos futuros. Após o último capítulo, são apresentadas as referências utilizadas e o apêndice.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta dissertação busca cobrir os principais conceitos e modelos relacionados ao fenômeno da priorização de *stakeholders*.

Inicialmente, os principais aspectos da teoria dos *stakeholders* serão abordados, tratando-se do conceito de *stakeholders*; do mapa de *stakeholders*; das dimensões da teoria; da função-objetivo da teoria dos *stakeholders* e sua contraposição com a função-objetivo da teoria da firma; bem como dos limites da teoria dos *stakeholders*.

Em seguida, será abordada a priorização de *stakeholders*, tanto na perspectiva da percepção dos gestores acerca da importância dos *stakeholders*, quanto na perspectiva do nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*, enfatizando-se os modelos de saliência e de dominância de *stakeholders*, respectivamente. Serão abordados os estudos empíricos sobre priorização e os estudos que tratam sobre a relação entre indústria e atendimento aos interesses dos *stakeholders*.

Relacionada ao tema de priorização, também está a gestão de *stakeholders*, destacando-se nesta pesquisa a literatura sobre o processo de gestão estratégica de *stakeholders*, que envolve a análise de *stakeholders* e os modelos de estratégia para *stakeholders*.

A priorização de *stakeholders*, na perspectiva do nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*, também tem interfaces com a *performance* social corporativa – CSP. A CSP será abordada, considerando-se que se constitui em um conjunto de variáveis relacionadas aos interesses de diversos *stakeholders*. Uma das formas de mensuração da CSP é o *social disclosure*, ou seja, com a divulgação de informações para *stakeholders* que se utiliza de ferramentas como os relatórios de responsabilidade social ou de sustentabilidade. Na fundamentação teórica desta pesquisa também será abordada a *voluntary disclosure theory*, que dá suporte ao pressuposto de que a divulgação de informações socioambientais está relacionada ao desempenho socioambiental das organizações.

## 2.1 Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* tem como marco a obra de Freeman de 1984, porém tem se desenvolvido nas últimas décadas, motivando diversos estudos. Com o desenvolvimento da teoria, conceitos e modelos foram propostos, que serão abordados nesta sessão.

### 2.1.1 Definição de *Stakeholders*

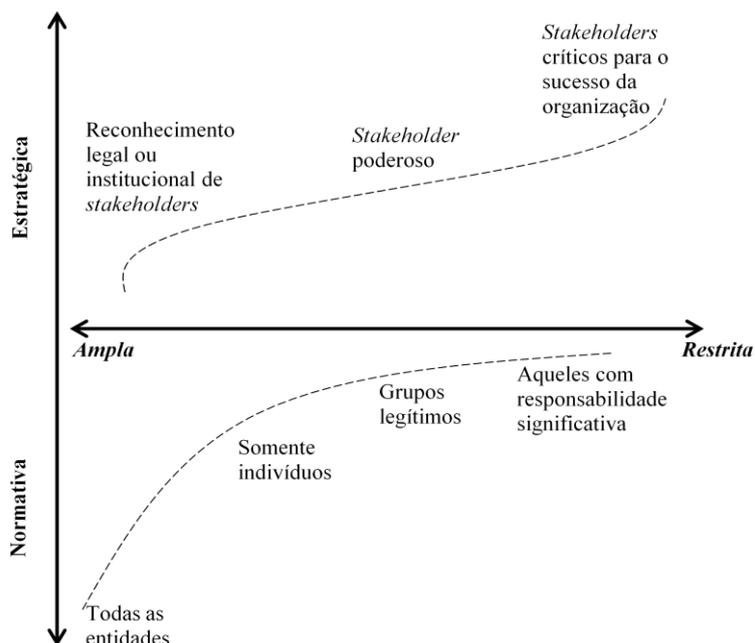
A definição de *stakeholders* mais referenciada na literatura é a de Freeman (1984, p.46), segundo a qual *stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela organização na realização de seus objetivos.

Segundo Freeman (1984), o termo *stakeholder* surgiu pela primeira vez em um memorando interno da Stanford Research Institute, em 1963, sendo definido como os grupos que, sem seu apoio, a organização deixaria de existir.

Outros autores propuseram diversas definições para o termo. Friedman e Miles (2006) afirmam que, com a popularização do termo *stakeholder*, muitas definições tem sido utilizadas em diferentes contextos. Donaldson e Preston (1995) ressaltam que o termo tem sido empregado de maneiras distintas, sendo defendido ou criticado a partir de argumentos diferentes e até contraditórios. Friedman e Miles (2006) acrescentam que, pela diversidade de definições, surgiram críticas em relação ao conceito de *stakeholder*.

Friedman e Miles (2006) analisaram cinquenta e cinco definições de *stakeholder* em setenta e cinco obras. As definições de *stakeholder* foram analisados pelos autores considerando duas classificações, quanto ao verbo e quanto ao predicado, ou seja, adjetivo ou outro aspecto relacionado. Quanto ao verbo, as definições podem ser classificadas como amplas ou restritas. Quanto ao predicado, que segundo os autores pode ser um adjetivo ou outro aspecto relacionado, as definições podem ser classificadas como estratégicas ou normativas.

Friedman e Miles (2006) demonstram graficamente a classificação das definições de *stakeholder*, conforme Ilustração 2.



**Ilustração 2 – Classificação das definições de *stakeholders***

Fonte: FRIEDMAN; MILES, 2006, p.11.

O eixo horizontal da Ilustração 2 representa a classificação da definição como ampla ou restrita, que está relacionada ao verbo utilizado na definição de *stakeholder*. Os autores evidenciam que o verbo utilizado geralmente indica a natureza da relação entre as organizações e seus *stakeholders*. Na definição de Freeman (1984), por exemplo, o verbo utilizado é “afetar”. Segundo Friedman e Miles (2006, p.10), afetar é um verbo amplo, sendo outros verbos amplos: impactar, influenciar, interagir. Outros verbos são mais restritos, que segundo os autores, descrevem com mais precisão a natureza da relação entre a organização e seus *stakeholders*, como os verbos: apoiar, depender, dar significado, beneficiar ou prejudicar, investir ou arriscar algo de valor.

O eixo vertical da Ilustração 2 representa a classificação da definição como estratégica ou normativa, que está relacionada ao predicado utilizado na definição de *stakeholder*. Por exemplo, a definição de Freeman (1984) utiliza a “realização dos objetivos da organização” que é classificado como estratégico. Outras definições podem utilizar “reivindicações legítimas”, que é classificado como normativo (FRIEDMAN; MILES 2006, p.11).

Definindo os eixos vertical e horizontal, Friedman e Miles (2006) apresentam na Ilustração 3 duas curvas, que representam como as diversas definições de *stakeholder* podem ser analisadas. Na curva acima do eixo horizontal, estão classificadas as definições na dimensão estratégica. Em uma extremidade da curva, estão as definições que consideram o reconhecimento legal ou institucional de *stakeholders*, com característica mais ampla e mais próxima da dimensão normativa. Na outra extremidade estão as definições que consideram somente os *stakeholders* críticos para o sucesso da organização, que é mais restrito e mais afastado da dimensão normativa. No centro da curva, as definições consideram os *stakeholders* poderosos, ou seja, caracterizam os *stakeholders* em termos de seu poder, influência ou capacidade de afetar a organização.

Na curva abaixo do eixo horizontal, estão classificadas as definições na dimensão normativa. Em uma extremidade da curva, estão as definições que consideram todas as entidades como *stakeholders*, que é mais amplo e mais afastado da dimensão estratégica. Na outra extremidade da curva estão as definições que consideram como *stakeholders* aqueles com responsabilidade significativa, que são mais restritas e mais próximas da dimensão estratégica. No centro ou autores acrescentam duas classificações, as que consideram apenas indivíduos ou organizações formadas por indivíduos, que é mais restrita do que as que consideram qualquer tipo de entidade, e as que consideram como *stakeholders* grupos legítimos, classificação ainda mais restrita e mais próxima da dimensão estratégica do que a anterior.

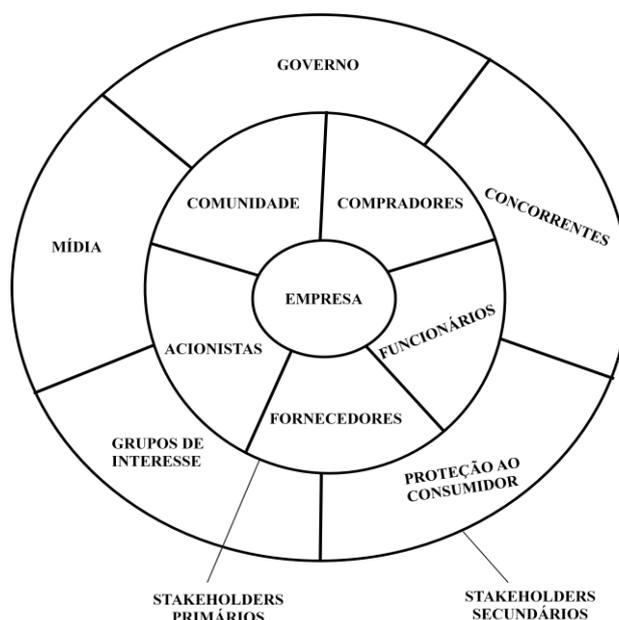
Outro aspecto abordado pelos autores é se há simetria na definição proposta, por exemplo, na definição de Freeman (1984), os *stakeholders* afetam e são afetados pela organização e, portanto, envolve uma relação simétrica. No entanto, a relação simétrica colocada por Friedman e Miles (2006) não refere-se à intensidade da relação entre a organização e o *stakeholder*, mas apenas se o verbo utilizado na definição está relacionado tanto à organização como ao *stakeholder*.

### **2.1.2 Mapa de Stakeholders**

Apesar da diversidade de conceitos de *stakeholders*, é possível identificar quais os principais *stakeholders* de uma organização. Freeman (1984) considera em seu mapa de *stakeholders*

aqueles que, segundo o conceito proposto pelo autor, podem afetar ou serem afetados pela organização na realização de seus objetivos, que seriam os funcionários, compradores, fornecedores, acionistas, concorrentes, ambientalistas, governo, mídia, comunidade, grupos de interesse, e serviços de proteção e defesa do consumidor.

Em obra recente, Freeman, Harrison e Wicks (2007) reformulam o mapa de *stakeholders* classificando-os como primários e secundários, conforme Ilustração 3.



**Ilustração 3 – Mapa de Stakeholders - Primários e Secundários**

Fonte: FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007, p.7

Na Ilustração 3, o círculo interno contém os *stakeholders* primários, que são os compradores, fornecedores, acionistas, empregados e comunidade. Segundo os autores, esses merecem maior atenção da gestão para os seus interesses. O círculo externo contém os *stakeholders* secundários que são aqueles com poder de influenciar a relação da empresa com os *stakeholders* primários. Os autores ressaltam que o mapa pode se adaptar à realidade da empresa, por exemplo, em uma companhia de depósito de lixo tóxico pode-se considerar o grupo de ambientalistas, um grupo de interesse, como um *stakeholder* primário.

Pode-se ressaltar que a classificação de *stakeholders* como primários e secundários foi anteriormente proposta por Clarkson (1995), que define *stakeholders* como “indivíduos ou

grupos que possuem ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses em uma corporação”. Essas reivindicações são resultantes do relacionamento estabelecido com os *stakeholders* ou das ações tomadas pela empresa em relação a eles (CLARKSON, 1995, p.106).

Segundo Clarkson (1995), os *stakeholders* primários são aqueles que, sem sua participação, a empresa não poderia sobreviver, havendo alto grau de interdependência entre a corporação e seus *stakeholders* primários. Para o autor, os *stakeholders* primários são: acionistas e investidores, empregados, clientes, fornecedores, governo e comunidades. Os *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas não possuem relação direta com ela. O autor classifica a mídia e os grupos de interesse como *stakeholders* secundários, pois apesar de não serem essenciais para a sobrevivência da organização, podem exercer influência na percepção que os *stakeholders* primários têm da organização.

Phillips (2003) discute o conceito de legitimidade dos *stakeholders*. Para definir quem pode ser considerado um *stakeholder* da organização, o autor sugere os conceitos de legitimidade normativa e derivativa dos *stakeholders*. Os *stakeholders* com legitimidade normativa são aqueles para quem a organização tem um dever moral. Os *stakeholders* com legitimidade derivativa são aqueles com capacidade de exercer influência sobre a organização e os *stakeholders* com legitimidade normativa.

O autor considera, conforme essa definição, que empregados, acionistas e investidores, fornecedores, clientes e comunidade são *stakeholders* com legitimidade normativa, enquanto concorrentes, mídia, meio-ambiente e grupos de interesse ou ativistas são *stakeholders* com legitimidade derivativa.

### **2.1.3 Dimensões da Teoria dos Stakeholders**

Donaldson e Preston (1995), em obra bastante referenciada na literatura, afirmam que os avanços na teoria dos *stakeholders* se deram em três dimensões: descritiva, instrumental e normativa.

Na dimensão descritiva, a teoria dos *stakeholders* é capaz de descrever a organização como um conjunto de interesses cooperativos e competitivos que possuem valor intrínseco. Neste sentido, a corporação é vista como uma entidade organizacional através da qual diversos participantes realizam múltiplos, e nem sempre congruentes, propósitos. Os autores acrescentam que a teoria pode ser usada para descrever características e comportamentos específicos das corporações, e explicar estados passados, presentes e futuros das relações entre as organizações e seus *stakeholders*.

Na dimensão instrumental, estão inseridas as conexões entre a prática da gestão de *stakeholders* e a realização dos objetivos corporativos. Segundo os autores, nesta dimensão está a proposição de que as organizações que praticam a gestão de *stakeholders* serão, *ceteris paribus*, relativamente bem sucedidas em termos de desempenho financeiro e de crescimento.

A dimensão normativa envolve as ideias de que os *stakeholders* têm interesses legítimos, e que são identificados por seus interesses na corporação, caso a empresa tenha interesse correspondente neles. Segundo os autores, todos os *stakeholders* têm um valor intrínseco, e não devem ser considerados apenas a partir de sua capacidade de promover os interesses de algum outro *stakeholder*, como por exemplo, os acionistas. Os autores ressaltam que apesar das duas primeiras dimensões envolverem aspectos significativos da teoria, a base fundamental da teoria dos *stakeholders* é normativa.

Friedman e Miles (2006), a partir das dimensões propostas por Donaldson e Preston (1995), classificam algumas obras referentes à teoria dos *stakeholders* como teorias normativas, descritivas e instrumentais. Na sessão a seguir, são destacadas as obras classificadas apenas na dimensão instrumental da teoria, considerando-se que a gestão de *stakeholders*, foco deste estudo, está inserida nesta dimensão.

### **2.1.3.1 Dimensão Instrumental da Teoria dos *Stakeholders***

Friedman e Miles (2006) propõem uma classificação para as obras relacionadas à dimensão instrumental da teoria dos *stakeholders*, agrupando-as como centradas na organização, centradas no *stakeholder*, ou centradas na relação entre a organização e seus *stakeholders*.

Algumas das teorias classificadas como centradas na organização são as de Freeman (1984), Clarkson (1995), Jones (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997) e Rowley (1997).

Freeman (1984) trata a gestão de *stakeholders* em três níveis: racional, processual e transacional. No nível racional, é necessário identificar quais são os *stakeholders* da corporação e qual a sua posição (*stake*). No nível processual, é necessário compreender quais os processos organizacionais envolvidos nos relacionamentos com os *stakeholders*, e como esses processos estão relacionados com o nível racional. O nível transacional refere-se às negociações e barganhas da organização com os *stakeholders*, e as relações existentes entre essas negociações e os dois níveis anteriores.

Segundo Clarkson (1995), os *stakeholders* podem ser classificados como primários ou secundários. O autor ressalta que a corporação é um sistema composto por *stakeholders* primários, cujo desempenho social e financeiro depende da gestão destes, o que implica na criação e distribuição de valor e riqueza para os grupos de *stakeholders* primários.

Jones (1995) desenvolve a teoria instrumental de gestão dos *stakeholders* a partir da visão da organização como umnexo de contratos (JENSEN; MECKLING, 1976). Para descrever a natureza dos contratos, o autor baseia-se em três teorias econômicas: a teoria da agência, da economia dos custos de transação, e a teoria das equipes de produção (*team production theory*). A partir das correntes teóricas adotadas, o autor enfatiza a ideia de que os gestores são agentes auto-interessados e que os custos para prevenir ou inibir o comportamento oportunista desses agentes são elevados. A teoria instrumental de gestão dos *stakeholders* de Jones (1995) tem como foco o contrato. Nesse sentido, as empresas que estabelecem contratos ou relacionamentos com seus *stakeholders* baseados na confiança e cooperação mútua, têm vantagem competitiva sobre aquelas que não estabelecem, pois a cooperação mútua pode reduzir os custos de transação. Dessa forma, as organizações devem evitar políticas, relações ou decisões que resultem em um comportamento oportunista dos gestores para com seus *stakeholders*.

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem um modelo denominado de saliência de *stakeholders*, no qual os *stakeholders* podem ser identificados a partir de três atributos: poder, legitimidade e urgência. Este modelo é descrito na seção 2.2.1.

Rowley (1997) propõe a teoria da influência dos *stakeholders*, na qual, utilizando a análise de rede social, considera como a organização pode lidar com a influência simultânea de múltiplos *stakeholders*.

As teorias classificadas por Friedman e Miles (2006) como teorias instrumentais centradas no *stakeholder*, são as de Frooman (1999) e Rowley e Moldoveanu (2003).

Frooman (1999) desenvolve um modelo de estratégias de influência dos *stakeholders* que trata das estratégias que os *stakeholders* podem utilizar para influenciar a tomada de decisão e o comportamento da empresa. O autor utiliza a teoria da dependência de recursos para analisar as relações de poder e interdependência e constrói um modelo com quatro tipos de estratégias de influência que podem ser adotadas pelos *stakeholders* de uma corporação.

Rowley e Moldoveanu (2003) desenvolvem um modelo de ação de grupos de *stakeholders* baseando-se nas teorias de movimento social e de identidade social. Os autores alegam que os interesses dos *stakeholders* não se traduzem facilmente em ação, mesmo que tenham poder e urgência. Nesta perspectiva, os indivíduos fazem parte de diferentes grupos de *stakeholders* e, têm maior tendência a agir quando esses grupos de *stakeholders* têm interesse em comum, do que quando possuem interesses divergentes. A mobilização também pode ser motivada por um desejo de expressar uma identidade, sendo que os indivíduos são mais propensos a agir para diferenciar a identidade de seu grupo de *stakeholders*, do que para contribuir para uma confusão ou mescla de sua identidade com a de outros grupos.

#### **2.1.4 Função-objetivo da Teoria dos *Stakeholders* e sua Contraposição com a Função-objetivo da Teoria da Firma**

A teoria dos *stakeholders* se contrapõe à teoria da firma quanto à função-objetivo da empresa. Segundo a teoria dos *stakeholders*, a função-objetivo da empresa é coordenar os interesses dos *stakeholders*. Para a teoria da firma, a função-objetivo constitui-se na maximização da riqueza dos acionistas (BOAVENTURA *et al.*, 2009; SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005).

A teoria da firma teve origem no século XVIII, com a obra de Adam Smith sobre a origem da riqueza das nações (BOAVENTURA *et al.*, 2009). Beaucamp e Bowie (2001) associam a abordagem da maximização do retorno dos acionistas, ao economista Milton Friedman. Segundo Friedman (1970, p.7), “a única responsabilidade social das organizações é usar seus recursos e se envolver em atividades destinadas a aumentar os seus lucros, desde que dentro das regras do jogo, ou seja, em concorrência aberta e livre, sem engano ou fraude”.

Jensen (2001) afirma que a empresa deve ter foco em apenas um objetivo, e não em múltiplos objetivos, e esse objetivo único seria a maximização do valor da empresa, que por sua vez maximizaria o bem-estar social. Para o autor, ter múltiplos objetivos, conforme alega ser sugerido pela teoria dos *stakeholders*, significa não ter objetivos.

Nesta abordagem, considera-se que os acionistas são proprietários da organização, sendo o lucro pertencente a eles. Os gestores são agentes que devem administrar segundo os interesses do principal, que seriam os acionistas ou proprietários da corporação. Sendo o acionista fornecedor de capital, o retorno ou o lucro é seu direito contratual, sendo que os demais *stakeholders* tem seus direitos protegidos por contratos (BEAUCAMP; BOWIE, 2001).

Silveira, Yoshinaga e Borba (2005) corroboram com a abordagem de Jensen (2001) ao considerarem que a função-objetivo da teoria da firma é mais robusta, pois propõe que as empresas promoverão o bem-estar social, obterão máxima produtividade e eficiência e terão um critério lógico para a tomada de decisão e para a avaliação de desempenho quando possuem uma única função-objetivo, que seria a maximização do valor da empresa a longo prazo.

Sundaram e Inkpen (2004) acrescentam que a função-objetivo de maximização de valor dos acionistas oferece metas e critérios de decisão para os gestores na formulação e implementação da estratégia corporativa e incentiva os gestores a assumirem riscos.

Em contrapartida, na perspectiva dos *stakeholders*, a visão associada à teoria da firma falha ao enfatizar apenas um *stakeholder*: o acionista. Outras críticas também apontam que os gestores têm dever fiduciário com a corporação e não com os acionistas (BEAUCAMP; BOWIE, 2001).

Campbell (1997) afirma que as empresas não poderão sobreviver se não entregarem valor aos seus *stakeholders*, e embora os acionistas tenham direitos diferentes dos demais *stakeholders*, isto não implica que eles devam ser atendidos de maneira prioritária ou desbalanceada.

De acordo com Donaldson e Preston (1995), os interesses de todos os *stakeholders* legítimos têm valor intrínseco, e não devem ser considerados por sua capacidade de promover os interesses de algum outro grupo de *stakeholders*, como os acionistas. Segundo Jones e Wicks (1999) a crença no valor intrínseco das reivindicações de todos os *stakeholders* é fundamental para a teoria dos *stakeholders*. Nessa perspectiva, a organização existe para fins sociais e não apenas para a maximização da riqueza dos acionistas.

Quanto ao desempenho empresarial, a teoria dos *stakeholders* é defendida por Donaldson e Preston (1995) que afirmam que a boa gestão de *stakeholders* levaria ao alcance de metas de lucratividade e crescimento. Hillman e Keim (2001) destacam que a boa gestão de *stakeholders* pode levar à maximização do valor da empresa e à obtenção de vantagens competitivas. Jones (1995) também trata da teoria dos *stakeholders* como fonte de vantagem competitiva para as empresas que estabelecem contratos com os *stakeholders* baseados na confiança mútua e cooperação.

Embora haja contraposição entre as duas teorias, Jensen (2001) propõe uma abordagem de convergência. O autor reconhece que a empresa não alcançará a maximização do seu valor se não levar em conta os interesses dos *stakeholders*, e então sugere a *enlightened stakeholder theory*. Segundo essa proposta, a empresa deverá preocupar-se com o atendimento dos interesses dos *stakeholders*, porém, sua função-objetivo ainda seria a maximização do valor de longo prazo da empresa, sendo também o critério adotado para tomada de decisão em casos de interesses conflitantes.

Machado Filho e Zylbersztajn (2004) reforçam que a *enlightened stakeholder theory* pode ser uma proposta de convergência prática das duas teorias, embora elas tenham pressupostos diferentes, e reforçam que é cada vez mais importante a visão dos *stakeholders* para o alcance dos objetivos clássicos e para a formulação estratégica das corporações.

As discussões acerca da teoria dos *stakeholders* e da teoria da firma quanto à função-objetivo das corporações ainda não são consensuais e motivam o surgimento de muitas pesquisas, tanto teóricas como empíricas.

### **2.1.5 Limites da Teoria dos Stakeholders**

Phillips (2003) aponta para quatro limites da teoria dos *stakeholders*. Phillips, Freeman e Wicks (2003) corroboram com esses limites, enfatizando que são as quatro principais críticas à teoria. Em obra recente, Freeman *et al.* (2010) apontam que os quatro limites ainda permanecem.

O primeiro limite trata-se da crítica de que a teoria é uma desculpa para o comportamento oportunista dos gestores, ao não defender a função-objetivo de maximização da riqueza dos acionistas. Segundo Phillips, Freeman e Wicks (2003), os principais críticos neste ponto são Jensen (2000), Marcoux (2000) e Sternberg (2000).

O segundo limite refere-se à crítica de que a teoria dos *stakeholders* não pode fornecer uma função-objetiva suficientemente específica para a corporação. Jensen (2000) é o principal crítico neste aspecto, alegando que não ter um objetivo único é como não ter objetivos.

O terceiro limite aponta para a crítica de que a teoria não fornece um método para distribuição de recursos entre os *stakeholders*. Marcoux (2000) é um dos principais críticos neste ponto. Em resposta à crítica, Phillips (2003) indica que uma forma seria a de distribuir os recursos (*outputs*) considerando as contribuições de cada *stakeholder* (*inputs*). Porém, o referido autor ressalta que mensurar as contribuições dos *stakeholders* não é fácil e, desta forma, cada gestor deve buscar a melhor maneira de distribuir os recursos entre os *stakeholders*.

O quarto limite refere-se à crítica referente à proposição de que todos os *stakeholders* devem receber tratamento igualitário, apontada por Gioia (1999), Marcoux (2000) e Sternberg (2000). De acordo com os críticos, a teoria não define o que seria o tratamento igualitário e que os *stakeholders* deveriam receber de acordo com suas contribuições. Phillips, Freeman e Wicks (2003) sugerem o critério da meritocracia para analisar quais *stakeholders* devem ser priorizados, e também apontam que a classificação dos *stakeholders* em relação a sua

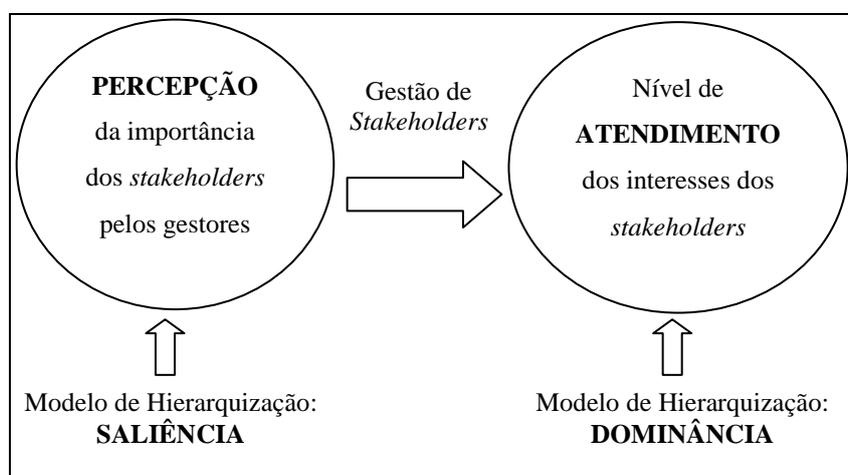
legitimidade normativa e derivativa, apontada por Phillips (2003), é uma forma de considerar quem deve receber maior atenção da organização.

O terceiro e o quarto limite da teoria dos *stakeholders* relacionam-se com o tema de priorização de *stakeholders* tratado nesta pesquisa. Desta forma, como os gestores alocam recursos para o atendimento dos interesses dos *stakeholders* é uma questão ainda discutida na teoria dos *stakeholders*.

## 2.2 Priorização de Stakeholders

De acordo com Phillips (2003, p.160), uma questão que historicamente atormenta a teoria dos *stakeholders* refere-se a como os gestores alocam tempo, atenção, capacidade e outros recursos escassos entre os *stakeholders*. Phillips (2003) coloca que a teoria dos *stakeholders* indica formas como os gestores podem determinar como priorizar os interesses de alguns *stakeholders*. No entanto, segundo o autor, a priorização pode ser interpretada de diferentes maneiras.

Observa-se na literatura que a priorização de *stakeholders* é discutida sob duas diferentes perspectivas. A primeira está relacionada à percepção do gestor acerca da importância do *stakeholder*. A segunda perspectiva está associada à alocação de recursos para o atendimento dos interesses dos *stakeholders*. Estas perspectivas podem ser compreendidas por meio do modelo conceitual apresentado na Ilustração 4.



**Ilustração 4 – Priorização de Stakeholders**  
Fonte: Adaptado de BOAVENTURA *et al.*, 2013.

A Ilustração 4 apresenta as duas formas de compreender a priorização de *stakeholders* na literatura, e conceitos relacionados. A primeira refere-se à percepção da importância dos *stakeholders* pelos gestores, ou seja, os *stakeholders* priorizados são aqueles considerados mais importantes e que recebem maior atenção da gestão. Nesta perspectiva, uma forma que hierarquizar os *stakeholders* por importância trata-se do modelo de saliência de *stakeholders*, definido por Mitchell, Agle e Wood (1997, p.854) como o “grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos *stakeholders*”. No modelo de saliência, os *stakeholders* são classificados e hierarquizados conforme possuem ou não os atributos de poder, legitimidade e urgência, conforme será apresentado na sessão a seguir (2.2.1). A segunda perspectiva refere-se ao nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*, ou seja, os *stakeholders* priorizados são aqueles que têm maior nível de atendimento de seus interesses do que os outros. Nesta perspectiva, uma forma que hierarquizar os *stakeholders* que pode ser considerada é a dominância de *stakeholders*, definida por Boaventura (2012) como a capacidade de um determinado *stakeholder* obter recursos de uma empresa para atender suas demandas de uma forma preferencial em relação a outros *stakeholders*.

Acrescenta-se que a gestão de *stakeholders* busca estabelecer uma conexão entre a percepção do gestor acerca da importância dos *stakeholders* e a maneira como os recursos organizacionais serão distribuídos entre eles. Em outras palavras, a gestão almeja alocar os recursos de forma eficiente, para que as demandas dos *stakeholders* mais importantes sejam atendidas de forma prioritária. Esta definição está relacionada ao conceito de Freeman (1999, p.234), que afirma que, independente do objetivo da firma, a gestão eficiente deve gerenciar as relações que são importantes.

Nesta pesquisa, a priorização de *stakeholders* está relacionada à segunda perspectiva, ou seja, ao nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*, sendo definida operacionalmente como o atendimento preferencial dos interesses de um *stakeholder* em relação a outro.

Serão tratados nas sessões a seguir os conceitos de saliência e de dominância de *stakeholders*, e os estudos empíricos que tratam da priorização envolvendo estes dois aspectos.

### 2.2.1 Saliência de *Stakeholders*

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem o modelo de Saliência dos *Stakeholders* (*Stakeholder Salience*). Saliência é definida como o “grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos *stakeholders*” (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p.854).

Segundo os autores, os *stakeholders* podem ser identificados a partir de três atributos: (1) o poder dos *stakeholders* de influenciar a organização, (2) a legitimidade da relação do *stakeholder* com a organização, e (3) a urgência das reivindicações do *stakeholder* na organização. Dessa forma, a saliência do *stakeholder* está positivamente relacionada com a percepção gerencial da presença desses três atributos.

Poder é considerado pelos autores como a influência de um ator social sobre outro para que ele faça algo que não faria sem a sua influência. O poder pode ser coercitivo, utilitário ou normativo (ETZIONI, 1964). Legitimidade refere-se à adequação das ações de um *stakeholder* às normas, valores e crenças socialmente aceitas (SUCHMAN, 1995), podendo ser considerada nos níveis individual, organizacional e social (WOOD, 1991). Urgência refere-se ao grau de atenção imediata às reivindicações do *stakeholder*, que está relacionada ao tempo e à importância da reivindicação ou da relação com o *stakeholder*.

Mitchell, Agle e Wood (1997) desenvolveram uma classificação a partir desses três atributos. Inicialmente, os *stakeholders* que possuem apenas um atributo, são chamados de *stakeholders* Latentes; aqueles que possuem dois atributos são os *stakeholders* Expectantes; os que possuem os três atributos são os *stakeholders* Definitivos.

A tipologia de *stakeholders* desenvolvida pelos autores é apresentada na Ilustração 5.



**Ilustração 5 - Tipologia dos *stakeholders***  
 Fonte: MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p.874.

Os *Stakeholders* Latentes podem ser: (a) Adormecidos: possuem um único atributo, o poder, mas por não possuírem os outros, não o utilizam. Os gestores devem estar atentos, pois eles podem adquirir outro atributo; (b) Discretos: possuem um único atributo, legitimidade, mas não tem poder nem urgência em suas reivindicações. Os gestores podem direcionar ações de filantropia; (c) Exigentes: possuem unicamente o atributo da urgência. Podem ser protestantes insatisfeitos com a corporação, mas somente merecerão maior atenção se adquirirem mais um atributo.

Os *Stakeholders* Expectantes podem ser: (a) Dominantes: têm poder e legitimidade; as empresas devem buscar direcionar uma atenção especial aos interesses desses *stakeholders* e elaborar relatórios de prestação de contas para eles; (b) Dependentes: possuem legitimidade e urgência; são assim chamados, pois dependem de outro *stakeholder*, que tenha poder, para influenciar a empresa para o atendimento de sua reivindicação; (c) Perigosos: possuem urgência e poder; podem ser coercitivos e violentos.

*Stakeholders* Definitivos possuem os três atributos: poder, legitimidade e urgência. Segundo o modelo, os gestores possuem claramente o dever de atender e priorizar os interesses desse tipo de *stakeholder*.

### 2.2.2 Dominância de *Stakeholders*

A dominância de *stakeholders* é definida por Boaventura (2012) como a capacidade de um determinado *stakeholder* obter recursos de uma empresa para atender suas demandas de uma forma preferencial em relação a outros *stakeholders*.

Portanto, para verificação empírica da dominância, o autor verificou e comparou o atendimento das demandas de cada grupo de *stakeholders*. Em seu estudo empírico, Boaventura (2012) constatou que o fenômeno da dominância ocorre nas empresas brasileiras que compunham a amostra, formada pelas companhias de capital aberto que responderam ao questionário do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa. Obteve também uma hierarquização dos *stakeholders* conforme o nível de atendimento, sendo o primeiro grupo de dominância, funcionários e *shareholders*; segundo, comunidade, sociedade, compradores e meio-ambiente; terceiro, diversidade; e, quarto, fornecedores. O estudo também buscou verificar a associação entre o poder e a dominância, não encontrando uma forte associação, embora os resultados sejam inconclusivos. Por fim, buscou verificar a relação entre dominância e *performance* social corporativa – CSP buscando investigar a questão da meritocracia proposta por Phillips (2003). O autor constatou que a contribuição para a função CSP não estava relacionada à dominância, ou seja, à distribuição de recursos aos *stakeholders* na amostra analisada.

### 2.2.3 Estudos Empíricos sobre Priorização de *Stakeholders*

Ainda são poucos os estudos empíricos que tratam do tema de priorização de *stakeholders* (*stakeholder prioritization*). Estes estudos investigam tanto a perspectiva da percepção da importância dos *stakeholders* pelos gestores, como a perspectiva do nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*.

As pesquisas que focam na percepção da importância dos *stakeholders* pelos gestores empregaram o modelo de saliência de *stakeholders* em seus estudos. Boesso e Kumar (2009) investigaram as considerações que podem ser feitas pelos gestores ao escolher entre expectativas de *stakeholders* mutuamente exclusivas. Os autores também investigaram o engajamento com *stakeholders* por meio de divulgações de relatórios, fazendo um estudo

comparativo entre EUA e Itália. A pesquisa baseia-se no conceito de saliência, ou seja, associam a priorização à percepção gerencial de três atributos: poder, legitimidade e urgência. Os autores verificaram que há diferenças na percepção dos atributos para cada *stakeholder*, que poderia ser explicada pela natureza da relação da empresa com o *stakeholder*. Os resultados não são conclusivos quanto à associação entre a saliência e o engajamento com *stakeholders*. Parent e Deephouse (2007) estudaram a identificação e priorização de *stakeholders* a partir dos atributos de poder, legitimidade e urgência. Os autores realizaram um estudo de caso, entrevistando gestores e encontraram uma relação positiva entre o número de atributos e a saliência percebida, enfatizando que o atributo poder é o mais importante. Weber e Marley (2010) pesquisaram se a saliência de *stakeholders* está relacionada com a nacionalidade da empresa e com o setor econômico. Os autores analisaram os relatórios de sustentabilidade divulgados pelas empresas da *Fortune Global 100*. Na amostra estudada, os autores verificaram a relação entre o setor e a saliência, confirmando a hipótese de que o *stakeholder* consumidor é mais saliente em setores onde há vendas e serviços direcionados ao consumidor final, como os setores de varejo, produtos de consumo ou de serviços financeiros. Porém, não confirmam sua segunda hipótese, de que as indústrias com maior dependência de recursos naturais em suas atividades, como as de energia, petróleo e gás, consideram o meio-ambiente como um *stakeholder* mais saliente do que as outras indústrias. Os autores também não encontraram relação entre a nacionalidade da empresa e a priorização de *stakeholders*. Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) testaram empiricamente o modelo de saliência dos *stakeholders*, enfatizando que as características do CEO influenciam a sua percepção quanto aos seus atributos. Em seu estudo, os autores confirmaram que os atributos definidos e percebidos pelo gestor estão relacionados com a prioridade dada ao *stakeholder* em casos de interesses conflitantes.

As pesquisas que investigaram a priorização considerando o nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders* são mais escassas. Michelon, Boesso e Kumar (2013) verificaram se a *performance* em sete áreas de responsabilidade social corporativa (CSR) – meio ambiente, comunidade, governança corporativa, diversidade, relações trabalhistas, direitos humanos e qualidade do produto – está associada à *performance* corporativa e se a empresa prioriza as áreas de CSR mais importantes, alocando recursos para essas iniciativas de forma estratégica. Os resultados encontrados pelos autores apontaram que a alocação de recursos de forma preferencial para os *stakeholders* priorizados, têm relação positiva com a *performance* financeira da empresa. Porém não encontraram esta relação para todas as sete áreas

pesquisadas. Boaventura (2012) desenvolveu pesquisa empírica sobre a dominância de *stakeholders*, definida pelo autor como a capacidade de um determinado *stakeholder* obter recursos de uma empresa para atender suas demandas de uma forma preferencial em relação a outros *stakeholders*, conforme apresentado na sessão 2.2.2.

Um estudo buscou verificar a relação entre a percepção da importância dos *stakeholders* pelos gestores e o nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*. Vazquez-Brust *et al.* (2010) estudaram a relação entre a pressão dos *stakeholders* e as ações para proteção do meio-ambiente em empresas argentinas. Os autores verificaram se o tratamento aos *stakeholders*, ou seja, a resposta da empresa à pressão que o *stakeholder* exerce, está relacionada com a saliência do *stakeholder* percebida pelos gestores. Os autores verificaram que existem diferenças entre a percepção do gestor acerca da importância do *stakeholder* e a forma como o *stakeholder* é tratado pela gestão.

#### **2.2.4 Relação entre Indústria e Priorização de Stakeholders**

Estudos anteriores também abordaram aspectos da relação entre indústria (setor econômico) e priorização de *stakeholders*, tanto na perspectiva da percepção da importância dos *stakeholders* pelos gestores, como na perspectiva do nível de atendimento de suas demandas.

Ao estudar 192 corporações, considerando a percepção do gestor, Holmes (1977) verificou que cada indústria direcionava seu foco para diferentes questões sociais. Em seus resultados, constatou, por exemplo, que a indústria de petróleo, gás e mineração tinham foco no meio-ambiente; as indústrias de transporte e comunicação, nas ações de filantropia e diversidade; e as indústrias varejista, de finanças e seguros, e imobiliária, na comunidade e na assistência à instituições filantrópicas. Apesar de não obter resultados estatísticos significantes em todos os seus testes, a autora conclui que os gestores estariam movendo-se para uma especialização dos interesses sociais, especialização esta que poderia ser explicada pela busca em aproveitar as habilidades específicas da indústria em atividades sociais.

Carroll (1979) ressaltou que as questões sociais mudam conforme a indústria, enfatizando que, por exemplo, o setor bancário sofre menos pressões ambientais do que a indústria manufatureira. Griffin e Mahon (1997) corroboram, ressaltando que diferentes indústrias

enfrentam diferentes configurações de *stakeholders*, com diferentes graus de ativismo em questões sociais. Os autores então apontam uma limitação dos estudos multi-indústria, pois a forma como se mensura a CSP pode variar conforme a indústria em análise. Neste ponto, Waddock e Graves (1997) destacam a importância de utilizar a indústria como variável de controle nas pesquisas que estudam a relação entre *performance* social corporativa - CSP e *performance* financeira corporativa - CFP. Analisando os estudos que tratam da relação CSP-CFP publicados no período de 1996 a 2010, Boaventura, Silva e Bandeira de Mello (2012) verificam que a indústria é uma das variáveis mais utilizadas nos estudos analisados como variável de controle.

Baird, Geylani e Roberts (2012) buscaram analisar a relação CSP-CFP com métodos mais robustos, e investigaram o efeito indústria nesta relação, encontrando resultados significativos. Os autores reforçam que cada indústria tem características únicas que devem ser consideradas pelos gestores ao direcionar recursos aos *stakeholders*.

A relação com a indústria também é abordada nos estudos de saliência dos *stakeholders*. Weber e Marley (2010) investigaram esta relação, propondo duas hipóteses. A primeira hipótese afirma que as indústrias que estabelecem contato direto com o consumidor, como varejista, financeira e de bens de consumo, consideram os clientes como *stakeholders* mais salientes do que as outras indústrias. A segunda hipótese defende que as indústrias com maior dependência de recursos naturais em suas atividades, como as de energia, petróleo e gás e utilidades, consideram o meio-ambiente como um *stakeholder* mais saliente do que as outras indústrias. Em seu teste empírico, confirmaram a primeira hipótese, porém, não confirmaram a segunda. E, ao final, enfatizaram a importância de desenvolvimentos de pesquisas empíricas que buscam analisar a relação da indústria com os aspectos relacionados à gestão de *stakeholders* e responsabilidade social corporativa - CSR.

### **2.3 Gestão de Stakeholders**

Conforme o modelo de priorização apresentado na sessão 2.2 e representado na Ilustração 4, a gestão de *stakeholders* busca estabelecer uma conexão entre a percepção do gestor acerca da importância dos *stakeholders* e a maneira como os recursos organizacionais serão distribuídos

entre eles. Em outras palavras, a gestão almeja alocar os recursos de forma eficiente, para que as demandas dos *stakeholders* mais importantes sejam atendidas de forma prioritária.

A gestão de *stakeholders* envolve a identificação dos *stakeholders*, de sua posição (*stake*), seus interesses e atributos, tais como poder. Abrange também um conjunto de estratégias e processos organizacionais voltados à gestão do relacionamento com os *stakeholders*. Os processos e princípios de gestão, a análise de *stakeholders* e as estratégias para *stakeholders* estão inseridas neste conceito.

### **2.3.1 Conceito e Princípios da Gestão de Stakeholders**

A gestão de *stakeholders* (*stakeholder management*) refere-se à necessidade da organização de gerenciar os relacionamentos com seus *stakeholders* (FREEMAN, 1984). Donaldson e Preston (1995) acrescentam que a gestão dos *stakeholders* requer, como principal atributo, a atenção simultânea para os interesses legítimos de todos os *stakeholders* relevantes, tanto no estabelecimento de estruturas e políticas organizacionais como na tomada de decisão. Porém, isso não implica que todos os *stakeholders* identificados devam ser igualmente envolvidos nos processos e decisões.

Segundo Freeman (1984) a gestão de *stakeholders* pode ser considerada em três níveis: (1) Racional, que consiste na identificação de quem são os *stakeholders* e qual a sua posição (*stake*); (2) Processual, que envolve a compreensão de quais processos organizacionais estão envolvidos nos relacionamentos com os *stakeholders*, e como esses processos estão relacionados com o nível racional; (3) Transacional, que refere-se às negociações e barganhas da organização com os *stakeholders*, e as relações existentes entre essas negociações e os dois níveis anteriores.

O referido autor define *stakeholder management capability* como a habilidade da organização de trabalhar os três níveis em conjunto. Exemplificando, uma organização tem uma *stakeholder management capability* superior quando compreende o seu mapa de *stakeholders*; considera a posição e interesses dos *stakeholders* rotineiramente nos processos organizacionais e; implementa um conjunto de transações ou barganhas para equilibrar os interesses dos *stakeholders* para alcance dos objetivos da organização.

Alguns princípios da gestão de *stakeholders* foram desenvolvidos pelo The Clarkson Centre for Business Ethics (1999), e são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1 - Princípios da gestão de *stakeholders***

Princípio 1	Os gestores devem <b>reconhecer</b> e <b>monitorar</b> ativamente os interesses de todos os <i>stakeholders</i> legítimos, e devem considerar adequadamente seus interesses na tomada de decisão e nas operações.
Princípio 2	Os gestores devem <b>ouvir</b> e <b>comunicar</b> abertamente com os <i>stakeholders</i> sobre as suas respectivas preocupações e contribuições, e sobre os riscos que assumem devido a seu envolvimento com a corporação.
Princípio 3	Os gestores devem <b>adotar</b> processos e modos de comportamento que são sensíveis às preocupações e capacidades de cada <i>stakeholder</i> .
Princípio 4	Os gestores devem <b>reconhecer a interdependência</b> dos esforços e recompensas entre <i>stakeholders</i> , e devem procurar realizar uma distribuição justa dos benefícios e ônus da atividade corporativa entre eles, levando em conta seus respectivos riscos e vulnerabilidades.
Princípio 5	Os gestores devem <b>trabalhar em cooperação</b> com outras entidades, pública e privada, para garantir que os riscos e danos resultantes de atividades corporativas sejam minimizados e, se não puderem ser evitados, sejam apropriadamente compensados.
Princípio 6	Os gestores devem <b>evitar totalmente</b> atividades que possam colocar em risco direitos humanos inalienáveis (por exemplo, o direito à vida) ou dar origem a riscos, que sejam claramente inaceitáveis para os <i>stakeholders</i> .
Princípio 7	Os gestores devem <b>reconhecer os potenciais conflitos</b> entre (a) seu próprio papel como <i>stakeholder</i> da corporação, e (b) sua responsabilidade legal e moral para com os interesses dos <i>stakeholders</i> , e devem abordar esses conflitos através da comunicação aberta, informação adequada, sistemas de incentivos e, se necessário, de revisão de terceiros.

Fonte: THE CLARKSON CENTRE FOR BUSINESS ETHICS, 1999, p.4

Os princípios apresentados no Quadro 1 resumem os principais aspectos da gestão de *stakeholders*. Envolvem o reconhecimento de múltiplos e diversos interesses de *stakeholders* e consideram apenas os interesses legítimos, entendidos como os interesses daqueles que possuem contratos explícitos ou implícitos com a corporação (FRIEDMAN; MILES, 2006).

### 2.3.2 Processo de Gestão Estratégica de *Stakeholders*

O processo de gestão estratégica baseado na abordagem de *stakeholders* de Freeman (1984) é desenvolvido a partir de três etapas: a direção, a formulação e a implementação estratégica.

Na direção estratégica, segundo Freeman (1984), é importante alinhar as questões sociais e éticas à visão tradicional da empresa, sendo que mudanças na direção estratégica devem considerar o impacto nos *stakeholders*, principalmente os *stakeholders* primários. Nesta etapa, é considerada a análise de *stakeholders*, a análise de valores e a análise social.

A análise de *stakeholders* busca identificar quem são os *stakeholders* e qual a sua posição ou efeito, que pode ser econômico, tecnológico, social, político e de gestão. Esta análise busca compreender as relações de causa e efeito entre a organização e seus *stakeholders*. A análise de valores refere-se aos valores éticos da organização, sejam eles instrumentais ou intrínsecos. A análise social busca compreender o contexto social das organizações e os possíveis impactos que as decisões empresariais causam em seus *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

A formulação estratégica, proposta por Freeman (1984), envolve seis etapas: (1) Análise do comportamento dos *stakeholders*: considera as categorias de comportamento real ou observado, de potencial cooperativo, e de ameaça competitiva; (2) Explicação do comportamento dos *stakeholders*: trata da formulação de uma explicação lógica do comportamento dos *stakeholders*, da identificação das forças e pressões externas que afetam o *stakeholder* e de como o *stakeholder* vê a organização; (3) Análise de coalizão: considera os comportamentos ou interesses em comum entre os *stakeholders*; (4) Desenvolvimento de estratégias genéricas: são propostas quatro estratégias genéricas, conforme o potencial cooperativo ou ameaça competitiva dos *stakeholders*, chamadas de ofensiva, defensiva, de mudanças das atuais regras do jogo, ou de manutenção das atuais estratégias; (5) Programas específicos para *stakeholders*: para cada estratégia genérica, são desenvolvidos programas específicos para lidar com o comportamento de cada *stakeholder*; (6) Programas estratégicos integrativos: identificação dos pontos em comum nos comportamentos e objetivos dos *stakeholders* e retornar a análise, ou identificação dos pontos em comum entre os programas estratégicos desenvolvidos para os *stakeholders*.

A implementação de programas estratégicos para *stakeholders*, de acordo com Freeman (1984), envolve a alocação de recursos, obtenção de compromisso na organização, e mudança nos processos de transação com *stakeholders*. O monitoramento envolve o controle da implementação das estratégias e também da direção estratégica. O autor também aborda a definição de *scores* para mensurar o desempenho com cada *stakeholders* e com todo o conjunto de *stakeholders*, verificando-se também os efeitos da interação dessas medidas.

### 2.3.3 Análise de *Stakeholders*

Freeman (1984) considera a análise de *stakeholders* no processo de gestão estratégica como uma forma de identificar e compreender as relações entre a corporação e seus *stakeholders*. O referido autor afirma que a análise de *stakeholders* busca identificar quem são os *stakeholders* e seus efeitos econômicos, tecnológicos, sociais, políticos e de gestão; e ainda como os *stakeholders* percebem esses efeitos.

Segundo Mitroff e Emshoff (1979), ao empregar a análise de *stakeholders* os gestores devem considerar todos os que podem ser afetados ou podem afetar determinada decisão. Goodpaster (1991) destaca a análise de *stakeholders* como uma importante fase que antecede a tomada de decisão. Para o autor, a análise de *stakeholders* consiste na identificação dos *stakeholders* e dos impactos positivos e negativos que a decisão pode ocasionar para cada *stakeholder*.

Conforme Boaventura e Fischmann (2007, p.144), os modelos de análise de *stakeholders*, empregados para analisar um setor, geralmente compreendem as seguintes etapas: (1) Identificação dos *stakeholders*; (2) Descrição dos interesses, políticas e comportamento dos *stakeholders*; (3) Identificação do grau de satisfação dos *stakeholders*, bem como sua disposição em manter ou mudar a atual conjuntura; (4) Identificação de como podem influenciar o setor, considerando-se possíveis interações entre *stakeholders*; (5) Avaliação da força de impacto de cada *stakeholder* no setor; (6) Classificação hierárquica dos *stakeholders*.

A análise de *stakeholders* pode ser empregada no estudo de um setor. Boaventura e Fischmann (2007) propõem um método de cenários empregando a análise de *stakeholders* e realizam um estudo empírico no setor de automação comercial no Brasil; Martins *et al.* (2009) estudam o setor de transportes rodoviários de cargas brasileiro utilizando a análise de *stakeholders*, assim como Gonçalves *et al.* (2008) estudam o setor hospitalar do Estado de São Paulo.

A análise de *stakeholders* também pode ser empregada no estudo de organizações ou instituições, como nos estudos desenvolvidos por Gomes (2004) para estudar administrações locais inglesas; por Xavier, Costa e Vieira (2011) para analisar uma instituição bancária; por Vieira, Costa e Boaventura (2011) para estudar um órgão público e por Rigo e Oliveira (2008)

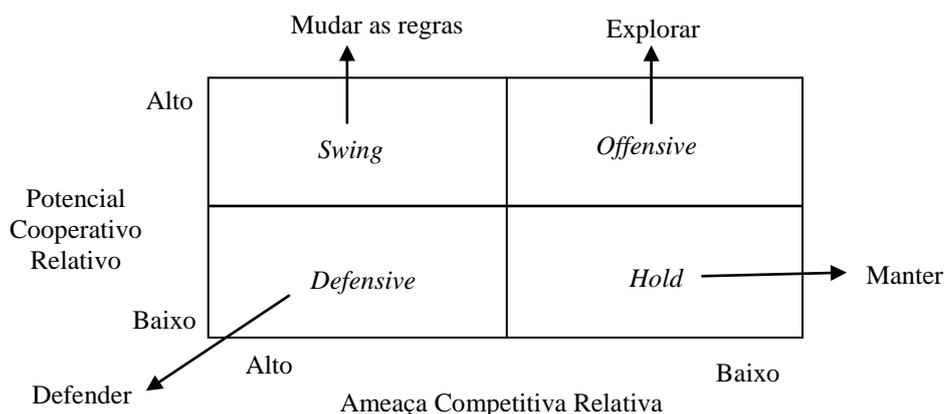
para analisar um projeto específico, sendo esses estudos baseados, principalmente, no modelo de saliência dos *stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997).

### 2.3.4 Estratégias de *Stakeholders*

Os modelos de estratégias para *stakeholders* encontrados na literatura são, em geral, modelos de estratégias genéricas desenvolvidos com base na avaliação de comportamentos ou características dos *stakeholders*. Sete modelos de estratégias para *stakeholders* serão apresentados em ordem cronológica.

#### 2.3.4.1 Estratégias Genéricas de Freeman (1984)

Freeman (1984) desenvolve um modelo de Estratégias Genéricas para *Stakeholders*, considerando o potencial cooperativo relativo e a ameaça competitiva relativa do *stakeholder*. O autor desenvolve uma matriz posicionando o *stakeholder* a partir dessas duas características, e indicando quais estratégias podem ser adotadas para cada tipo de *stakeholder*, conforme Ilustração 6.



**Ilustração 6 - Estratégias Genéricas de Freeman (1984)**

Fonte: FREEMAN, 1984, p.143

No quadrante de alto potencial cooperativo relativo e alta ameaça competitiva está o *Swing Stakeholder*, que tem elevada capacidade de influenciar a organização. A estratégia a ser

adotada é Mudar as regras que regem a interação com esses *stakeholders*, e geralmente requerem o desenvolvimento de novos programas.

No quadrante de baixo potencial cooperativo relativo e alta ameaça competitiva está o *Defensive Stakeholder*, que pode assumir comportamentos para evitar que a organização alcance seus objetivos. A estratégia a ser adotada é Defender-se para evitar a ameaça competitiva desse *stakeholder*.

No quadrante de alto potencial cooperativo relativo e baixa ameaça competitiva está o *Offensive Stakeholder* que, pelo contrário, pode ser um aliado da organização no alcance de seus objetivos. A estratégia a ser adotada é Explorar, tentando elevar o potencial cooperativo desse *stakeholder*.

No quadrante de baixo potencial cooperativo relativo e baixa ameaça competitiva está o *Hold Stakeholder*, que não oferecem apoio nem ameaça para organização. A estratégia a ser adotada é Manter, continuando os programas estratégicos vigentes e mantendo o *stakeholder* nesta posição.

#### **2.3.4.2 Estratégias Genéricas de Savage *et al.* (1991)**

De forma semelhante, Savage *et al.* (1991) também consideram o potencial de ameaça e o potencial de cooperação dos *stakeholders*. Para os autores, o potencial de ameaça está relacionado ao poder do *stakeholder* que, pode ser considerado como uma função da dependência que a organização tem do *stakeholder*. O potencial de cooperação está relacionado com a capacidade do *stakeholders* de expandir sua interdependência com a organização.

A partir das duas dimensões, os autores fazem uma classificação de quatro tipos de *stakeholders*, conforme Ilustração 7, e apresentam as estratégias genéricas para cada tipo.

Potencial de Cooperação	Alto	<i>Stakeholder</i> Tipo 4: <i>Mixed Blessing</i> Estratégia: Colaboração	<i>Stakeholder</i> Tipo 1: <i>Supportive</i> Estratégia: Envolvimento
	Baixo	<i>Stakeholder</i> Tipo 3: <i>Nonsupportive</i> Estratégia: Defesa	<i>Stakeholder</i> Tipo 2: <i>Marginal</i> Estratégia: Monitoramento
		Alto	Baixo
		Potencial de Ameaça	

**Ilustração 7 - Estratégias Genéricas de Savage et al. (1991)**

Fonte: SAVAGE et al., 1991, p.65

No quadrante de alto potencial de cooperação e baixo potencial de ameaça está o Tipo 1: *Supportive Stakeholder*, aquele que apoia as metas e as ações da organização. Para esse tipo de *stakeholder*, sugere-se a Estratégia de Envolvimento, que seria integrar os *stakeholders* nos processos de tomada de decisão da organização, aumentando assim o seu potencial cooperativo.

No quadrante de baixo potencial de cooperação e baixo potencial de ameaça está o Tipo 2: *Marginal Stakeholder*, aquele que, apesar de ter sua posição na organização, não está muito envolvido com ela. Para esse tipo de *stakeholder*, sugere-se a Estratégia de Monitoramento, que consiste em buscar atender as demandas mais importantes desse *stakeholder* para mantê-lo com baixo potencial de cooperação e ameaça. Ou ainda, atender questões mais específicas para tentar elevar seu potencial de cooperação e reduzir o de ameaça.

No quadrante de baixo potencial de cooperação e alto potencial de ameaça está o Tipo 3: *Nonsupportive Stakeholder*, o qual os gestores devem preocupar-se devido a seu alto potencial de ameaça. Os autores exemplificam que esse tipo de *stakeholder* pode ser concorrentes, sindicatos e, às vezes, governo e mídia. Para esse tipo de *stakeholder*, sugere-se a Estratégia de Defesa, que consiste em buscar reduzir a dependência que a organização tem do *stakeholder*.

No quadrante de alto potencial de cooperação e alto potencial de ameaça está o Tipo 4: *Mixed Blessing Stakeholder*, esses podem ser grandes apoiadores ou não-apoiadores. Para esse tipo

de *stakeholder*, sugere-se a Estratégia de Colaboração, que consiste em buscar estabelecer parcerias para reduzir o potencial de ameaça e elevar o de cooperação.

### 2.3.4.3 Estratégias ou Posturas Corporativas de Clarkson (1995)

Clarkson (1995) define posturas ou estratégias a partir da escala RDAP iniciais das palavras: reativa, defensiva, acomodativa, proativa (*reactive, defensive, accomodative, proactive*). Essa escala é abordada por Carroll (1979) que propõe que a responsividade social corporativa (*corporate social responsiveness*) pode ser compreendida por um contínuo no qual os extremos indicam as empresas que nada fazem e as que fazem muito, ou seja, no extremo reativo, as empresas fazem apenas o necessário ou obrigatório, e no extremo proativo a empresa está realmente empenhada em atender questões sociais.

A partir da escala RDAP, Clarkson (1995) propõe as posturas ou estratégias corporativas, apresentadas no Quadro 2:

**Quadro 2 – Estratégias ou Posturas Corporativas de Clarkson (1995)**

<b>Classificação</b>	<b>Postura ou estratégia</b>	<b>Performance</b>
1. Reativa	Negar a responsabilidade	Fazer menos que o necessário
2. Defensiva	Admitir a responsabilidade, mas resistir a ela	Fazendo o mínimo exigido
3. Acomodativa	Aceitar a responsabilidade	Fazendo tudo que é necessário
4. Proativa	Antecipar a responsabilidade	Fazer mais do que o necessário

Fonte: CLARKSON, 1995, p.109

As posturas ou estratégias, segundo Clarkson (1995), apresentam o nível de responsabilidade da organização acerca da gestão de *stakeholders*. A *performance* é usada pelo autor como a medida das ações correspondente a cada estratégia ou postura.

### 2.3.4.4 Estratégias Genéricas de Rowley (1997)

Rowley (1997) trata da relação da organização com diversos *stakeholders* simultaneamente, propondo a Teoria da Influência dos *Stakeholders*. O autor utiliza a análise de rede social, considerando que as organizações e seus múltiplos *stakeholders* compõem uma rede. A densidade pode ser considerada como interconexões entre os atores na rede, e a centralidade como a posição na rede. A densidade proporciona compartilhamento de informações e

comportamentos, podendo promover coalizões entre *stakeholders*, aumentando a influência na organização. A centralidade está relacionada ao poder na rede, portanto, quanto maior a centralidade da organização, maior a possibilidade de resistir às influências e pressões dos *stakeholders*.

Através de uma matriz considerando altos e baixos graus de densidade e centralidade, o autor propõe estratégias para *stakeholders*, conforme Ilustração 8.

		Centralidade da organização em foco	
		Alta	Baixa
Densidade da rede de <i>stakeholders</i>	Alta	Conciliador	Subordinado
	Baixa	Comandante	Solitário

**Ilustração 8 - Estratégias Genéricas de Rowley (1997)**

Fonte: ROWLEY, 1997, p.901

No quadrante de alta densidade e alta centralidade adota-se a estratégia de Conciliador, na qual a organização buscará negociar e barganhar com seus *stakeholders*. No quadrante de baixa densidade e alta centralidade adota-se a estratégia de Comandante, na qual a organização buscará controlar os comportamentos e expectativas dos *stakeholders*. No quadrante de alta densidade e baixa centralidade adota-se a estratégia de Subordinado, na qual a organização buscará atender as expectativas dos seus *stakeholders*. No quadrante de baixa densidade e baixa centralidade adota-se a estratégia de Solitário, na tentativa de evitar pressões dos *stakeholders*.

#### **2.3.4.5 Estratégias e Ciclo de Vida de Jawahar e McLaughlin (2001)**

Jawahar e McLaughlin (2001) desenvolvem suas proposições, baseando-se no ciclo de vida organizacional, na teoria de dependência de recursos e na *prospect theory*, e no modelo de estratégias a partir da Escala RDAP – reativa, defensiva, acomodativa, proativa (CLARKSON, 1995; CARROLL, 1979), propondo a Teoria Descritiva de *Stakeholders*. Os

autores indicam o tipo de estratégia que pode ser adotada para cada grupo de *stakeholders*, conforme o Quadro 3.

**Quadro 3 - Estratégias para *Stakeholders* de Jawahar e McLaughlin (2001)**

<b>Ciclo de vida</b>	<b>Situação</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Grupos de <i>stakeholders</i></b>
Nascimento	Perdas/aceitação ao risco	Proativa Acomodativa Reativa Defensiva	Acionistas, credores, compradores Funcionários, fornecedores Sindicados, ambientalistas Governo, comunidade
Crescimento	Ganhos/aversão ao risco	Proativa Acomodativa	Credores, funcionários, fornecedores, sindicatos Acionistas, clientes, governo, comunidade, ambientalistas
Maturidade	Ganhos/aversão ao risco	Proativa Acomodativa	Todos, com exceção dos credores Credores
Declínio/ transição	Perdas/aceitação ao risco	Proativa Acomodativa Reativa Defensiva	Acionistas, credores, compradores Funcionários, fornecedores Sindicados, ambientalistas Governo, comunidade

Fonte: Adaptado de JAWAHAR; MCLAUGHLIN, 2001 *apud* FRIEDMAN; MILES, 2006, p.100

Na primeira coluna do Quadro 3, Jawahar e McLaughlin (2001) consideram as quatro fases do ciclo de vida organizacional: nascimento, crescimento, maturidade e declínio/transição.

Na segunda coluna, ganhos/aversão ao risco e perdas/aceitação ao risco estão relacionados à teoria de dependência de recursos e à *prospect theory*. Considerando a teoria de dependência de recursos, as organizações devem atender aqueles que fornecem os recursos necessários para sua sobrevivência, e em situações de limitação de tempo e dinheiro, as organizações irão atender em especial aqueles que controlam recursos críticos. Enquanto segundo a *prospect theory*, os gestores terão aceitação ao risco em uma situação de perda e terão aversão ao risco em uma situação de ganhos. Os autores então associam as fases de nascimento e declínio/transição à perdas/aceitação ao risco e as fases de crescimento e maturidade à ganhos/aversão ao risco.

Na terceira coluna do Quadro 3, os autores associam as estratégias reativa, acomodativa, defensiva e proativa em situações de perdas/aceitação ao risco, correspondentes às fases de nascimento e declínio/transição. E associam as estratégias proativa e acomodativa em situações de ganhos/aversão ao risco correspondentes às fases de crescimento e maturidade. A quarta coluna apresenta os grupos de *stakeholders* para os quais a organização poderá adotar cada tipo de estratégia.

### 2.3.4.6 Estratégias e Formas Contratuais de Friedman e Miles (2002)

Friedman e Miles (2002) formulam uma tipologia de relações entre a organização e seus *stakeholders* baseados em duas situações: primeiro, se a relação é compatível ou incompatível em termos de ideias e interesses materiais; segundo, se a relação é necessária ou contingente, sendo necessária quando há uma conexão de ideias ou interesses entre as partes e contingente quando não há.

A partir dessas situações os autores desenvolvem seu modelo, que é sumarizado pelos próprios autores em obra posterior (FRIEDMAN; MILES, 2006, p.103), por meio de uma matriz. Na matriz apresentada a forma contratual referente à relação organização-*stakeholder* (em negrito), as ações estratégicas correspondentes (em itálico), e os grupos de *stakeholders* correspondentes, conforme Ilustração 9.

	Necessária	Contingente
Compatível	<p><b>A</b>  <b>Reconhecido explícito/implícito</b>  <i>Protecionismo</i>            Acionistas            Altos executivos            Parceiros</p>	<p><b>B</b>  <b>Não reconhecido implícito</b>  <i>Oportunidade</i>            Público em geral            Empresas conectadas através de sindicatos e iniciativas em comum</p>
Incompatível	<p><b>D</b>  <b>Reconhecido explícito/implícito</b>  <i>Compromisso</i>            Sindicatos            Funcionário de base            Governo e suas agencias            Compradores            Credores            Algumas ONGs</p>	<p><b>C</b>  <b>Sem contrato</b>  <i>Competição</i>            Indivíduos criminosos ou prejudicados            Alguns grupos ativistas</p>

**Ilustração 9 – Formas Contratuais e Estratégias de Friedman e Miles (2002)**

Fonte: Adaptado de FRIEDMAN; MILES, 2002 *apud* FRIEDMAN; MILES, 2006, p.103

Na situação A, o contrato entre organização e *stakeholder* é reconhecido e a estratégia é de protecionismo para garantir a continuidade dessa relação. Segundo os autores, essa relação ocorre entre a organização e seus acionistas, gestores e parceiros.

Na situação B, não há contratos formais, mas implícitos. A estratégia é de oportunidade, pois busca-se aderir à ideia defendida pela outra parte. Segundo os autores, esta relação ocorre entre a organização e algumas associações ou iniciativas.

Na situação C, não há contrato entre organização e *stakeholder*, pois possuem ideias e interesses opostos. A estratégia é de competição, na tentativa de eliminar a outra parte. Segundo os autores, esta relação ocorre entre a organização e indivíduos criminosos ou prejudicados, e alguns grupos ativistas.

Na situação D, o contrato entre organização e *stakeholder* é reconhecido e a estratégia é de compromisso para atender a demanda do *stakeholder*, pois o não atendimento pode ocasionar ameaça para a organização. Segundo os autores, essa relação ocorre entre governo, consumidores, sindicatos e outros.

#### **2.3.4.7 Estratégias para Criação de Valor de Freeman, Harrison e Wicks (2007)**

Freeman, Harrison e Wicks (2007) destacam sete técnicas de criação de valor para *stakeholders*, como resultado de vinte e cinco anos de pesquisa sobre o tema. Essas técnicas são desenvolvidas a partir da obra de Freeman (1984). As sete técnicas são sumarizadas no Quadro 4.

**Quadro 4 – Técnicas para criação de valor para *stakeholders***

<b>1. Avaliação de <i>stakeholders</i></b>	Partindo da missão da corporação, são identificados os interesses dos <i>stakeholders</i> , as estratégias da organização para os <i>stakeholders</i> e, por fim, busca-se a validação dos <i>stakeholders</i> , por meio de pesquisas de satisfação, por exemplo, com consumidores e funcionários.
<b>2. Análise do comportamento dos <i>stakeholders</i></b>	Como proposto em Freeman (1984), categoriza o comportamento dos <i>stakeholders</i> como real ou observado, de potencial cooperativo, e de ameaça competitiva.
<b>3. Compreensão da perspectiva dos <i>stakeholders</i></b>	Entender o ponto de vista dos <i>stakeholders</i> por meio de simulações de sua reação ou através de pesquisa com os principais <i>stakeholders</i> da corporação.
<b>4. Avaliação das estratégias para <i>stakeholders</i></b>	Adoção das estratégias genéricas propostas em Freeman (1984).
<b>5. Desenvolvimento de estratégias específicas para <i>stakeholders</i></b>	Desenvolvimento de programas correspondentes a cada estratégia genérica.
<b>6. Criação de novos modos de interação com os <i>stakeholders</i></b>	Trata-se da relação com <i>stakeholders</i> , que pode ser uma abordagem de relações públicas, ou de não interagir, de relações implícitas ou de engajamento, diálogo e negociação.
<b>7. Desenvolvimento de estratégias integrativas de criação de valor</b>	Enquanto as demais estratégias focam o relacionamento com cada <i>stakeholders</i> , esta última considera o relacionamento simultâneo da organização com seus múltiplos <i>stakeholders</i> , considerando como pode-se criar valor para diversos <i>stakeholders</i> simultaneamente.

Fonte: Adaptado de FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007.

Ao desenvolver a Técnica 5, Freeman, Harrison e Wicks (2007) destacam que estratégias específicas podem ser adotadas a partir das estratégias genéricas, abordadas na seção 2.3.4.1. Os autores nomeiam de estratégias específicas de criação de valor para *stakeholders*, que são apresentadas no Quadro 5.

**Quadro 5 – Estratégias específicas de criação de valor**

<p><b>Estratégias de mudança de regras</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regras formais de mudança através do governo.</li> <li>2. Mudanças no fórum de decisão.</li> <li>3. Mudanças nos tipos de decisão que são feitas.</li> </ol> <p><b>Estratégias ofensivas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudanças nas crenças acerca da empresa.</li> <li>2. Fazer algo diferente.</li> <li>3. Tentar mudar os objetivos do <i>stakeholder</i>.</li> <li>4. Adotar a posição do <i>stakeholder</i>.</li> <li>5. Vincular o programa a outro no qual o <i>stakeholder</i> considere mais favorável.</li> </ol> <p><b>Programas defensivos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reforçar a atual crença sobre a empresa.</li> <li>2. Manter os programas existentes.</li> <li>3. Vincular o programa a outro no qual o <i>stakeholder</i> considere mais favorável.</li> </ol> <p><b>Programas de manutenção</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não agir ou monitorar os programas existentes.</li> <li>2. Reforçar a atual crença sobre a empresa.</li> </ol>
---

Fonte: FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007, p.117.

Os autores defendem que para cada postura genérica, podem ser desenvolvidas estratégias específicas para lidar com cada *stakeholder*, estando essas estratégias integradas em seu modelo de sete técnicas para a gestão do relacionamento com os *stakeholders*.

#### **2.3.4.8 Considerações acerca dos Modelos de Estratégias de Stakeholders**

Algumas considerações podem ser feitas acerca dos modelos apresentados. Os modelos de estratégia são baseados em uma visão prescritiva, recomendando determinadas estratégias conforme o comportamento do *stakeholder* (FREEMAN, 1984; SAVAGE *et al.*, 1991; FREEMAN; HARRISON; WICKS; 2007); a disposição da empresa em atender o interesse do *stakeholder* (CLARKSON, 1995; JAWAHAR; MCLAUGHLIN, 2001); ou a relação da empresa com o *stakeholder* (ROWLEY, 1997; FRIEDMAN; MILES, 2002).

É possível considerar que os modelos sugerem que diferentes estratégias devem ser adotadas para diferentes grupos de *stakeholders*, ou seja, os autores não recomendam que a organização adote a mesma estratégia para todos os *stakeholders*. Jawahar e McLaughlin (2001) e

Friedman e Miles (2002), inclusive, indicam explicitamente qual estratégia a ser adotada para cada *stakeholder*, conforme Quadro 3 e Ilustração 9, respectivamente.

A adoção de diferentes estratégias para cada grupo de *stakeholders*, por sua vez, pode implicar em uma priorização do atendimento dos interesses de alguns *stakeholders*. Por exemplo, segundo Jawahar e McLaughlin (2001), se a organização está em fase de crescimento ela poderá adotar uma estratégia Proativa para os *stakeholders* credores, funcionários, fornecedores e sindicatos, o que significa fazer mais do que o necessário para atendê-los; e poderá adotar uma estratégia Acomodativa para os *stakeholders* acionistas, compradores, governo, comunidade e ambientalistas, o que significa fazer apenas o necessário. Ou seja, os primeiros receberão mais atenção da organização do que os segundos *stakeholders* mencionados. Outro exemplo pode ser observado nos modelos de estratégias genéricas de Freeman (1984) e Savage *et al.* (1991), considerando-se que os *stakeholders* com alto potencial de cooperação e baixo potencial de ameaça receberão maior atenção da organização do que aqueles com baixo potencial de cooperação e baixo potencial de ameaça.

## **2.4 Performance Social Corporativa (CSP) e Disclosure Social**

No modelo adotado nesta pesquisa, a *performance* social corporativa - CSP é considerada como uma medida do atendimento dos interesses do conjunto de *stakeholders*. Portanto, trata-se de um importante conceito, dado que a priorização é considerada nesta pesquisa como o atendimento preferencial dos interesses de um *stakeholder* em relação a outro. Em função disto, será abordado o conceito de CSP; as formas de mensuração de CSP, enfatizando-se o *disclosure* social; a relação entre *disclosure* social e CSP, e a *voluntary disclosure theory*.

### **2.4.1 Performance Social Corporativa (CSP)**

Nos estudos empíricos, a CSP normalmente é constituída por um conjunto de variáveis relacionadas a diversos *stakeholders*. Dessa forma, a CSP pode ser compreendida como uma medida de coordenação dos interesses dos *stakeholders* e da função objetivo da teoria dos *stakeholders* (SILVA; BOAVENTURA, 2011).

Carroll (1979) propõe um modelo de CSP a partir do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (CSR). Segundo o conceito proposto por Carroll (1979), a responsabilidade social envolve quatro perspectivas do desempenho da corporação: econômico, legal, ético e discricionário. Na perspectiva econômica, a empresa tem a responsabilidade de produzir e vender bens e serviços almejados pela sociedade, obtendo lucro. A perspectiva legal envolve os aspectos contratuais que devem cumprir as leis e regulamentos. A perspectiva ética envolve normas, comportamentos e atividades que, mesmo não mencionados em leis, são esperados pela sociedade. A perspectiva discricionária envolve ações voluntárias, como contribuições filantrópicas.

Analisando a evolução do conceito de CSR, Carroll (1999) afirma que apesar de alguns estudos surgirem anteriormente a essa data, o marco do início dos estudos de CSR é na década de 50. A partir da década de 70, as definições de CSR tornaram-se mais direcionadas, mas na década de 90, o conceito de CSR passou a integrar outros temas, como a teoria dos *stakeholders*, ética empresarial, CSP e cidadania corporativa.

O modelo de CSP proposto por Carroll (1979) envolve a responsabilidade social, nas perspectivas econômica, legal, ética e discricionária; as questões sociais; e a responsabilidade social, que refere-se à filosofia, modo ou estratégia das empresas de resposta à responsabilidade social e às questões sociais.

Wood (1991) também desenvolve um modelo de CSP, articulando os princípios da responsabilidade social, com os processos de resposta ao ambiente interno, nos quais o autor inclui a gestão de *stakeholders*; e a integração de políticas e programas sociais, de forma que a CSP possa ser considerada como um modelo gerencial para lidar com o ambiente empresarial.

Nesta perspectiva, o conceito de CSP está relacionado ao de CSR. Estudos enfatizam que a CSR refere-se ao atendimento dos interesses dos *stakeholders*, como os de Michelon, Boesso e Kumar (2013) e de Neill e Stovall (2005). Desta forma, assim como a CSP, a CSR está alinhada com a função-objetivo da teoria dos *stakeholders*.

Porém, enfatiza-se que os estudos que tratam a CSR como ações de filantropia não estão alinhados com a dimensão instrumental da teoria dos *stakeholders*. Hillman e Keim (2001) tratam a CSP separando a gestão dos *stakeholders* da filantropia. Para os autores, a gestão de

*stakeholders* refere-se ao relacionamento com os *stakeholders* primários. Em sua pesquisa empírica, defendem que a gestão dos *stakeholders* (primários) está relacionada positivamente com a criação de valor para o acionista, enquanto as ações sociais estão negativamente relacionadas. Clarkson (1995) também enfatiza que a CSP pode ser melhor avaliada com base na gestão de relacionamentos da corporação com seus *stakeholders*.

#### **2.4.2 Formas de Mensuração da CSP**

Waddock e Graves (1997) indicam que as formas de mensuração da CSP, nas últimas décadas, são medidas de percepção e comportamento, e *surveys*; índices reputacionais, como o *Fortune*; estudos de caso; e também destacam como forma de mensuração da CSP a análise de conteúdo de documentos e o *social disclosure*.

Da mesma forma, Orlitzky, Schmidt e Rynes (2003) destacam quatro estratégias de mensuração do constructo CSP: (1) *disclosure*; (2) avaliações reputacionais; (3) auditorias sociais, processos e resultados observáveis; e (4) princípios e valores gerenciais. A CSP *disclosure* consiste de análise de conteúdo dos relatórios anuais, entre outras divulgações de informações corporativas, onde a análise de conteúdo é realizada com o objetivo de fazer inferências sobre a *performance* social corporativa.

Segundo Waddock e Graves (1997), as formas de mensuração oferecem benefícios, mas também possuem limitações. Quanto à análise de conteúdo de documentos, como relatórios de CSR, o benefício está no valor das informações obtidas sobre as empresas. Como limitações, essas análises dependem do objetivo do documento quando criado, e podem ter vieses de omissão ou inclusão de informações.

#### **2.4.3 Relação entre *Disclosure* e *Performance Social***

O uso da divulgação de informações para os *stakeholders* como forma de mensuração de desempenho social apoia-se na suposição de que existe relação entre *disclosure* e *performance* social, que encontra suporte teórico na *voluntary disclosure theory*.

Segundo Guidry e Patten (2012), a literatura da *voluntary disclosure theory* foi inicialmente baseada em divulgação de informações financeiras, porém foi estendida para a divulgação de informações sociais e ambientais. Guidry e Patten (2012) acrescentam que os principais estudos que fundamentam a aplicação da *voluntary disclosure theory* na área ambiental são os de Verrecchia (1983), Dye (1985), e Lang e Lundholm (1993). Vurro e Perrini (2011), enfatizam esta teoria para a relação entre *CSR Disclosure* e *CSR Performance*, baseando-se também nestes autores citados.

Um dos argumentos para a relação entre *CSR Disclosure* e *CSR Performance* é de que as empresas com um desempenho socio-ambiental superior têm maior incentivo para divulgar suas ações e compromissos, suposição defendida por Verrecchia (1983) e corroborada por Lang e Lundholm (1993). Outro argumento é de que as empresas buscam com o *disclosure* melhorar a percepção dos *stakeholders* sobre a empresa, evitando assim possíveis riscos de seleção adversa e a exposição a custos sociais futuros (DYE, 1985). Quanto à seleção adversa, Dye (1985) explica que, se os gestores omitem alguma informação, os investidores podem entender que elas não são favoráveis, porém, quanto maior a divulgação das informações maior a credibilidade na empresa. Clarkson *et al.* (2008) corroboram com esses argumentos. Vurro e Perrini (2011) acrescentam que quanto maior o engajamento com os *stakeholders*, maior a necessidade da organização de divulgar seu desempenho para com eles, impactando positivamente na *performance* social corporativa.

Alguns estudos que analisaram empiricamente a relação entre *disclosure* e *performance* encontraram uma relação positiva, como os de Clarkson *et al.* (2008); Dawkins e Fraas (2012); Silva-Gao (2012); e Gallego-Álvarez (2012). Outros estudos encontraram relação negativa, como os de Sutantoputra, Lindorff e Johnson (2012) e Cho *et al.* (2012).

Cabe ressaltar que a investigação empírica da relação entre *disclosure* e *performance* não está consolidada (CLARKSON *et al.*, 2008). Vurro e Perrini (2011) verificam empiricamente esta relação e encontram, em seu estudo, que aqueles com CSP superior são aqueles que divulgam relatórios mais aprofundados que abrangem um número maior de *stakeholders*. Porém, não sustentam a hipótese de que o nível de *disclosure* está associado a uma maior capacidade de gerenciar os *stakeholders*.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa científica é um processo formal e estruturado, desenvolvido de forma metódica e analítica que requer tratamento científico para a produção de conhecimento acerca do tema estudado (MARTINS; THEOPHILO, 2009).

Este capítulo apresenta as etapas e os procedimentos metodológicos que serão adotados neste estudo para que, atendendo aos requisitos exigidos pela pesquisa científica, o objetivo proposto seja alcançado. Conforme apresentado no Capítulo 1, o objetivo geral desta pesquisa é descrever a priorização de *stakeholders* em empresas brasileiras e a sua relação com a indústria (setor econômico). Os objetivos específicos são (i) Descrever a priorização de *stakeholders* em empresas brasileiras e (ii) Investigar a relação entre a priorização de *stakeholders* e a variável indústria. Para atingir os objetivos propostos, será apresentada a tipologia da pesquisa, as etapas para o desenvolvimento da pesquisa e análise dos dados, bem como as limitações do método utilizado.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois buscará analisar de forma estruturada, o fenômeno da priorização de *stakeholders* em empresas brasileiras (HAIR JR. *et al.*, 2005b).

A pesquisa também pode ser classificada como documental, caracterizada por Godoy (1995) como o exame de documentos, buscando-se interpretações novas ou complementares. Segundo a autora, os aspectos que merecem maior atenção do pesquisador na pesquisa documental é a escolha dos documentos, o acesso a eles e a sua análise. Nesta pesquisa, é adotada a premissa de que os relatórios que seguem a estrutura da GRI e são divulgados em sua base de dados oferecerão informações fidedignas e adequadas para análise do fenômeno da priorização de *stakeholders*.

### **3.2 Seleção da amostra**

A amostra será constituída por empresas que divulgam relatórios adotando a estrutura da GRI. A base de dados GRI agrupa mais de 10.000 relatórios de sustentabilidade, desde o ano de 1999, referentes a mais de 4.800 organizações em todo o mundo (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2012a).

A coleta de dados para esta pesquisa foi realizada na Base de Dados da GRI, selecionando-se os critérios: (1) Ano de publicação: 2011; (ii) País: Brasil; (iii) Versão do relatório: G3. Nesta primeira seleção obteve-se 123 empresas. Enfatiza-se que os relatórios divulgados no ano de 2011 na Base de Dados da GRI referem-se a relatórios de empresas com o ano base 2010. Foram escolhidos os relatórios do ano base 2010, pois os relatórios do ano base 2011 e 2012 estavam em menor quantidade na Base de Dados da GRI, na fase de coleta de dados desta pesquisa, o que não permitiria uma amostra mais ampla.

Após a busca na Base de Dados da GRI, foram selecionadas as empresas com fins lucrativos e feita uma coleta dos relatórios de sustentabilidade na Base de Dados da GRI ou nos *websites* das empresas, quando estes não estavam disponibilizados na Base de Dados da GRI. Após esta coleta de dados, a amostra final desta pesquisa foi composta por 90 empresas.

A seguir, são apresentadas informações sobre a *Global Reporting Initiative* (GRI) e sua estrutura para relatórios de sustentabilidade.

#### **3.2.1 Estrutura para Relatórios de Sustentabilidade da GRI**

Segundo Waddock, Bodwell e Graves (2002), a Global Reporting Initiative - GRI é a iniciativa de divulgação socioambiental considerada como a mais importante e amplamente aceita internacionalmente.

A GRI é uma organização sem fins lucrativos que fornece orientações sobre relatórios de sustentabilidade. Foi fundada no ano de 1997, em Boston, e atualmente está sediada em Amsterdã, na Holanda. A organização possui escritórios, denominados de Pontos Focais, em

cinco países: Austrália, Brasil, China, Índia e Estados Unidos da América (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2012b).

A GRI foi criada com o objetivo de elevar as práticas de relatórios de sustentabilidade a um nível de qualidade equivalente ao dos relatórios financeiros. O modelo de relatório da GRI é atualmente o mais completo e mundialmente difundido (INSTITUTO ETHOS, 2012).

A GRI desenvolveu uma Estrutura para Relatórios de Sustentabilidade que pode ser adotada por organizações de diferentes tamanhos, setores e localidades. Segundo a GRI, a transparência em relação à sustentabilidade das atividades organizacionais é do interesse de diferentes públicos da empresa. Portanto, a GRI conta com a colaboração de especialistas de diferentes grupos de *stakeholders* por meio de consultas que permitem o aperfeiçoamento da Estrutura de Relatórios (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2006a).

A primeira versão da Estrutura para Relatórios de Sustentabilidade GRI foi lançada em 2000, a segunda versão, em 2002, e a terceira versão (G3) em 2006. No ano de 2011, foi lançada uma atualização da terceira versão, denominada de versão G3.1 (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2012b).

A elaboração de relatórios de sustentabilidade é definida pela GRI como a prática de medir, divulgar e prestar contas para os *stakeholders* internos e externos acerca do desempenho organizacional. A GRI define o que consiste a estrutura de relatórios e as diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2006a, p.3):

**A Estrutura de Relatórios da GRI** visa servir como um modelo amplamente aceito para a elaboração de relatórios sobre o desempenho econômico, ambiental e social de uma organização. Foi concebida para ser utilizada por organizações de qualquer porte, setor ou localidade. Leva em conta as questões práticas enfrentadas por uma série de organizações, desde pequenas empresas até grupos com operações variadas e geograficamente espalhadas, e inclui o conteúdo geral e o específico por setor, acordados globalmente por vários *stakeholders*, como aplicáveis na divulgação do desempenho de sustentabilidade da organização.

As **Diretrizes para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da GRI** consistem de princípios para a definição do conteúdo do relatório e a garantia da qualidade das informações relatadas. Incluem também o conteúdo do relatório, composto de indicadores de desempenho e outros itens de divulgação, além de orientações sobre temas técnicos específicos relativos à elaboração do relatório.

O conteúdo básico do relatório de sustentabilidade na estrutura GRI é formado por três partes: (1) Perfil: Informações que fornecem o contexto geral para a compreensão do desempenho organizacional, incluindo estratégia, perfil e governança; (2) Informações sobre a Forma de Gestão: Dados cujo objetivo é explicitar o contexto no qual deve ser interpretado o desempenho da organização numa área específica; (3) Indicadores de Desempenho: Expõem informações sobre o desempenho econômico, ambiental e social da organização passíveis de comparação (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2006a, p.19).

As empresas que divulgam relatórios GRI declaram qual o nível de aplicação do relatório. São três níveis: A, B e C, sendo que o nível A representa uma maior cobertura do conteúdo básico do relatório de sustentabilidade, seguido do nível B com atendimento inferior ao A, e do nível C com atendimento inferior ao B. A Ilustração 10 apresenta os critérios para classificar o relatório de acordo com o nível.

Relatório Níveis de aplicação		C	C+	B	B+	A	A+
Conteúdo do Relatório	Perfil da G3 RESULTADO	Responder aos itens: 1.1; 2.1 a 2.10; 3.1 a 3.8, 3.10 a 3.12; 4.1 a 4.4, 4.14 a 4.15.		Responder a todos os critérios elencados para o Nível C mais: 1.2; 3.9, 3.13; 4.5 a 4.13, 4.16 a 4.17.		O mesmo exigido para o nível B	
	Informações sobre a Forma de Gestão da G3 RESULTADO	Não exigido	Com Verificação Externa	Informações sobre a Forma de Gestão para cada Categoria de Indicador	Com Verificação Externa	Forma de Gestão divulgada para cada Categoria de Indicador	Com Verificação Externa
	Indicadores de Desempenho da G3 & Indicadores de Desempenho do Suplemento Setorial RESULTADO	Responder a um mínimo de 10 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: social, econômico e ambiental.		Responder a um mínimo de 20 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: econômico, ambiental, dir. humanos, práticas trabalhistas, sociedade, responsabilidade pelo produto.		Responder a cada Indicador essencial da G3 e do Suplemento Setorial* com a devida consideração ao Princípio da materialidade de uma das seguintes formas: a) respondendo ao indicador ou b) explicando o motivo da omissão.	

\*Suplemento Setorial em sua versão final.

### Ilustração 10 – Níveis de aplicação GRI

Fonte: GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2006b, p.2

Os critérios apresentados na Ilustração 12 referem-se à versão G3 do relatório. Ressalta-se que além dos 79 indicadores da estrutura GRI, em alguns setores são acrescidos indicadores, denominados de Suplemento Setorial, que devem ser reportados caso o relatório seja declarado no nível A. Além desta classificação, é atribuído o sinal (+) para os relatórios submetidos à auditoria externa. O sinal pode ser atribuído em qualquer um dos níveis (A+, B+

ou C+), desde que atendam a condição de verificação externa. A empresa pode também solicitar exame do nível de aplicação pelo GRI, sendo então atribuído o selo “GRI Checked”. Para que um relatório seja divulgado na base de dados GRI não é exigido verificação externa ou exame de nível de aplicação do GRI, sendo requisitado apenas a autodeclaração da empresa do nível de aplicação (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2006b).

### **3.3 Etapas da pesquisa**

Esta pesquisa será realizada em três etapas. A primeira etapa consiste na definição das variáveis e do cálculo do nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*. A segunda etapa trata-se dos procedimentos necessários para atingir o primeiro objetivo específico da pesquisa: (i) Descrever a priorização de *stakeholders* nas empresas pesquisadas. Por fim, a terceira etapa trata-se dos procedimentos necessários para atingir o segundo objetivo específico da pesquisa: (ii) Investigar a relação entre a priorização de *stakeholders* e a variável indústria.

#### **3.3.1 Etapa 1**

Na primeira etapa da pesquisa serão realizados os seguintes procedimentos: (i) Definição das variáveis da pesquisa; (ii) Cálculo do atendimento dos interesses dos *stakeholders*.

##### **3.3.1.1 Procedimento I – Definição das Variáveis da Pesquisa**

Esta etapa consiste no tratamento dos indicadores GRI, agrupando-os de acordo com cada grupo de *stakeholders*. Desta forma, serão criadas *proxies* para cada *stakeholder*, sendo as variáveis que compõem essas *proxies* correspondentes aos indicadores da estrutura GRI.

Para definição dos *stakeholders* que serão considerados, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental. Bibliográfica, pois investigou-se na literatura quais os *stakeholders* considerados nos estudos empíricos; e documental, pois verificou-se quais os *stakeholders* podem ser identificados nos indicadores da estrutura de relatórios GRI.

Os grupos de *stakeholders* considerados são: Compradores, Funcionários, Meio-ambiente (SURROCA; TRIBÓ; WADDOCK, 2010); Sociedade e Comunidade (RUF *et al.*, 2001); e Direitos Humanos (MICHELON; BOESSO; KUMAR, 2013; HILLMAN; KEIM, 2001).

A versão 3 da Estrutura de Relatórios do GRI possui o total de 79 indicadores, sendo possível associar 73 dos indicadores a um grupo de *stakeholders*. Ressalta-se que, para associar os indicadores aos *stakeholders*, buscou-se seguir a estrutura proposta pela GRI, associando-se os Indicadores de Desempenho Referentes à Responsabilidade pelo Produto ao *stakeholder* Compradores; os Indicadores de Desempenho Referentes a Direitos Humanos ao *stakeholder* Direitos Humanos; os Indicadores de Desempenho Referentes a Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente e alguns Indicadores de Desempenho Econômico ao *stakeholder* Funcionários; os Indicadores de Desempenho Ambiental ao *stakeholder* Meio ambiente; e os Indicadores de Desempenho Social Referente à Sociedade ao *stakeholder* Sociedade. Cabe ressaltar que na literatura os *stakeholders* sociedade e comunidade são tratados separadamente, porém, na metodologia GRI, os indicadores de desempenho social referem-se ao desempenho da empresa na sociedade e na comunidade. Os indicadores referentes a cada *stakeholder* são apresentados resumidamente no Quadro 6.

**Quadro 6 – Variáveis da pesquisa**

<i>Stakeholders</i>	Indicadores	Descrição dos aspectos abordados nos indicadores
<b>Compradores</b>	PR1 a PR9	Saúde e segurança do consumidor; informações sobre o produto; satisfação do consumidor; violação de privacidade e perda de dados de clientes; conformidade de ações de marketing e propaganda.
<b>Direitos Humanos</b>	HR1 a HR9	Cláusulas referentes a direitos humanos em contratos; treinamento sobre aspectos de direitos humanos; casos de discriminação; liberdade de associação; trabalho infantil e trabalho forçado.
<b>Funcionários</b>	EC3, EC5, EC7, LA1 a LA14	Rotatividade, salários, benefícios, saúde e segurança no trabalho; treinamento e educação; diversidade.
<b>Meio-ambiente</b>	EN1 a EN30	Aspectos relacionados a materiais, energia, água, biodiversidade, emissão, efluentes e resíduos, transporte, produtos e serviços, e multas por não conformidade com leis ambientais.
<b>Sociedade</b>	SO1 a SO8	Participação na elaboração de políticas públicas; medidas tomadas em resposta a casos de corrupção; ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio.

O detalhamento de todos os indicadores da versão 3 da Estrutura de Relatórios do GRI, acrescidos os *stakeholders* relacionados a cada indicador, são apresentados no **Apêndice 1**.

Desta forma, adota-se nesta pesquisa que os indicadores de desempenho GRI refletem interesses dos *stakeholders* que estão associados a eles. Esta premissa apoia-se na literatura de CSP, dado que as informações requeridas pelos indicadores GRI correspondem às variáveis usadas na literatura de CSP para mensurar o atendimento aos *stakeholders*.

### **3.3.1.2 Procedimento II – Cálculo do atendimento dos interesses dos *stakeholders***

Para descrever a priorização de *stakeholders* na amostra selecionada, faz-se necessário mensurar o nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*. Para considerar o atendimento dos *stakeholders* a partir dos relatórios divulgados pelas empresas, adota-se o pressuposto apoiado na *voluntary disclosure theory*, tratada na sessão 2.4.3 da Fundamentação Teórica, de que existe relação entre divulgação e desempenho.

Desta forma, adota-se nesta pesquisa a premissa de que reportar um indicador de desempenho GRI relacionado ao interesse do *stakeholder*, está relacionado ao desempenho da organização no atendimento do interesse do *stakeholder*.

Estudos que utilizaram como fonte de dados os artigos GRI realizaram análises de conteúdo de diferentes formas. Algumas pesquisas realizaram análise de conteúdo desenvolvendo escalas de 4 a 7 pontos que classificam o indicador entre não atendido e totalmente atendido (GAMERSCHLAG; MÖLLER; VERBEETEN, 2011; GROSBOIS, 2012; MIO, 2010; MORONEY; WINDSOR; AW, 2012; SKOULOUDIS; EVANGELINOS; KOURMOUSIS, 2010; SUTANTOPUTRA; LINDORFF; JOHNSON, 2012; TOPPINEN *et al.*, 2012). Outros estudos utilizaram variável binária, que indica se o indicador foi atendido ou não (CLARKSON *et al.*, 2008; JONES *et al.*, 2007; MURGUÍA; BÖHLING, 2013; PEREZ; SANCHEZ, 2009; PRADO-LORENZO *et al.*, 2009). Estudos também classificam os indicadores em três categorias, se reporta totalmente, reporta parcialmente ou não reporta (MOSEÑE *et al.*, 2013; MURGUÍA; BÖHLING, 2013).

Nesta pesquisa, será utilizado o critério de reporte total, parcial ou não reporte do indicador. Para verificar se o indicador GRI foi reportado, foram analisados os sumários divulgados pelas empresas, que compõem a estrutura de relatórios GRI. No sumário, a empresa pode reportar

se o indicador foi atendido de forma total ou parcial, ou ainda justificar o porquê do não atendimento a determinado indicador.

Foram atribuídos *scores* para cada indicador, considerando-se o reporte total igual a 1, o reporte parcial igual a 0,5 e o não reporte igual à 0.

Os indicadores foram analisados um a um para a atribuição dos *scores*. Após esta análise, calculou-se a média dos indicadores referentes a cada *stakeholder*, ou seja, o nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders* foi obtido pelo cálculo da média dos indicadores associados ao *stakeholder*. Nos casos em que a empresa informa que o indicador “Não se Aplica”, este foi desconsiderado no cálculo da média. Após este cálculo, obteve-se cinco variáveis correspondentes ao atendimento dos *stakeholders*: compradores, direitos humanos, funcionários, meio ambiente e sociedade.

### **3.3.2 Etapa 2**

A segunda etapa trata-se dos procedimentos necessários para atingir o primeiro objetivo específico da pesquisa: (i) Descrever a priorização de *stakeholders* nas empresas pesquisadas.

Nesta pesquisa, a priorização de *stakeholders* é definida operacionalmente como o atendimento preferencial dos interesses de um *stakeholder* em relação a outro. Portanto, para descrever a priorização, é necessário comparar o nível de atendimento dos *stakeholders*. Após obter as cinco variáveis de atendimento, conforme tratado na sessão anterior (3.3.1.2), realizaram-se análises descritivas das variáveis.

As medianas das variáveis foram dispostas em ordem decrescente para hierarquizar os *stakeholders* por nível de atendimento. Definiu-se a mediana como critério de comparação porque esta medida não é afetada por *outliers*, como ocorre com a média, e por ser o critério definido no estudo de Boaventura (2012) para hierarquização da dominância.

As análises descritivas foram realizadas com o auxílio do *software* estatístico SPSS – Statistical Package for the Social Sciences, versão 20.

### 3.3.3 Etapa 3

A terceira etapa trata-se dos procedimentos necessários para atingir o segundo objetivo específico da pesquisa: (ii) Investigar a relação entre a priorização de *stakeholders* e a variável indústria.

Para isto, considerou-se a segmentação setorial indicada pelo GRI. O mesmo procedimento realizado na amostra total, indicado na Etapa 2, foi aplicado nas sub-amostras agrupadas por indústria. As medianas das variáveis foram dispostas em ordem decrescente para hierarquizar os *stakeholders* por nível de atendimento em cada uma das indústrias.

As hierarquias de *stakeholders* das indústrias foram comparadas, para verificar se ocorrem diferenças entre elas.

Para complementar a análise descritiva, empregou-se técnicas estatísticas para analisar a associação entre o nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders* por setor. Para isto, primeiro utilizou-se a técnica de análise de agrupamentos (*clusters analysis*), para obter grupos semelhantes entre si quanto ao atendimento dos interesses dos *stakeholders*. Após obter os grupos, aplicou-se técnica de análise de variância – ANOVA para testar se as cinco variáveis de atendimento dos *stakeholders* diferenciam-se ao longo dos grupos. Após a definição dos grupos, obteve-se uma tabela cruzada da variável grupo com a variável indústria, utilizando-se a técnica do Qui-quadrado. A comparação da variável grupo de nível de atendimento com a variável indústria permite constatar se o nível de atendimento dos *stakeholders* diferencia-se nas indústrias analisadas. Cada uma das técnicas empregadas será apresentada nos itens a seguir.

#### 3.3.3.1 Análise de agrupamento

O objetivo da análise de agrupamentos é a formação grupos de empresas homogêneas dentro do grupo e heterogêneas entre grupos. Desta forma, as empresas em um grupo possuem características semelhantes entre si. O resultado de uma análise de agrupamento deve gerar grupos com elevada homogeneidade interna e elevada heterogeneidade externa. A análise de

agrupamentos é utilizada em estudos de diversas áreas, como a administração, sendo comumente usada como uma técnica exploratória (HAIR JR. *et al.*, 2005a).

Nesta pesquisa, o tipo de análise de agrupamento utilizado é o *two-step cluster*. Esta técnica permite o uso de variáveis contínuas ou categóricas. Os grupos são formados considerando a medida de distância a partir do decréscimo da função de verosimilhança (CHIU *et al.*, 2001 apud OKAZAKI, 2006). O *two-step cluster* é calculado em dois passos. No primeiro passo, as variáveis originais são agrupadas em *preclusters*. Na segunda etapa, a partir dos *preclusters* obtidos na primeira etapa, um algoritmo hierárquico é utilizado para criar os agrupamentos. A técnica também permite identificar e tratar *outliers* (OKAZAKI, 2006, p.131). As variáveis correspondentes ao atendimento dos *stakeholders* compradores, direitos humanos, funcionários, meio ambiente e sociedade foram utilizados como entrada de dados do *two-step cluster*, buscando-se obter o número de *clusters* que agrupavam empresas homogêneas. O cálculo foi realizado com o auxílio do *software* SPSS.

### 3.3.3.2 Análise de Variância - ANOVA

A análise de variância – ANOVA é um teste comumente usado para comparar as médias dos grupos obtidos pela análise de agrupamento. A ANOVA permite a comparação de duas ou mais médias. Anderson, Sweeney e Williams (2011) apresentam as hipóteses do teste da seguinte forma:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

$H_1$ : Nem todas as médias populacionais são iguais

Será empregada a *one-way* ANOVA, para analisar se as médias dos grupos são iguais para cada variável de atendimento dos *stakeholders*. Este teste de igualdade de médias requer um teste da igualdade de duas variações, a variação entre grupos (*between groups*) com a variação dentro dos grupos (*within groups*). A variação dentro dos grupos apresenta o efeito do erro de amostragem, ou seja, a diferença entre cada observação e a média do grupo a que pertence. A variação entre grupos inclui, além do efeito do erro de amostragem, o efeito do fator, esperando-se que esta variância seja maior que a variação dentro dos grupos. O procedimento para o teste de igualdade das variâncias em amostras independentes é o teste F de Snedecor.

Apesar de ser um teste de comparação de médias, a análise de variância é assim chamada, pois a expressão estatística para testar  $H_0$  é dada por um quociente que inclui as duas variâncias (PESTANA; GAGEIRO, 2008). A expressão é dada por:

$$F_{(k-1; n-k)} = \frac{\text{Variação entre os } k \text{ grupos} / (k - 1)}{\text{Variação dentro de cada grupo} / (n - k)}$$

$$F_{(k-1; n-k)} = \frac{\frac{\sum_{i=1}^k n_i (\bar{y}_i - \bar{y}_{global})^2}{(k-1)}}{\frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n (\bar{y}_{ij} - \bar{y}_i)^2}{(n-k)}}$$

onde,

$n_i$  = número de elementos do grupo  $i$ ;

$\bar{y}_i$  = média global do grupo  $i$ ;

$\bar{y}_{global}$  = média global;

$y_{ij}$  = a observação  $j$  do grupo  $i$ ; com  $j = 1, 2, 3, \dots, n$ ;

$k$  = número de categorias do fator.

Para cálculo do teste F, utilizou-se o *software* SPSS. Segundo Pestana e Gageiro (2008, p.278), no SPSS, a expressão do F é dada por:

$$F_{(k-1; n-k)} = \frac{\text{Between Groups Sum of Squares} / (k - 1)}{\text{Within Groups Sum of Squares} / (n - k)}$$

$$= \frac{\text{Between Mean Square}}{\text{Within Mean Square}}$$

Após obter o F observado, compara-se com o F crítico, considerando-se os graus de liberdade  $k - 1$  *between groups* e  $n - k$  *within groups*. Se o F observado, for maior ou igual ao F crítico, rejeita-se a hipótese nula. O teste também pode ser analisado comparando o nível de significância ou valor  $p$  (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS 2011). Caso rejeite-se a

hipótese de igualdade de média de mais de dois grupos, utiliza-se dos testes Post-hoc para comparação dos grupos um a um, identificando-se onde estão as diferenças de médias. Será utilizado o teste de Games-Howell, indicado quando há dúvidas sobre a igualdade de variâncias populacionais (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

### 3.3.3.3 Teste Qui-quadrado

Após obter os grupos pela análise de agrupamento e analisar as diferenças de média das variáveis de atendimento entre os grupos. A nova variável grupo foi utilizada como entrada de dados para o teste qui-quadrado, para comparação com a variável Indústria. O teste qui-quadrado é um teste de igualdade de proporções. As hipóteses do teste são (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS 2011):

$$H_0: p_1 = p_2 = \dots = p_k$$

$H_1$ : As proporções não são iguais

Neste trabalho será testado se há proporções iguais de empresas de cada indústria ao longo dos grupos. Caso a  $H_0$  seja rejeitada, será encontrada evidências de que a indústria afeta o atendimento aos interesses dos *stakeholders*. A estatística do teste é (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2011):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_i - e_i)^2}{e_i} n_i$$

onde,

$f_i$  = frequência observada para a categoria  $i$ ;

$e_i$  = frequência esperada para a categoria  $i$ ;

$k$  = número de categorias.

Anderson, Sweeney e Williams (2011) explicam que se o  $\chi^2$  observado for maior que o  $\chi^2$  crítico, considerando-se  $k - 1$  graus de liberdade, rejeita-se a hipótese nula de igualdade de proporções. O valor  $p$  também pode ser comparado ao nível de significância. Observa-se que

se as frequências esperadas forem menores que cinco, a interpretação do nível de significância não é confiável (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

### 3.4 Limitações do método

Pode-se identificar algumas das limitações do método de pesquisa utilizado. A primeira limitação identificada consiste na análise dos relatórios, que considerou apenas se o indicador foi respondido ou não. Embora a metodologia GRI procure tornar as divulgações de desempenho socioambiental padronizadas e comparáveis, cada organização estrutura suas informações de forma diferente, o que dificultou uma análise mais aprofundada das informações do desempenho das empresas para criação de *scores* de desempenho comparáveis.

Apesar da estrutura GRI ser amplamente aceita, a opção por esta estrutura também implicou em algumas limitações. A estrutura GRI não contempla um número relevante de indicadores para cada um dos *stakeholders* mais estudados na literatura, sendo que *stakeholders* considerados em muitos estudos empíricos, como fornecedores e acionistas, não foram contemplados na pesquisa.

Outra limitação refere-se ao uso de análises descritivas para comparação dos níveis de atendimento dos *stakeholders*. Optou-se pela análise descritiva para hierarquização dos *stakeholders*, pois as sub-amostras por setor apresentaram número reduzido, inviando testes estatísticos de comparação de médias.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos após a realização das etapas descritas no capítulo de Metodologia serão apresentados. Busca-se com os resultados atender aos objetivos específicos propostos nesta pesquisa: (i) Descrever a priorização de *stakeholders* nas empresas pesquisadas; (ii) Investigar a relação entre a priorização de *stakeholders* e a variável indústria.

### 4.1 Estatísticas Descritivas

A amostra desta pesquisa é formada por empresas que divulgaram relatório GRI referente ao ano de 2010. A quantidade de empresas por indústria, conforme classificação GRI, é apresentada na Tabela 1.

**Tabela 1 – Empresas por indústria**

<b>Indústria</b>	<b>N</b>
Energia: Geração	13
Energia: Distribuição	13
Financeiro	9
Construção	6
Papel e celulose	6
Mineração	4
Conglomerados	4
Agricultura	3
Tecnologia	3
Metal Mecânico	2
Mídia	2
Indústria Química	2
Produtos domésticos e pessoais	2
Serviços comerciais	2
Serviços de saúde	2
Alimentos e bebidas	2
Distribuição de água	1
Aviação	1
Varejo	1
Materiais de construção	1
Telecomunicações	1
Bens de consumo duráveis	1
Computadores	1
Automotivo	1
Outros	7
Total	90

Observa-se que as indústrias que concentram uma maior quantidade de empresas da amostra são a energia: geração (*energy*) e a energia: distribuição (*energy utilities*). Cabe ressaltar que a classificação de Energia: Geração e Energia: Distribuição foi adotada nesta pesquisa, a partir

da classificação original do GRI de *energy* e *energy utilities*. Observou-se na amostra pesquisada que as empresas classificadas na indústria *energy*, em geral, desempenham atividades de geração de energia. Enquanto na indústria *energy utilities*, as empresas, em geral, desempenham atividades de distribuição de energia.

Para mensurar o nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*, foram analisados os indicadores GRI, conforme descrito no item 3.3.1.2 do capítulo de Metodologia. As estatísticas descritivas das variáveis relacionadas ao atendimento dos *stakeholders* são apresentadas na Tabela 2.

**Tabela 2 – Estatísticas descritivas**

<i>Stakeholders</i>	Média	Desvio Padrão	Mediana	Soma	Mínimo	Máximo	N
Compradores	0,6400	0,33209	0,7500	57,60	0,00	1,00	90
Direitos humanos	0,6105	0,31009	0,6667	54,94	0,00	1,00	90
Funcionários	0,7516	0,21934	0,7941	67,65	0,12	1,00	90
Meio ambiente	0,5812	0,31208	0,5425	52,31	0,03	1,00	90
Sociedade	0,6752	0,31444	0,7500	60,77	0,00	1,00	90
Total	0,6517	0,30469	0,7232	293,28	0,00	1,00	450

Observa-se na Tabela 2 que o *stakeholder* funcionários apresenta maior média e mediana, e menor desvio-padrão na amostra pesquisada.

#### **4.2 Análises descritivas dos resultados de priorização de *stakeholders***

Nesta pesquisa, a priorização de *stakeholders* é definida operacionalmente como o atendimento preferencial dos interesses de um *stakeholder* em relação a outro. Portanto, para descrever a priorização, comparou-se o nível de atendimento dos *stakeholders*, por meio de análises descritivas. As medianas das variáveis foram dispostas em ordem decrescente para hierarquizar os *stakeholders* por nível de atendimento. Para atender ao primeiro objetivo específico, de descrever a priorização de *stakeholders* nas empresas pesquisadas, a seção 4.2.1 apresenta a hierarquia dos *stakeholders* na amostra total. Para atender ao segundo objetivo específico, de investigar a relação entre a priorização de *stakeholders* e a variável indústria, a seção 4.2.2 apresenta a hierarquia dos *stakeholders* por indústria, e a seção 4.3, os testes estatísticos para análise da influência da indústria no atendimento dos *stakeholders*.

#### 4.2.1 Priorização de *stakeholders* na amostra total

Para visualização das variáveis de atendimento dos interesses dos *stakeholders*, é apresentado o gráfico *box-plot* para a amostra total de 90 empresas. O gráfico representa a mediana, a dispersão inter-quartil, as observações mínimas e máximas e os *outliers* (PESTANA; GAGEIRO, 2008). Optou-se por ilustrar o *box-plot* pois serão comparadas as medianas das variáveis, representadas no gráfico pelo traço horizontal nas distribuições. A Ilustração 11 apresenta o gráfico das variáveis de atendimento dos interesses dos *stakeholders* compradores, direitos humanos, funcionários, meio ambiente e sociedade, na amostra total de 90 empresas.

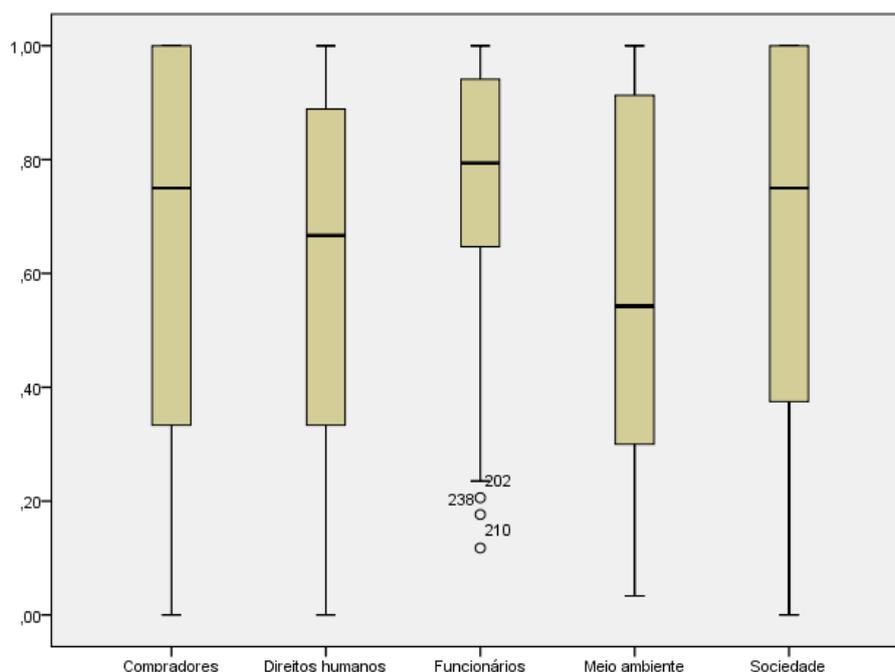


Ilustração 11 – *Box-plot* da amostra total

Na ilustração 11 é possível observar que o *stakeholder* funcionários apresenta maior mediana, ou seja, maior nível de atendimento. Esta é a variável com menor dispersão e a única que apresenta *outliers*, observações abaixo do limite inferior. Por sua vez, o *stakeholder* meio ambiente apresenta a menor mediana. A Tabela 3 apresenta a hierarquia dos *stakeholders*, ordenados pela mediana do nível de atendimento de seus interesses.

**Tabela 3 – Hierarquia dos *stakeholders* da amostra total**

<i>Stakeholder</i>	Mediana	Hierarquia
Funcionários	0,7941	1
Sociedade	0,7500	2
Compradores	0,7500	
Direitos Humanos	0,6667	3
Meio Ambiente	0,5425	4

Na Tabela 3, observa-se que funcionários ocupa a primeira posição na hierarquia de priorização, com a maior mediana (0,7941). Na segunda posição, está sociedade e compradores com medianas de igual valor (0,75). Na terceira posição está direitos humanos (0,6667) e, na última posição, meio ambiente (0,5425). Considerando-se que a priorização de *stakeholders* é considerada nesta pesquisa a partir do nível de atendimento de seus interesses, na amostra pesquisada, os *stakeholders* funcionários são priorizados em relação aos demais *stakeholders*.

#### **4.2.2 Priorização de *stakeholders* por indústria**

A amostra total foi dividida em sub-amostras de empresas agrupadas conforme a indústria. A classificação da indústria foi utilizada pelo critério de segmentação setorial da GRI. A quantidade de empresas por indústria foi apresentada na Tabela 1.

Para analisar a priorização por indústria, consideraram-se apenas aquelas com, no mínimo, quatro empresas. As indústrias selecionadas para análise foram: energia: geração, com 13 empresas; energia: distribuição, com 13 empresas; financeira, com 9 empresas; construção, com 6 empresas; papel e celulose, com 6 empresas; e mineração, com 4 empresas.

As estatísticas descritivas das sub-amostras das indústrias são apresentadas na Tabela 4.

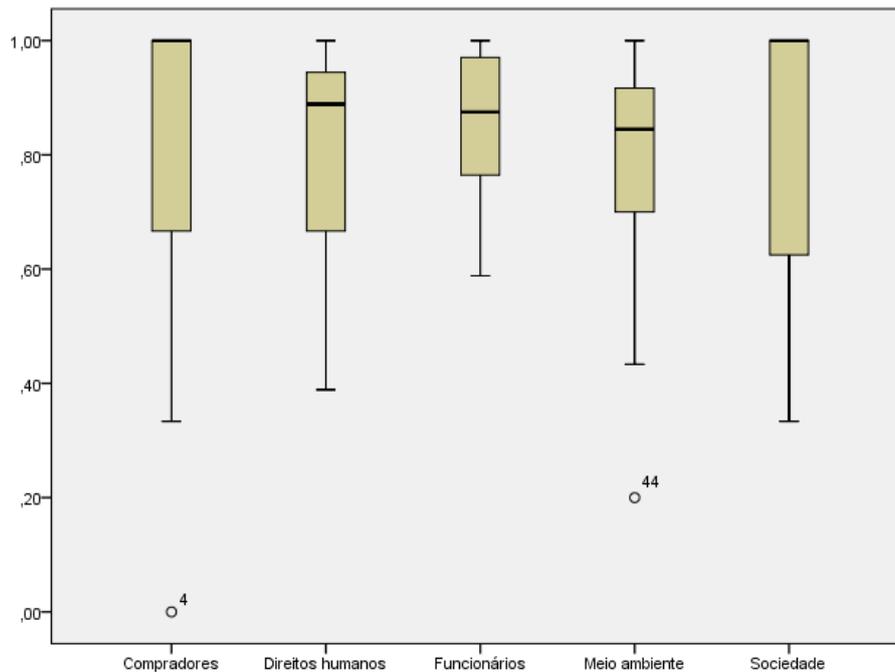
Tabela 4 – Estatísticas descritivas das indústrias

Setor	Estatísticas	Compradores	Direitos humanos	Funcionários	Meio ambiente	Sociedade
Energia: Geração	N	13	13	13	13	13
	Média	,7906	,7949	,8501	,7575	,8429
	Desvio padrão	,31927	,19952	,13383	,25175	,23641
	Mediana	1,0000	,8889	,8750	,8448	1,0000
	Variância	,102	,040	,018	,063	,056
	Mínimo	,00	,39	,59	,20	,33
	Máximo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Soma	10,28	10,33	11,05	9,85	10,96
Energia: Distribuição	N	13	13	13	13	13
	Média	,6935	,7340	,8937	,7916	,8029
	Desvio padrão	,41333	,25407	,13453	,28093	,30174
	Mediana	,8571	,7778	,9412	,9200	1,0000
	Variância	,171	,065	,018	,079	,091
	Mínimo	,00	,33	,56	,15	,19
	Máximo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Soma	9,02	9,54	11,62	10,29	10,44
Financeira	N	9	9	9	9	9
	Média	,6343	,6698	,8431	,5557	,7431
	Desvio padrão	,24533	,24026	,14779	,31395	,25087
	Mediana	,5556	,7778	,8529	,4667	,7500
	Variância	,060	,058	,022	,099	,063
	Mínimo	,22	,17	,50	,13	,25
	Máximo	,89	,94	1,00	,96	1,00
	Soma	5,71	6,03	7,59	5,00	6,69
Construção	N	6	6	6	6	6
	Média	,3981	,2407	,6520	,2583	,3333
	Desvio padrão	,16260	,19138	,12943	,07284	,15138
	Mediana	,3611	,2222	,6912	,2667	,3125
	Variância	,026	,037	,017	,005	,023
	Mínimo	,22	,00	,47	,13	,13
	Máximo	,61	,56	,82	,35	,50
	Soma	2,39	1,44	3,91	1,55	2,00
Papel e Celulose	N	6	6	6	6	6
	Média	,7019	,6644	,6422	,6361	,7083
	Desvio padrão	,29818	,40829	,31038	,26000	,40052
	Mediana	,7444	,8264	,7941	,6250	,8750
	Variância	,089	,167	,096	,068	,160
	Mínimo	,22	,00	,12	,27	,00
	Máximo	1,00	1,00	,91	1,00	1,00
	Soma	4,21	3,99	3,85	3,82	4,25
Mineração	N	4	4	4	4	4
	Média	,8750	,9028	,9485	,9247	1,0000
	Desvio padrão	,14611	,09488	,05023	,02831	,00000
	Mediana	,8889	,9167	,9559	,9167	1,0000
	Variância	,021	,009	,003	,001	,000
	Mínimo	,72	,78	,88	,90	1,00
	Máximo	1,00	1,00	1,00	,97	1,00
	Soma	3,50	3,61	3,79	3,70	4,00

As análises descritivas da priorização de *stakeholders* em cada indústria são apresentadas a seguir.

#### 4.2.2.1 Priorização de *stakeholders* na indústria de energia: geração

A Ilustração 12 apresenta o gráfico *box-plot* das variáveis de atendimento dos interesses dos *stakeholders* na amostra de 13 empresas da indústria de energia: geração.



**Ilustração 12 – Box-plot da indústria energia: geração**

Na ilustração 12 é possível observar que os *stakeholders* compradores e sociedade apresenta maior mediana, ou seja, maior nível de atendimento. As demais variáveis apresentam medianas de valores próximos. A Tabela 5 apresenta a hierarquia dos *stakeholders* na amostra da indústria de energia: geração.

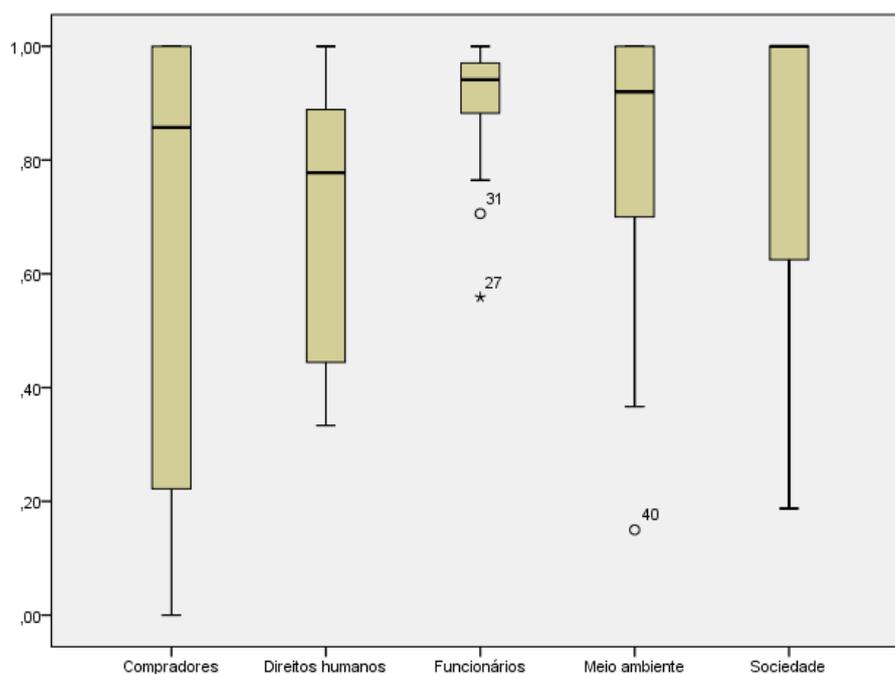
**Tabela 5 – Hierarquia dos *stakeholders* da indústria energia: geração**

<i>Stakeholder</i>	Mediana	Hierarquia
Compradores	1,0000	1
Sociedade	1,0000	
Direitos humanos	0,8889	2
Funcionários	0,8750	3
Meio ambiente	0,8448	4

Na Tabela 5, observa-se que compradores e sociedade ocupam a primeira posição na hierarquia de priorização, com a maior mediana (1,0). Os demais *stakeholders* estão hierarquizados na seguinte ordem: direitos humanos (0,8889), funcionários (0,8750) e meio ambiente (0,8448). Considerando-se que a priorização de *stakeholders* é considerada nesta pesquisa a partir do nível de atendimento de seus interesses, na amostra da indústria de energia: geração, os *stakeholders* compradores e sociedade são priorizados em relação aos demais *stakeholders*.

#### 4.2.2.2 Priorização de *stakeholders* na indústria de energia: distribuição

A Ilustração 13 apresenta o gráfico *box-plot* das variáveis de atendimento dos interesses dos *stakeholders* na amostra de 13 empresas da indústria de energia: distribuição.



**Ilustração 13 – Box-plot da indústria energia: distribuição**

Na ilustração 13 é possível observar que o *stakeholder* sociedade apresenta maior mediana, ou seja, maior nível de atendimento. Observa-se que a variável funcionários apresenta a menor dispersão. A Tabela 6 apresenta a hierarquia dos *stakeholders* na amostra da indústria de Energia: Distribuição.

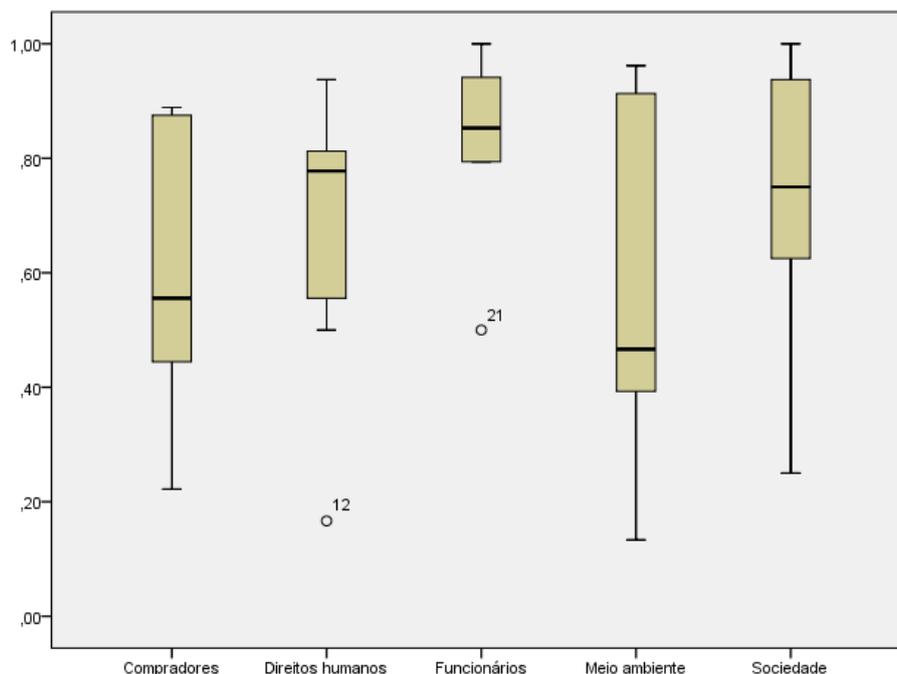
**Tabela 6 – Hierarquia dos *stakeholders* da indústria energia: distribuição**

<i>Stakeholder</i>	Mediana	Hierarquia
Sociedade	1,0000	1
Funcionários	0,9412	2
Meio ambiente	0,9200	3
Compradores	0,8571	4
Direitos humanos	0,7778	5

Na Tabela 6, observa-se que sociedade ocupa a primeira posição na hierarquia de priorização, com a maior mediana (1,0). Em seguida, estão os *stakeholders*: funcionários (0,9412), meio ambiente (0,92), compradores (0,8571) e direitos humanos (0,7778). Considerando-se que a priorização de *stakeholders* é considerada nesta pesquisa a partir do nível de atendimento de seus interesses, na amostra da indústria de energia: distribuição, o *stakeholder* sociedade é priorizado em relação aos demais *stakeholders*.

#### 4.2.2.3 Priorização de *stakeholders* na indústria financeira

A Ilustração 14 apresenta o gráfico *box-plot* das variáveis de atendimento dos interesses dos *stakeholders* na amostra de 9 empresas da indústria Financeira.

**Ilustração 14 – *Box-plot* da indústria financeira**

Na ilustração 14 é possível observar que o *stakeholder* funcionários apresenta maior mediana e a menor dispersão. O *stakeholder* meio ambiente apresenta a menor mediana. A Tabela 7 apresenta a hierarquia dos *stakeholders* na amostra da indústria Financeira.

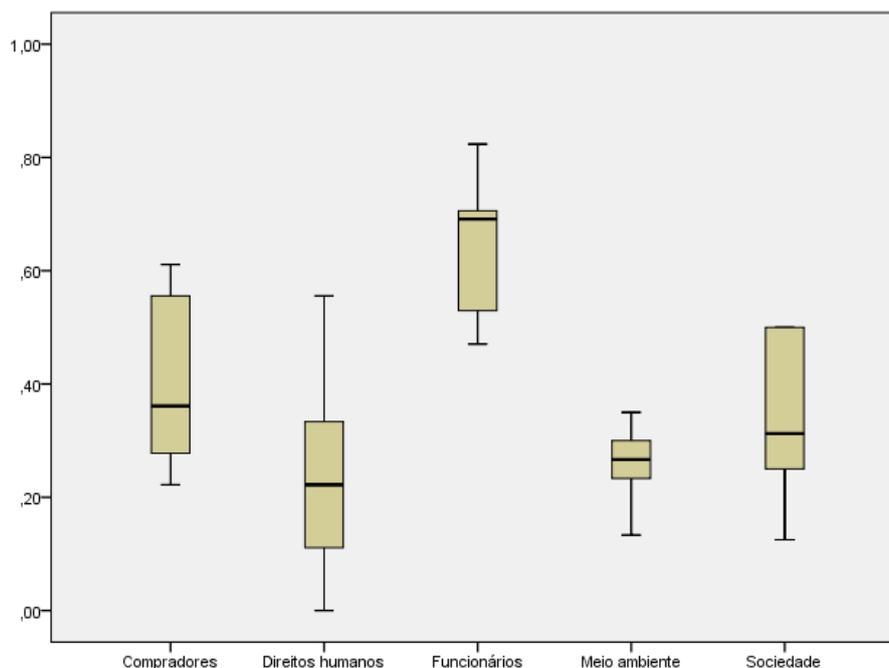
**Tabela 7 – Hierarquia dos *stakeholders* da indústria financeira**

<i>Stakeholder</i>	Mediana	Hierarquia
Funcionários	0,8529	1
Direitos humanos	0,7778	2
Sociedade	0,7500	3
Compradores	0,5556	4
Meio ambiente	0,4667	5

Na Tabela 6, observa-se que funcionários ocupa a primeira posição na hierarquia de priorização, com a maior mediana (0,8529). Em seguida, estão os *stakeholders*: direitos humanos (0,7778), sociedade (0,75), compradores (0,5556) e meio ambiente (0,4667). Considerando-se que a priorização de *stakeholders* é considerada nesta pesquisa a partir do nível de atendimento de seus interesses, na amostra da indústria Financeira, o *stakeholder* funcionários é priorizado em relação aos demais *stakeholders*.

#### **4.2.2.4 Priorização de *stakeholders* na indústria de construção**

A Ilustração 15 apresenta o gráfico *box-plot* das variáveis de atendimento dos interesses dos *stakeholders* na amostra de 6 empresas da indústria de construção.



**Ilustração 15 – Box-plot da indústria de construção**

Na ilustração 15 é possível observar que as variáveis diferenciam-se mais, sendo o *stakeholder* funcionários com mediana superior em relação aos demais. A variável meio ambiente apresenta menor dispersão. A Tabela 8 apresenta a hierarquia dos *stakeholders* na amostra da indústria de construção.

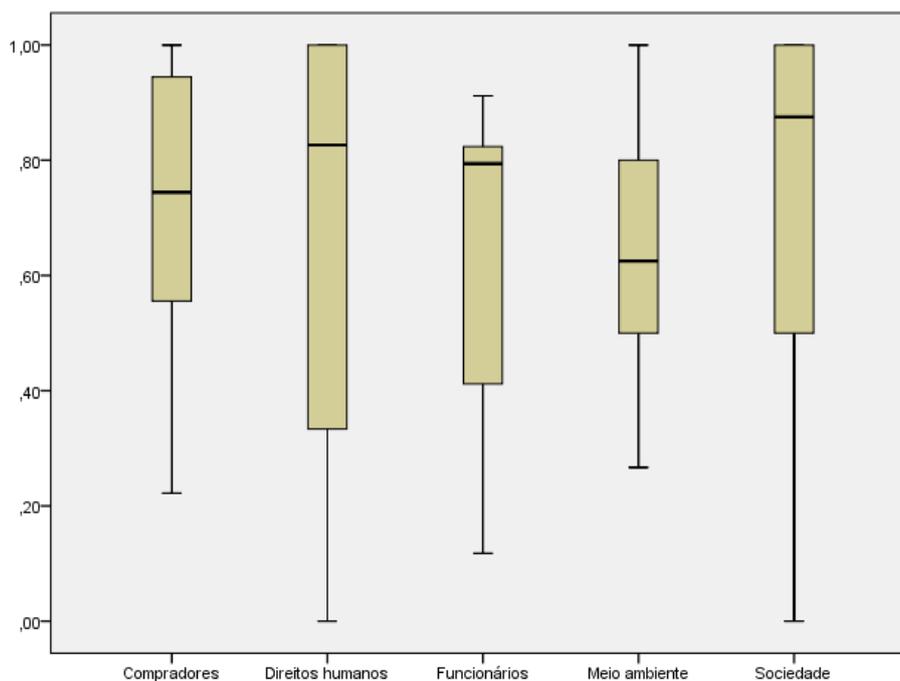
**Tabela 8 – Hierarquia dos *stakeholders* da indústria de construção**

<i>Stakeholder</i>	Mediana	Hierarquia
Funcionários	0,6912	1
Compradores	0,3611	2
Sociedade	0,3125	3
Meio ambiente	0,2667	4
Direitos humanos	0,2222	5

Na Tabela 8, observa-se que funcionários ocupa a primeira posição na hierarquia de priorização, com mediana superior em relação aos demais (0,6912). Em seguida, estão os *stakeholders*: compradores (0,3611), sociedade (0,3125), meio ambiente (0,2667) e direitos humanos (0,2222). Considerando-se que a priorização de *stakeholders* é considerada nesta pesquisa a partir do nível de atendimento de seus interesses, na amostra da indústria de construção, o *stakeholder* funcionários é priorizado em relação aos demais *stakeholders*.

#### 4.2.2.5 Priorização de *stakeholders* na indústria de papel e celulose

A Ilustração 16 apresenta o gráfico *box-plot* das variáveis de atendimento dos interesses dos *stakeholders* na amostra de 6 empresas da indústria de papel e celulose.



**Ilustração 16 – Box-plot indústria de papel e celulose**

Na ilustração 16 é possível observar que o *stakeholder* sociedade apresenta a maior mediana. Observa-se que direitos humanos também apresenta mediana elevada, enquanto o meio ambiente apresenta a menor mediana. A Tabela 9 apresenta a hierarquia dos *stakeholders* na amostra da indústria de papel e celulose.

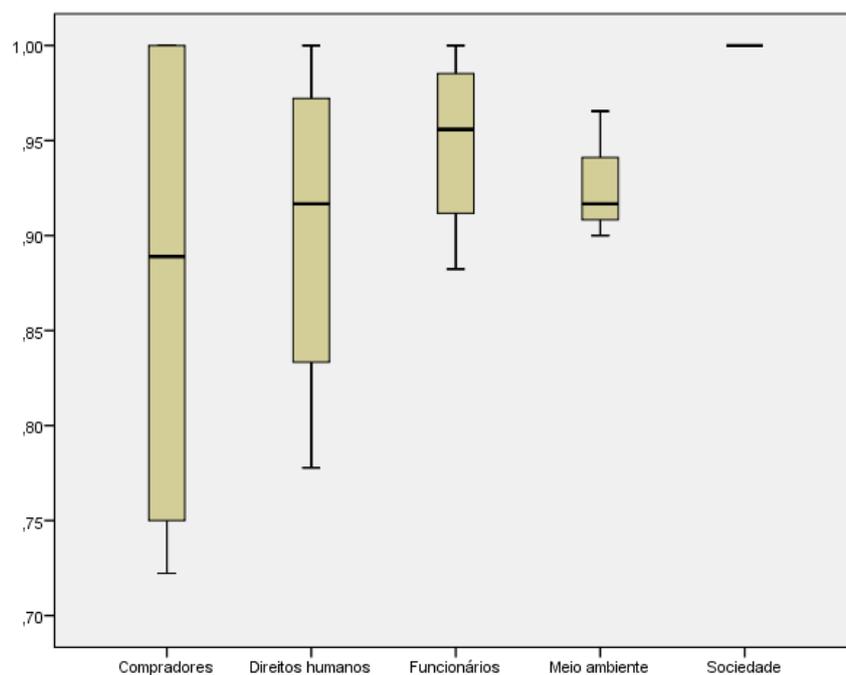
**Tabela 9 – Hierarquia dos *stakeholders* da indústria de papel e celulose**

<i>Stakeholder</i>	Mediana	Hierarquia
Sociedade	0,8750	1
Direitos humanos	0,8264	2
Funcionários	0,7941	3
Compradores	0,7444	4
Meio ambiente	0,6250	5

Na Tabela 9, observa-se que sociedade ocupa a primeira posição na hierarquia de priorização, com a maior mediana (0,875). Em seguida, estão os *stakeholders*: direitos humanos (0,8264), funcionários (0,7941), compradores (0,7444) e meio ambiente (0,625). Considerando-se que a priorização de *stakeholders* é considerada nesta pesquisa a partir do nível de atendimento de seus interesses, na amostra da indústria de papel e celulose, o *stakeholder* sociedade é priorizado em relação aos demais *stakeholders*.

#### 4.2.2.6 Priorização de *stakeholders* na indústria de mineração

A Ilustração 17 apresenta o gráfico *box-plot* das variáveis de atendimento dos interesses dos *stakeholders* na amostra de 4 empresas da indústria de mineração.



**Ilustração 17 – Box-plot indústria de mineração**

Na ilustração 17 é possível observar que o *stakeholder* sociedade apresenta maior mediana, e que as quatro empresas da amostra apresentam o mesmo valor, dado que a mediana é igual ao valor mínimo e máximo. A Tabela 10 apresenta a hierarquia dos *stakeholders* na amostra da indústria de Mineração.

**Tabela 10 – Hierarquia dos *stakeholders* da indústria de mineração**

<i>Stakeholder</i>	Mediana	Hierarquia
Sociedade	1,0000	1
Funcionários	0,9559	2
Direitos humanos	0,9167	3
Meio ambiente	0,9167	
Compradores	0,8889	4

Na Tabela 10, observa-se que sociedade ocupa a primeira posição na hierarquia de priorização, com a maior mediana (1,0). Em seguida, estão os *stakeholders*: funcionários (0,9559), direitos humanos e meio ambiente (0,9167), e compradores (0,8889). Considerando-se que a priorização de *stakeholders* é considerada nesta pesquisa a partir do nível de atendimento de seus interesses, na amostra da indústria de papel e celulose, o *stakeholder* sociedade é priorizado em relação aos demais *stakeholders*.

### 4.3 Influência da indústria na priorização de *stakeholders*

Os resultados obtidos através das análises descritivas indicam que há diferenças na hierarquia de priorização de *stakeholders* por indústria. Para complementar a análise descritiva, realizaram-se testes da influência da variável indústria no nível de atendimento dos *stakeholders*. Para esta análise, foi realizada uma análise de agrupamento (*cluster analysis*), para obter grupos de empresas semelhantes entre si quanto ao atendimento dos interesses do conjunto de *stakeholders* considerados nesta pesquisa. Após obter os agrupamentos, empregou-se a análise de variância – ANOVA para identificar quais variáveis de atendimento de cada *stakeholder* contribuíam para a diferenciação dos grupos. Os resultados encontrados após estas análises permitiram o cruzamento entre a variável grupo, obtida pela análise de agrupamento, e a variável indústria, obtida pela classificação GRI. A tabela cruzada foi analisada pelo teste qui-quadrado.

Primeiro, serão apresentados os resultados obtidos com a análise de agrupamento e a ANOVA. Em seguida, serão apresentados os resultados da influência da variável setor no nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*, pelo teste qui-quadrado.

### 4.3.1 Definição de grupos

Para definição dos grupos, utilizou-se a técnica de *two-step cluster*, para obter o número ideal de grupos para a amostra total de 90 empresas. Os dados de entrada da técnica são as cinco variáveis de atendimentos dos interesses dos *stakeholders*: compradores, direitos humanos, funcionários, meio ambiente e sociedade.

Como resultado da aplicação da técnica, a amostra foi dividida em 3 grupos. A quantidade de empresas em cada agrupamento e as estatísticas descritivas de cada agrupamento são apresentadas na Tabela 11.

**Tabela 11 – Estatísticas descritivas dos grupos**

Grupo	Estatísticas	Compradores	Direitos Humanos	Funcionários	Meio Ambiente	Sociedade
1	N	22	22	22	22	22
	Média	,2475	,1692	,4826	,2442	,2415
	Desvio padrão	,15404	,11562	,18836	,13809	,13124
	Variância	,024	,013	,035	,019	,017
	Mediana	,2222	,1667	,5147	,2167	,2500
	Mínimo	,00	,00	,12	,03	,00
	Máximo	,56	,33	,71	,57	,50
2	N	30	30	30	30	30
	Média	,5644	,6019	,7218	,4361	,6257
	Desvio padrão	,28213	,17634	,13531	,18398	,16527
	Variância	,080	,031	,018	,034	,027
	Mediana	,5556	,6667	,7353	,4333	,6250
	Mínimo	,00	,22	,35	,17	,31
	Máximo	1,00	,89	,97	,83	,88
3	N	38	38	38	38	38
	Média	,9270	,8728	,9309	,8909	,9655
	Desvio padrão	,09278	,11319	,06690	,11764	,07919
	Variância	,009	,013	,004	,014	,006
	Mediana	1,0000	,8889	,9412	,9167	1,0000
	Mínimo	,67	,56	,74	,47	,69
	Máximo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Observa-se na Tabela 11 que a quantidade de empresas no primeiro grupo é igual a 22, a quantidade no Grupo 2 é igual a 30 empresas, e a quantidade no Grupo 3 é igual a 38. Nota-se que no Grupo 1, agruparam-se as empresas com menor nível de atendimento dos *stakeholders*, dado que apresenta médias com valores mais baixos. No Grupo 2, estão

agrupadas as empresas com nível de atendimento intermediário. O Grupo 3 é composto por empresas com maior nível de atendimento. É possível observar também que nos três grupos, o *stakeholder* Funcionários apresenta maior média e menor desvio-padrão em comparação aos outros *stakeholders*.

Os três grupos serão denominados neste trabalho da seguinte forma:

- Grupo 1: Atendimento inferior
- Grupo 2: Atendimento intermediário
- Grupo 3: Atendimento superior

Após obter os grupos, a técnica ANOVA permite identificar quais variáveis de atendimento dos *stakeholders* diferenciam-se ao longo dos grupos. A Tabela 12 apresenta os resultados obtidos da comparação das médias das variáveis de atendimento dos *stakeholders* analisados: compradores, direitos humanos, funcionários, meio ambiente e sociedade.

**Tabela 12 – ANOVA**

		<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
Compradores	<i>Between Groups</i>	6,690	2	3,345	93,121	,000
	<i>Within Groups</i>	3,125	87	,036		
	Total	9,815	89			
Direitos Humanos	<i>Between Groups</i>	6,901	2	3,451	181,228	,000
	<i>Within Groups</i>	1,657	87	,019		
	Total	8,558	89			
Funcionários	<i>Between Groups</i>	2,840	2	1,420	85,702	,000
	<i>Within Groups</i>	1,442	87	,017		
	Total	4,282	89			
Meio Ambiente	<i>Between Groups</i>	6,774	2	3,387	155,579	,000
	<i>Within Groups</i>	1,894	87	,022		
	Total	8,668	89			
Sociedade	<i>Between Groups</i>	7,414	2	3,707	232,715	,000
	<i>Within Groups</i>	1,386	87	,016		
	Total	8,799	89			

Observa-se na Tabela 12 as estatísticas da ANOVA. As estatísticas de *sum of squares between groups* e *sum of squares within groups*; *mean square between groups* e *mean squares within groups*, são obtidas para o cálculo do teste F. A coluna *sig.* apresenta o valor p ou nível de significância. Para avaliar o F observado é necessário consultar o F crítico (ANDERSON,

SWEENEY; WILLIAMS, 2011). Considerando-se os graus de liberdade de 2 ( $k - 1$ ) *between groups* e 87 ( $n - k$ ) *within groups*, o F crítico é 4,00. As estatísticas mostram um elevado valor do F observado, demonstrando que a variabilidade entre grupos é elevada. Além disso, para todas as variáveis, o nível de significância obtido (0,000) é menor que 0,05, rejeitando-se a hipótese nula de que há igualdade de médias entre os três grupos de atendimento dos interesses dos cinco *stakeholders* analisados. Rejeitando-se a hipótese de igualdade de média entre os três grupos, para as cinco variáveis, indica que pelo menos um grupo tem a média diferente. Para identificar as diferenças entre grupos, utiliza-se os testes Post-hoc para comparação dos grupos um a um. Optou-se pelo teste de Games-Howell, que é indicado quando há dúvidas sobre a igualdade de variâncias populacionais (PESTANA; GAGEIRO, 2008). Os resultados obtidos no teste de Games-Howell para cada uma das cinco variáveis são apresentados na Tabela 13.

**Tabela 13 – Testes Post-hoc Games-Howell**

Dependent Variable	(I) TwoStep Cluster Number	(J) TwoStep Cluster Number	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Compradores	1	2	-,31697*	,06109	,000	-,4648	-,1691
		3	-,67948*	,03613	,000	-,7685	-,5904
	2	1	,31697*	,06109	,000	,1691	,4648
		3	-,36251*	,05366	,000	-,4940	-,2310
	3	1	,67948*	,03613	,000	,5904	,7685
		2	,36251*	,05366	,000	,2310	,4940
Direitos Humanos	1	2	-,43266*	,04055	,000	-,5306	-,3347
		3	-,70362*	,03074	,000	-,7782	-,6290
	2	1	,43266*	,04055	,000	,3347	,5306
		3	-,27096*	,03706	,000	-,3606	-,1813
	3	1	,70362*	,03074	,000	,6290	,7782
		2	,27096*	,03706	,000	,1813	,3606
Funcionários	1	2	-,23919*	,04715	,000	-,3544	-,1240
		3	-,44830*	,04160	,000	-,5522	-,3444
	2	1	,23919*	,04715	,000	,1240	,3544
		3	-,20911*	,02698	,000	-,2748	-,1434
	3	1	,44830*	,04160	,000	,3444	,5522
		2	,20911*	,02698	,000	,1434	,2748
Meio Ambiente	1	2	-,19190*	,04467	,000	-,2998	-,0840
		3	-,64666*	,03508	,000	-,7322	-,5611
	2	1	,19190*	,04467	,000	,0840	,2998
		3	-,45476*	,03863	,000	-,5483	-,3613
	3	1	,64666*	,03508	,000	,5611	,7322
		2	,45476*	,03863	,000	,3613	,5483
Sociedade	1	2	-,38422*	,04115	,000	-,4836	-,2848
		3	-,72398*	,03079	,000	-,7999	-,6481
	2	1	,38422*	,04115	,000	,2848	,4836
		3	-,33977*	,03279	,000	-,4196	-,2599
	3	1	,72398*	,03079	,000	,6481	,7999
		2	,33977*	,03279	,000	,2599	,4196

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Os resultados dos testes Post-hoc revelam que existem diferenças de média entre os grupos 1 e 2, grupos 1 e 3, e grupos 2 e 3 para as cinco variáveis analisadas: compradores, direitos humanos, funcionários, meio ambiente e sociedade. Observa-se, portanto, que obteve-se grupos de empresas homogêneas dentro do grupo e heterogêneas entre grupos

#### 4.3.2 Resultados da influência da indústria

Os três grupos definidos foram denominados como Grupo 1: Atendimento inferior; Grupo 2: Atendimento intermediário; Grupo 3: Atendimento superior. Obtiveram-se os grupos com a finalidade de compará-los com a variável indústria. A tabela cruzada da variável grupo com a variável indústria é apresentada na Tabela 14.

**Tabela 14 – Tabela cruzada**

<b>Indústria</b>		<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>	<b>Total</b>
Energia Geração	Quantidade	0	5	8	13
	% Indústria	0,0%	38,5%	61,5%	100,0%
	% Grupo	0,0%	16,7%	21,1%	14,4%
Energia Distribuição	Quantidade	1	3	9	13
	% Indústria	7,7%	23,1%	69,2%	100,0%
	% Grupo	4,5%	10,0%	23,7%	14,4%
Financeira	Quantidade	1	4	4	9
	% Indústria	11,1%	44,4%	44,4%	100,0%
	% Grupo	4,5%	13,3%	10,5%	10,0%
Construção	Quantidade	4	2	0	6
	% Indústria	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% Grupo	18,2%	6,7%	0,0%	6,7%
Papel e Celulose	Quantidade	2	1	3	6
	% Indústria	33,3%	16,7%	50,0%	100,0%
	% Grupo	9,1%	3,3%	7,9%	6,7%
Mineração	Quantidade	0	0	4	4
	% Indústria	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% Grupo	0,0%	0,0%	10,5%	4,4%
Outros Setores	Quantidade	14	15	10	39
	% Indústria	35,9%	38,5%	25,6%	100,0%
	% Grupo	63,6%	50,0%	26,3%	43,3%
Total	Quantidade	22	30	38	90
	% Indústria	24,4%	33,3%	42,2%	100,0%
	% Grupo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

O valor p obtido no teste do qui-quadrado foi de 0,006, no entanto 16 cruzamentos (76,2%) não atenderam a exigência de pelo menos 5 observações por cruzamento, tornando a interpretação do valor p não confiável para inferências estatísticas em relação à igualdade de proporções. No entanto, a análise descritiva da Tabela 14 permite observar a influência da indústria no atendimento dos *stakeholders*.

Observando-se os percentuais referentes à quantidade de empresas da indústria que estão em cada grupo (linhas %Indústria da Tabela 14), é possível perceber diferenças entre as indústrias. Nas indústrias energia: geração e energia: distribuição, a maioria das empresas, 61,5% e 69,7%, respectivamente, está concentrada no Grupo 3: Atendimento superior. Na indústria financeira, observa-se que 44,4% está no Grupo 2: Atendimento intermediário, e 44,4% das empresas no Grupo 3: Atendimento superior. Na indústria de construção, no entanto, 66,7% das empresas está no Grupo 1: Atendimento inferior. Na indústria de papel e celulose, 50% está no Grupo 3, enquanto na indústria de mineração, 100% das empresas está no Grupo 3. Observa-se que tanto nos outros setores agrupados, como no total das empresas, as empresas distribuem-se de forma mais equilibrada nos grupos. Desta forma, é possível constatar que há uma influência da indústria no nível do atendimento dos *stakeholders*, embora as limitações dos resultados em função da pequena amostra analisada.

#### **4.4 Discussão dos resultados**

A descrição da priorização de *stakeholders* encontrada nesta pesquisa contribui para a dimensão instrumental da teoria dos *stakeholders*. Críticos da teoria apontam que a função objetivo de coordenar os interesses de todos os *stakeholders* sugere que eles devam receber tratamento igualitário e que a teoria não define como seria este tratamento (GIOIA, 1999; MARCOUX, 2000; STERNBERG, 2000). Os defensores da teoria, como Phillips, Freeman e Wicks (2003) sugerem que cada organização pode definir como priorizar seus *stakeholders*, sugerindo o critério da meritocracia, no qual os *stakeholders* devem receber de acordo com suas contribuições. Embora esta pesquisa não aprofunde nestas questões teóricas, os resultados revelam uma hierarquia dos *stakeholders* na amostra, apoiando-se na premissa de que as organizações priorizam os *stakeholders* quanto ao atendimento de seus interesses.

Os resultados obtidos permitiram descrever a hierarquia de priorização de *stakeholders* na amostra analisada. Verifica-se que o *stakeholder* com maior nível de atendimento na amostra total é funcionários, seguido de sociedade e compradores, direitos humanos, e meio ambiente. Na pesquisa de Boaventura (2012), na hierarquização de *stakeholders* encontrada, os funcionários também ocupam a primeira posição. A pesquisa do referido autor contempla um maior número de *stakeholders*, e a ordem encontrada na hierarquia de atendimento é: funcionários e *shareholder* na primeira posição; comunidade, sociedade, compradores e meio ambiente na segunda posição; diversidade na terceira e; fornecedores na quarta posição.

Não foram encontrados outros estudos que buscaram hierarquizar os *stakeholders* em função do nível de atendimento de suas demandas. Boesso e Kumar (2009) pesquisaram sobre saliência de *stakeholders* que, embora não seja o tema desta pesquisa, está relacionada ao tema de priorização. Os resultados encontrados pelos autores mostram que quando os funcionários são percebidos como *stakeholders* com poder, e seus interesses percebidos como urgentes, eles são considerados mais importantes. Os autores também encontraram que a sociedade e meio ambiente, quando são percebidos com poder e legitimidade, ganham maior importância.

Os resultados também revelaram uma hierarquia de *stakeholders* por indústria. A Tabela 15 agrupa as hierarquias obtidas e apresentadas na sessão 4.2.2.

**Tabela 15 – Síntese das hierarquias das indústrias**

Energia: Geração			Energia: Distribuição			Financeira		
<i>Stakeholder</i>	Mediana	H	<i>Stakeholder</i>	Mediana	H	<i>Stakeholder</i>	Mediana	H
Compradores	1,0000	1	Sociedade	1,0000	1	Funcionários	0,8529	1
Sociedade	1,0000		Funcionários	0,9412	2	Direitos humanos	0,7778	2
Direitos humanos	0,8889	2	Meio ambiente	0,9200	3	Sociedade	0,7500	3
Funcionários	0,8750	3	Compradores	0,8571	4	Compradores	0,5556	4
Meio ambiente	0,8448	4	Direitos humanos	0,7778	5	Meio ambiente	0,4667	5
Construção			Papel e Celulose			Mineração		
<i>Stakeholder</i>	Mediana	H	<i>Stakeholder</i>	Mediana	H	<i>Stakeholder</i>	Mediana	H
Funcionários	0,6912	1	Sociedade	0,8750	1	Sociedade	1,0000	1
Compradores	0,3611	2	Direitos humanos	0,8264	2	Funcionários	0,9559	2
Sociedade	0,3125	3	Funcionários	0,7941	3	Direitos humanos	0,9167	3
Meio ambiente	0,2667	4	Compradores	0,7444	4	Meio ambiente	0,9167	
Direitos humanos	0,2222	5	Meio ambiente	0,6250	5	Compradores	0,8889	4

A Tabela 15 permite observar as diferenças no nível de atendimento entre as indústrias. Ainda que as hierarquias por indústria não apresentem a mesma ordem que a hierarquia obtida para a amostra total, observa-se que funcionários e sociedade tem elevado nível de atendimento nas

indústrias. Apenas na indústria de energia: geração, os compradores ocupam o primeiro lugar na posição da hierarquia, juntamente com sociedade. Em contraposição, na indústria de mineração, compradores ocupam a última posição. O *stakeholder* meio ambiente ocupa a terceira posição na hierarquia apenas na indústria de energia: distribuição. Em suma, as hierarquias das indústrias diferem-se uma das outras e da amostra total, o que indica uma possível influência da variável indústria na priorização. Além disto, os resultados dos testes estatísticos revelam uma influência da indústria no nível atendimento dos *stakeholders*.

Os resultados corroboram com Holmes (1977), ao afirmar que as empresas direcionam-se para uma especialização dos interesses sociais, que poderia ser explicada pela busca em aproveitar as habilidades específicas da indústria em atividades sociais. Porém, em seu estudo empírico, a autora constata que a indústria de petróleo, gás e mineração tinham foco no meio-ambiente, e nesta pesquisa o meio ambiente ocupa a terceira posição na indústria de mineração. Carroll (1979) também destaca que as questões sociais mudam conforme a indústria, e exemplifica que o setor bancário sofre menos pressões ambientais do que a indústria manufatureira. Nesta pesquisa, o meio ambiente está na última posição da hierarquia da indústria financeira, o que pode ser influenciado pelo menor impacto de suas atividades no meio ambiente, em comparação com outras indústrias. Baird, Geylani e Roberts (2012) defendem que cada indústria tem características únicas que devem ser consideradas pelos gestores no atendimento aos *stakeholders*.

A relação com a indústria também é abordada nos estudos de saliência dos *stakeholders*. Weber e Marley (2010) investigaram esta relação, propondo duas hipóteses. A primeira hipótese afirma que as indústrias que estabelecem contato direto com o consumidor, como varejista, financeira e de bens de consumo, consideram os clientes como *stakeholders* mais salientes do que as outras indústrias. Nos resultados obtidos nesta pesquisa, os compradores ocupam a quarta posição na hierarquia da indústria financeira, enquanto estão em maior posição nas indústrias de energia: geração e de construção.

A segunda hipótese de Weber e Marley (2010) defende que as indústrias com maior dependência de recursos naturais em suas atividades, como as de energia, petróleo e gás e utilidades, consideram o meio-ambiente como um *stakeholder* mais saliente do que as outras indústrias. No entanto, nesta pesquisa, meio ambiente está na última posição da hierarquia de energia: geração e na terceira posição na indústria de energia: distribuição.

## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos permitem traçar algumas conclusões quanto aos objetivos da pesquisa. Nas considerações finais deste estudo, são apresentadas as contribuições da pesquisa e também são colocadas algumas limitações. Por fim, são propostas recomendações para estudos futuros.

### 5.1 Conclusões quanto aos objetivos da pesquisa

Esta pesquisa teve como objetivo descrever a priorização de *stakeholders* em empresas brasileiras e a sua relação com a indústria (setor econômico). Para atingir o objetivo principal da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) Descrever a priorização de *stakeholders* nas empresas pesquisadas; (ii) Investigar a relação entre a priorização de *stakeholders* e a variável indústria.

Para atingir o objetivo proposto, foram selecionadas empresas que divulgaram relatórios anuais e/ou de sustentabilidade adotando a estrutura da GRI. A amostra foi composta por 90 empresas. Considerou-se para cálculo do nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*, 73 indicadores de desempenho GRI, associados a cinco *stakeholders*: compradores, direitos humanos, funcionários, meio ambiente e sociedade. Desta forma, adotou-se nesta pesquisa que os indicadores de desempenho GRI refletem interesses dos *stakeholders* que estão associados a eles. Esta premissa apoia-se na literatura de CSP, dado que as informações requeridas pelos indicadores GRI correspondem às variáveis usadas na literatura de CSP para mensurar o atendimento aos *stakeholders*. Para mensurar o nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*, adotou-se nesta pesquisa a premissa de que reportar um indicador de desempenho GRI relacionado ao interesse do *stakeholder*, está relacionado ao desempenho da organização no atendimento do interesse do *stakeholder*. Esta premissa baseia-se na *voluntary disclosure theory*. Os procedimentos metodológicos adotados permitiram obter cinco variáveis correspondentes ao atendimento dos interesses dos cinco *stakeholders* analisados.

O primeiro objetivo, de descrever a priorização de *stakeholders* nas empresas pesquisadas, foi alcançado utilizando-se análises descritivas da amostra total. Nesta pesquisa, a priorização de

*stakeholders* é definida operacionalmente como o atendimento preferencial dos interesses de um *stakeholder* em relação a outro. Portanto, para descrever a priorização, comparou-se as medianas das variáveis de atendimento dos interesses dos *stakeholders*. As medianas das variáveis foram dispostas em ordem decrescente para hierarquizar os *stakeholders* por nível de atendimento. Constatou-se que a hierarquia de priorização tem funcionários na primeira posição, seguidos de sociedade e compradores, direitos humanos e meio ambiente. Desta forma, ao ordenar o nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*, foi possível descrever a priorização nas empresas pesquisadas.

O segundo objetivo, de investigar a relação entre a priorização de *stakeholders* e a variável indústria, foi alcançado utilizando-se análises descritivas das amostras por indústria e testes estatísticos. Primeiro, foram consideradas as indústrias com pelo menos quatro empresas. Seis indústrias foram consideradas na análise: energia: geração, com 13 empresas; energia: distribuição, com 13 empresas; financeira, com 9 empresas; construção, com 6 empresas; papel e celulose, com 6 empresas; e mineração, com 4 empresas. A segmentação por indústria seguiu a classificação GRI. Realizou-se o mesmo procedimento da amostra total, ordenando-se as medianas das variáveis em cada indústria para hierarquizar os *stakeholders* por nível de atendimento. Os resultados obtidos através das análises descritivas indicam que há diferenças na hierarquia de priorização de *stakeholders* por indústria. Observou-se que a hierarquia das indústrias diferem uma das outras e da amostra total. Embora sejam diferentes, observa-se que funcionários e sociedade tem elevado nível de atendimento nas indústrias.

Para complementar a análise descritiva, realizaram-se testes da influência da variável indústria no nível de atendimento dos *stakeholders*. Por meio da análise de agrupamento (*cluster analysis*), obteve-se três grupos de empresas semelhantes entre si quanto ao atendimento dos interesses dos *stakeholders*. Os três grupos foram denominados como Grupo 1: Atendimento inferior; Grupo 2: Atendimento intermediário; Grupo 3: Atendimento superior. As diferenças entre os grupos foram observadas por estatísticas descritivas e testadas por meio da análise de variância – ANOVA, que permitiu constatar que as cinco variáveis referentes aos *stakeholders* apresentavam diferenças de média ao longo dos grupos. A variável grupo foi comparada com a variável indústria por meio de uma tabela cruzada. Observou-se que as empresas das indústrias, em geral, concentravam-se em um dos três grupos definidos conforme o nível de atendimento, o que indica que há influência da indústria no nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*. Desta forma, ao observar diferenças

na hierarquia dos *stakeholders* por indústria e a influência da variável indústria no atendimento dos interesses dos *stakeholders*, foi possível investigar a relação entre a priorização de *stakeholders* e a variável indústria.

## 5.2 Contribuição da pesquisa e limitações

O problema de pesquisa foi definido neste estudo como a ausência de estudos empíricos que descrevam o fenômeno da priorização, dado que os poucos estudos encontrados descrevem ainda de forma incipiente este fenômeno. Além disto, poucos estudos buscaram explorar as variáveis que podem ser intervenientes na priorização de *stakeholders*, como a variável indústria.

Neste sentido, a contribuição deste estudo consiste em apresentar evidências empíricas da priorização de *stakeholders* no contexto brasileiro, e da relação entre priorização e indústria. Esta pesquisa também busca contribuir para o desenvolvimento de estudos sobre a priorização de *stakeholders*, revisando conceitos e pesquisas empíricas. Sendo um tema recente, que aborda pontos limites da teoria dos *stakeholders*, torna-se relevante o desenvolvimento de pesquisas para investigação deste fenômeno.

No entanto, algumas limitações da pesquisa podem ser apontadas. Uma limitação consiste na dificuldade de realização de testes mais robustos devido ao tamanho reduzido da amostra, em especial, das sub-amostras das indústrias. O número reduzido de observações também teve influência na aplicação do teste qui-quadrado, não atendendo-se ao requisito de, no mínimo, cinco observações por cruzamento. Outra limitação consiste na restrição em relação aos grupos de *stakeholders* considerados na pesquisa, dado que estrutura GRI não contempla um número relevante de indicadores para cada um dos *stakeholders* mais estudados na literatura. Em função disto, alguns *stakeholders* que são considerados em estudos empíricos, como fornecedores, acionistas e governo, não foram contemplados na pesquisa.

### 5.3 Recomendações para estudos futuros

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a investigação empírica com base nos conceitos e modelos relacionados à priorização de *stakeholders* e ao *disclosure* social.

Quanto à priorização de *stakeholders*, os modelos de saliência e dominância são duas diferentes óticas para o estudo da priorização de *stakeholders*, sendo que o primeiro está relacionado à percepção do gestor quanto à importância do *stakeholder* e o segundo relacionado ao nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders* pela gestão. Não encontram-se estudos na literatura que consolidem o conhecimento teórico e empírico sobre o alinhamento entre essas duas perspectivas. Entretanto, Freeman (1999, p.234) afirma que, independente do objetivo da firma, a gestão eficiente deve gerenciar as relações que são importantes. Neste sentido, a gestão almeja alocar os recursos de forma eficiente, para que os *stakeholders* considerados mais importantes sejam atendidos de forma prioritária. Ou seja, a gestão de *stakeholders* busca estabelecer uma conexão entre a percepção do gestor acerca da importância dos *stakeholders* e o nível de atendimento dos interesses dos *stakeholders*, conforme argumenta Boaventura *et al.* (2013). Em função disto, sugere-se que pesquisas investiguem se a hierarquia de *stakeholders* obtida pela saliência é compatível com a hierarquia de *stakeholders* obtida pela dominância.

Outra questão a ser investigada é se a percepção do gestor está compatível com o modelo de saliência. Embora a saliência seja avaliada por meio da percepção do gestor, o modelo sugere que os gestores consideram os *stakeholders* por seus atributos de poder, legitimidade e urgência. Porém, alguns estudos empíricos não encontraram relação entre a percepção do gestor da importância do *stakeholder* quando questionada a partir do modelo saliência, e quando questionada de outra maneira. Portanto, há oportunidades de pesquisa para desenvolvimento e aprimoramento do modelo de saliência.

Nesta pesquisa, considerou-se o *disclosure* social como medida de atendimento dos interesses dos *stakeholders*, porém, a relação entre *disclosure* e desempenho ainda pode ser aprofundada em futuras pesquisas. Embora a relação entre *disclosure* e *performance* social tenha suporte teórico na *voluntary disclosure theory*, não há uma consolidação da investigação empírica desta relação. Desta forma, ainda há oportunidades de pesquisa que testem esta relação. A relação entre dominância e *disclosure* também pode ser explorada. Pode-se considerar que

quanto maior o atendimento do *stakeholder*, maior a divulgação de informações ao *stakeholder*, baseando-se nos argumentos de que a organização com um desempenho superior em relação ao atendimento do *stakeholder* tem maior incentivo para divulgar suas ações. Assim, a dominância estaria relacionada com o *disclosure*, dado que um *stakeholder* é dominante quando tem um maior nível de atendimento, e quanto maior o nível de atendimento, maior seria a divulgação de informações ao *stakeholder*. Outra relação a ser investigada pode se estabelecer entre a saliência e o *disclosure*. Apoiando-se no argumento de que o modelo de saliência busca indicar aos gestores quem ou o que realmente importa (*who or what really counts*), e de que quanto maior o engajamento com os *stakeholders*, maior a divulgação de informações a eles, espera-se que quanto maior a saliência do *stakeholder* percebida pelos gestores, maior o incentivo para divulgar informações ao *stakeholder*.

Sugere-se também esforços para ampliação da amostra analisada, que permitam a utilização de métodos mais robustos. Também são indicadas pesquisas com dados primários, utilizando-se de entrevistas e *surveys* com gestores.



## REFERÊNCIAS

- AGLE, Bradley R.; MITCHELL, Ronald K.; SONNENFELD, Jeffrey A. *Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values*. **Academy of Management Journal**. New York, v. 42, n. 5, p. 507-525, Oct. 1999.
- ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BAIRD, Philip L.; GEYLANI, Pinar Celikkol.; ROBERTS, Jeffrey A. *Corporate Social and Financial Performance Re-Examined: Industry Effects in a Linear Mixed Model Analysis*. **Journal of Business Ethics**. New York, v. 109, n. 3, p. 367–388, Sept. 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEAUCAMP, Tom L.; BOWIE, Norman E. *Ethical Theory and Business*. 6 ed. Prentice Hall, 2001. Cap. 2, p. 45-105.
- BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Dominância de Stakeholders em Empresas Brasileiras: Contribuições à Teoria dos Stakeholders**. Tese de Livre Docência, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2012.
- BOAVENTURA, João Maurício Gama; CARDOSO, Fernando Rodrigues; SILVA, Edison Simoni; SILVA, Ralph Santos da. Teoria dos *stakeholders* e teoria da firma: estudo sobre a hierarquização da função-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 11, n. 32, p. 289-307, Jul./Set. 2009.
- BOAVENTURA, João Maurício Gama; FISCHMANN, Adalberto Américo. Um método para cenários empregando *stakeholder analysis*: um estudo no setor de automação comercial. **Revista de Administração – RAUSP**. São Paulo, v. 42, n. 2, p. 141-154, Abr./Maio/Jun. 2007.
- BOAVENTURA, João Maurício Gama; MONZONI NETO, Mário; SIMONETTI, Roberta; SARTURI, Greici. Limites da Teoria dos *Stakeholders*: a Questão da Dominância. In: Encontro da ANPAD, XXXVII, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, EnANPAD, 2013.
- BOAVENTURA, João Maurício Gama; SILVA, R. S. Performance Social Corporativa e Performance Financeira Corporativa: evolução metodológica e contribuição teórica dos estudos empíricos. In: Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD, V, 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 3Es, 2011.
- BOAVENTURA, João Maurício Gama; SILVA, Ralph Santos da; BANDEIRA DE MELLO, Rodrigo. Performance Financeira Corporativa e Performance Social Corporativa: Desenvolvimento Metodológico e Contribuição Teórica dos Estudos Empíricos. **Revista Contabilidade e Finanças**. São Paulo, v. 23, n. 60, p. 232-245, Set.-Dez. 2012.
- BOESSO, Giacomo; KUMAR, Kamalesh. *Stakeholder prioritization and reporting: Evidence from Italy and the US*. **Accounting Forum**, [S.l.], v. 33, n. 2, p. 162–175, June 2009.

- CAMPBELL, Andrew. *Stakeholders: the Case in Favour. Long Range Planning*, Great Britain, v. 30, n. 3, p. 446-449, 1997.
- CARROLL, Archie. B. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review*. New York, v. 4, n. 4, p. 497-505, Oct. 1979.
- CARROLL, Archie. B. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business & Society*. [S.l.], v. 38, n. 3, p. 268–295, Sept. 1999.
- CHO, Charles H.; GUIDRY, Ronald P.; HAGEMAN, Amy M.; PATTEN, Dennis M. *Do actions speak louder than words? An empirical investigation of corporate environmental reputation. Accounting, Organizations and Society*. [S.l.], v. 37, n. 1, p. 14–25, Jan. 2012.
- CLARKSON, Max B. E. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review*. New York, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- CLARKSON, Peter M.; LI, Yue.; RICHARDSON, Gordon D.; VASVARI, Florin P. (2008). *Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. Accounting, Organizations and Society*. [S.l.], v. 33, n. 4-5, p. 303–327, Apr. 2008.
- COLEMAN, Les. *Losses from failure of stakeholder sensitive processes: financial consequences for large US companies from breakdowns in product, environmental, and accounting standards. Journal of Business Ethics*. New York, v. 98, n. 2, p. 247-258, Jan. 2011.
- CRUZ, Luciano Barin; PEDROZO, Eugenio Ávila; SILVA, Tânia Nunes da. *Theoretical And Methodological Framework To Identifying Strategic Categories In The Brazilian Mobile Phone Sector (BMPS): Towards Theory Development. Revista Eletrônica de Administração - REAd*. Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-24, Jan./Fev. 2005.
- DAWKINS, Cedric.; FRAAS, John. W. *Coming Clean: The Impact of Environmental Performance and Visibility on Corporate Climate Change Disclosure. Journal of Business Ethics*. New York, v. 100, n. 2, p. 303–322, May 2011.
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. Academy of Management Review*. New York, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- DYE, Ronald A. *Disclosure of Nonproprietary Information. Journal of Accounting Research*, U.S.A. v. 23, n. 1, p. 123–145, Spring 1985.
- ETZIONI, Amitai. *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.
- FREEMAN, Richard. Edward ;HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan L.; COLLE, Sim. *Stakeholder theory: the state of the art*. New York: Cambridge University Press, 2010.
- FREEMAN, Richard. Edward. *Divergent Stakeholder Theory. Academy of Management Review*. New York, v. 24, n. 2, p. 233–236, Apr. 1999.

- FREEMAN, Richard. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, Richard. Edward; HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven: Yale University Press, 2007.
- FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. *Developing Stakeholder Theory*. **Journal of Management Studies**. [S.l.], v. 39, n. 1, p. 1-21, Dec. 2002.
- FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press, 2006.
- FRIEDMAN, Milton. *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*. **The New York Times Magazine**. New York, v. 13, p. 1-7, Sept. 1970.
- FROOMAN, Jeff. *Stakeholder Influence Strategies*. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 24, n. 2, p. 191-205, Apr. 1999.
- GALLEGO-ÁLVAREZ, Isabel. *Indicators for Sustainable Development: Relationship between Indicators Related to Climate Change and Explanatory Factors*. **Sustainable Development**. [S.l.], v. 20, n. 4, p. 276-292, July/Aug. 2012.
- GAMERSCHLAG, R.; MÖLLER, K.; VERBEETEN, F. *Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany*. **Review of Managerial Science**. [S.l.], v. 5, n. 2-3, p. 233-262, July 2011.
- GIOIA, Dennis. A. *Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing*. **Academy of Management Review**. New York, v. 24, n. 2, p. 228-232, Apr. 1999.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI. *About GRI*. [S.l.], 2012b. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 15/08/2012.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI. *Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade – G3*. [S.l.], 2006a. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>>. Acesso em: 15/08/2012.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI. *Níveis de Aplicação da GRI*. [S.l.], 2006b. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazil-Portuguese-G3-Application-Levels.pdf>>. Acesso em: 29/05/2013.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI. *Sustainability Disclosure Database*. [S.l.], 2012a. Disponível em: <<http://database.globalreporting.org/>>. Acesso em: 12/10/2012.
- GODOY, Arilda Schimidt. *Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais*. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai.-Jun. 1995.
- GOMES, Ricardo Corrêa. *Who are the Relevant Stakeholders to the Local Government Context? Empirical Evidences on Environmental Influences in the Decision-Making Process of English Local Authorities*. **Brazilian Administration Review**. [S.l.], v. 1, n. 1, p. 34-52, July/Dec. 2004.

GONÇALVES, Paulo Cesar; BOAVENTURA, João Maurício Gama; COSTA, Benny Kramer; FISCHMANN, Adalberto Américo. *Stakeholders na atividade hospitalar: uma investigação setorial no estado de São Paulo*. **Faces: Revista de Administração**. [S.l.], v. 7, n. 2, p. 84-101, Abr.-Jun. 2008.

GOODPASTER, Kenneth. E. *Business Ethics and Stakeholder Analysis*. **Business Ethics Quarterly**. [S.l.], v. 1, n. 1, p. 53-73, 1991.

GRIFFIN, Jennifer J.; MAHON, John F. *The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research*. **Business & Society**. [S.l.], v. 36, n. 1, p. 5-31, Mar. 1997.

GROSBOIS, Danuta de. *Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance*. **International Journal of Hospitality Management**. [S.l.], v. 31, n. 3, p. 896-905, Sept. 2012.

GUIDRY, Ronald P.; PATTEN, Dennis M. *Voluntary disclosure theory and financial control variables: An assessment of recent environmental disclosure research*. **Accounting Forum**. [S.l.], v. 36, n. 2, p. 81-90, June 2012.

HAIR JR., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Harry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HILLMAN, Amy J.; KEIM, Gerald D. *Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?* **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 125-139, Feb. 2001.

HOLMES, Sandra L. *Corporate Social Performance: Past and Present Areas of Commitment*. **Academy of Management Journal**. New York, v. 20, n. 3, p. 433-438, Sept. 1977.

INSTITUTO ETHOS - ETHOS. **Relatório de Sustentabilidade GRI**. [S.l.], 2012.

Disponível em:

<[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1400/o\\_instituto\\_ethos/o\\_uniethos/o\\_que\\_fazemos/cursos/relatorio\\_gri/relatorio\\_de\\_sustentabilidade\\_-\\_gri.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1400/o_instituto_ethos/o_uniethos/o_que_fazemos/cursos/relatorio_gri/relatorio_de_sustentabilidade_-_gri.aspx)>. Acesso em: 15/08/2012.

JAWAHAR, I. M.; MCLAUGHLIN, Gary L. *Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach*. **Academy of Management Review**. New York, v. 26, n. 3, p. 397-414, July 2001.

JENSEN, Michael C. *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*. **Journal of Applied Corporate Finance**. [S.l.], v. 14, n. 3, Oct. 2001.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, Oct. 1976.

JONES, Stewart; FROST, Geoff; LOFTUS, Janice; LAAN, Sandra Van Der. *An Empirical Examination of the Market Returns and Financial Performance of Entities Engaged in*

*Sustainability Reporting*. **Australian Accounting Review**. Australia v. 17, n. 1, p. 78–87, Mar. 2007

JONES, Thomas M. *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*. **Academy of Management Review**. New York, v. 20, n. 2, p. 404–437, Apr. 1995.

JONES, Thomas. M.; WICKS, Andrew C. *Convergent Stakeholder Theory*. **Academy of Management Review**. New York, v. 24, n. 2, p. 206–221, Apr. 1999.

LANG, Mark; LUNDHOLM, Russel. *Cross-Sectional Determinants of Analyst Ratings of Corporate Disclosures*. **Journal of Accounting Research**. [S.I.], v. 31, n. 2, p. 246–271, Autumn 1993.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. **Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro; ZYLBERSZTAJN, Decio. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. **Revista de Administração – RAUSP**. São Paulo, v. 39, n. 3, p. 242–254, Jul./Ago.Set. 2004.

MARCOUX, Alexei M. Balancing Act. In: DESJARDINS, Joseph R.; McCALL, John J. **Contemporary Issues in Business Ethics**. 4. ed. Belmont, Calif: Wadsworth, p. 92–100, 2000.

MARGOLIS, Joshua D.; WALSH, James P. *Misery loves companies: rethinking social initiatives by business*. **Administrative Science Quarterly**. [S.I.], v. 48, n. 2, p. 268–305, June 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Pérsio; BOAVENTURA, João Maurício Gama; COSTA, Benny; DONAIRE, Denis. Um estudo das tendências e incertezas do setor de transportes rodoviários de cargas no Brasil por meio da *stakeholder analysis*. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. [S.I.], v. 8, n. 1, p. 51–62, Mar. 2009.

MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*. **Academy of Management Review**. New York, v. 26, n. 1, p. 117–127, Jan. 2001.

MICHELON, Giovanna; BOESSO, Giacomo; KUMAR, Kumar. *Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. [S.I.], v. 20, n. 2, p. 81–94, Mar./Apr. 2013.

MIO, Chiara. *Corporate Social Reporting in Italian Multi-utility Companies: An Empirical Analysis*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. [S.I.], v. 17, n. 5, p. 247–271, Sept./Oct. 2010.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. **Academy of Management Review**. New York, v. 22, n. 4, p. 853–886, Oct. 1997.

MITROFF, Ian I.; EMSHOFF, James R. *On strategic assumption-making: A dialectical approach to policy and planning*. **Academy of Management Review**. New York, v. 4, n. 1, p. 1-12, Jan. 1979.

MORONEY, Robyn; WINDSOR, Carolyn A.; Aw, Yong Ting. *Evidence of assurance enhancing the quality of voluntary environmental disclosures: an empirical analysis*. **Accounting & Finance**. [S.I.], v. 52, n. 3, p. 903–939, Febr., 2012.

MOSEÑE, José A.; BURRITT, Roger L.; SANAGUSTÍN, M. Victoria; MONEVA, José M.; TINGEY-HOLYOAK, Joanne. *Environmental reporting in the Spanish wind energy sector: an institutional view*. **Journal of Cleaner Production**. [S.I.], v. 40, p. 199–211, Feb. 2013.

MURGUÍA, Diego I.; BÖHLING, Kathrin. *Sustainability reporting on large-scale mining conflicts: the case of Bajo de la Alumbrera, Argentina*. **Journal of Cleaner Production**. [S.I.], v. 41, p. 202–209, Feb. 2013

NEILL, John D.; STOVALL, O. Scott. *Stakeholder Saliency and Corporate Social Responsibility: Evidence From Three Companies*. **The Journal of Applied Business Research**. [S.I.], v. 21, n. 3, p. 71–78; 2005.

OKAZAKI, Shintaro. *What do we know about mobile Internet adopters? A cluster analysis*. **Information & Management**. [S.I.], v. 43, n. 2, p. 127-141, Mar. 2006.

ORLITZKY, Marc; SCHMIDT, Frank L.; RYNES, Sara L. *Corporate social and financial performance: a meta-analysis*. **Organization Studies**. [S.I.], v. 24, n. 3, p. 403-441, 2003.

PARENT, Milena M.; DEEPHOUSE, David L. *A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers*. **Journal of Business Ethics**. New York, v. 75, n. 1, p. 1-23, 2007.

PEREZ, Fabiana; SANCHEZ, Luis E. *Assessing the evolution of sustainability reporting in the mining sector*. **Environmental management**. [S.I.], v. 43, n. 6, p. 949–961, Feb. 2009.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 5. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.

PHILLIPS, Robert A. *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

PHILLIPS, Robert A.; FREEMAN, Richard Edward; WICKS, Andrew C. *What Stakeholder Theory Is Not*. **Business Ethics Quarterly**. [S.I.], v. 13, n. 4, p. 479-502, Oct. 2003.

PRADO-LORENZO, José Manuel; RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, Luis; GALLEGO-ÁLVAREZ, Isabel; GARCÍA-SÁNCHEZ, Isabel María. *Factors influencing the disclosure of greenhouse gas emissions in companies world-wide*. **Management Decision**. [S.I.], v. 47, n. 7, p. 1133–1157, 2009.

RIGO, Ariádne Scalfoni; OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues. *Capital social e a análise dos interessados no desenvolvimento local: o caso do projeto urbe do Sebrae*. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 14, n. 2, 2008.

ROWLEY, Timothy J. *Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences*. **Academy of Management Review**. New York, v. 22, n. 4, p. 887-910, Oct. 1997.

ROWLEY, Timothy J.; MOLDOVEANU, Mihnea. *When Will Stakeholder Groups Act? An Interest - And Identity - Based Model of Stakeholder Group Mobilization*. **Academy of Management Review**. New York, v. 28, n. 2, p. 204-219, Apr. 2003.

RUF, Bernadette M.; MURALIDHAR, Krishnamurty; BROWN, Robert M.; JANNEY, Jay J.; PAUL, Karen. *An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective*. **Journal of Business Ethics**. New York, v. 32, n. 2, p. 143-156, July 2001.

SAVAGE, Grant T.; NIX, Timothy W.; WHITEHEAD, Carlton J.; BLAIR, John D. *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. **Academy of Management Executive**. New York, v. 5, n. 2, p. 61-75, May 1991.

SILVA, Ralph Santos da; BOAVENTURA, João Maurício Gama. *Meta-Análise da Relação entre a Performance Social e a Performance Financeira Corporativa*. In: Encontro Nacional da ANPAD, XXXIV, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, EnANPAD, 2011.

SILVA-GAO, Lucia. *The Disclosure of Environmental Capital Expenditures: Evidence from the Electric Utility Sector in the USA*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. [S.I.], v. 19, n. 4, p. 240–252, July/Aug. 2012.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; YOSHINAGA, Claudia Emiko; BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. *Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo*. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 12, n. 1, p. 33-42, Jan./Mar. 2005.

SKOULLOUDIS, Antonis; EVANGELINOS, Konstantinos; KOURMOUSIS, Fotis. *Assessing non-financial reports according to the Global Reporting Initiative guidelines: evidence from Greece*. **Journal of Cleaner Production**. [S.I.], v. 18, n. 5, p. 426–438, Mar. 2010.

STERNBERG, Elaine. *Just Business*. New York: Oxford University Press, 2000.

SUCHMAN, Mark C. *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. **Academy of Management Review**. New York, v. 20, n. 3, p. 571-610, July 1995.

SUNDARAM, Anant K.; INKPEN, Andrew C. *The Corporate Objective Revisited*. **Organization Science**. [S.I.], v. 15, n. 3, p. 350–363, May-June 2004.

SURROCA, Jordi; TRIBÓ, Josep A.; WADDOCK, Sandra. *Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources*. **Strategic Management Journal**. [S.I.], v. 31, n. 3, p. 463-490, May 2010.

SUTANTOPUTRA, Aries Widiarto; LINDORFF, M.; JOHNSON, E. P. *The relationship between environmental performance and environmental disclosure*. **Australasian Journal of Environmental Management**. [S.I.], v.19, n.1, p.51–65, 08 Mar. 2012.

THE CLARKSON CENTRE FOR BUSINESS ETHICS. *Principles of Stakeholder Management: The Clarkson Principles*. Toronto: The Clarkson Centre for Business Ethics, 1999.

TOPPINEN, Anne; LI, Ning; TUPPURA, Anni; XIONG, Ying. *Corporate Responsibility and Strategic Groups in the Forest-based Industry: Exploratory Analysis based on the Global Reporting Initiative (GRI) Framework*. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. [S.I.], v. 19, n. 4, p. 191–205, July/Aug. 2012.

VAZQUEZ-BRUST, D. A.; LISTON-HEYES, C.; PLAZA-ÚBEDA, J. A.; BURGOS-JIMÉNEZ, J. *Stakeholders Pressures and Strategic Prioritisation: An Empirical Analysis of Environmental Responses in Argentinean Firms*. **Journal of Business Ethics**. New York, v. 91, n. S2, p. 171-192, Feb. 2010.

VERRECCHIA, R. E. *Discretionary Disclosure*. **Journal of Accounting and Economics**. [S.I.], v. 5, p. 179–194, 1983.

VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio; COSTA, Benny Kramer.; BOAVENTURA, João Maurício Gama. Análise de stakeholders aplicada em órgãos públicos: o caso da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná. **Revista de Ciências da Administração**. [S.I.], v. 13, n. 31, p. 81-110, Set./Dez. 2011.

VURRO, Clodia; PERRINI, Francesco. *Making the most of corporate social responsibility reporting: disclosure structure and its impact on performance*. **Corporate Governance**. [S.I.], v. 11, n. 4, p. 459–474, 2011.

WADDOCK, Sandra A.; BODWELL, Charles; GRAVES, Samuel B. *Responsibility: The new business imperative*. **Academy of Management Executive**. New York, v. 16, n. 2, p. 132-148, 2002.

WADDOCK, Sandra A.; GRAVES, Samuel B. *The Corporate Social Performance – Financial Performance Link*. **Strategic Management Journal**. [S.I.], v. 18, n. 4, p. 303-319, Apr. 1997.

WEBER, James; MARLEY, Kathryn A. *In Search of Stakeholder Salience: Exploring Corporate Social and Sustainability Reports*. **Business & Society**. [S.I.], v. 51, n. 4, p. 626–649, Mar. 2010.

WOOD, Donna J. *Corporate Social Performance Revisited*. **Academy of Management Review**. New York, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

XAVIER, Daniel Laurentino de Jesus; COSTA, Benny Kramer; VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio. Análise dos *stakeholders* pelo método de saliência: o caso de um banco de crédito consignado. **Faces: Revista de Administração**. [S.I.], v. 11, n. 2, p. 165-185, Abr./Jun. 2011.

## APÊNDICE 1

### INDICADORES DE DESEMPENHO DA ESTRUTURA GRI

<b>INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO</b>			<i>Stakeholder relacionado</i>
<b>ASPECTO: DESEMPENHO ECONÔMICO</b>			
EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e, outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	ESSENCIAL	
EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.	ESSENCIAL	
EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.	ESSENCIAL	FUNCIONÁRIOS
EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo.	ESSENCIAL	
<b>ASPECTO: PRESENÇA NO MERCADO</b>			
EC5	Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.	ADICIONAL	FUNCIONÁRIOS
EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.	ESSENCIAL	
EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.	ESSENCIAL	FUNCIONÁRIOS
<b>ASPECTO: IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS</b>			
EC8	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infra-estrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades pro bono.	ESSENCIAL	
EC9	Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.	ADICIONAL	

<b>INDICADORES DE DESEMPENHO AMBIENTAL</b>			
<b>ASPECTO: MATERIAIS</b>			
EN1	Materiais usados por peso ou volume.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
<b>ASPECTO: ENERGIA</b>			
EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.	ADICIONAL	MEIO AMBIENTE
EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.	ADICIONAL	MEIO AMBIENTE
EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.	ADICIONAL	MEIO AMBIENTE
<b>ASPECTO: ÁGUA</b>			
EN8	Total de retirada de água por fonte.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.	ADICIONAL	MEIO AMBIENTE
EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	ADICIONAL	MEIO AMBIENTE

ASPECTO: BIODIVERSIDADE			
EN11	Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
EN12	Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
EN13	Habitats protegidos ou restaurados.	ADICIONAL	MEIO AMBIENTE
EN14	Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.	ADICIONAL	MEIO AMBIENTE
EN15	Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção.	ADICIONAL	MEIO AMBIENTE
ASPECTO: EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS			
EN16	Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.	ADICIONAL	MEIO AMBIENTE
EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
EN23	Número e volume total de derramamentos significativos.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
EN24	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia 13 – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.	ADICIONAL	MEIO AMBIENTE
EN25	Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.	ADICIONAL	MEIO AMBIENTE
ASPECTO: PRODUTOS E SERVIÇOS			
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
EN27	Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
ASPECTO: CONFORMIDADE			
EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais.	ESSENCIAL	MEIO AMBIENTE
ASPECTO: TRANSPORTE			
EN29	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.	ADICIONAL	MEIO AMBIENTE
ASPECTO: GERAL			
EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.	ADICIONAL	MEIO AMBIENTE

<b>INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL</b>			
<b>Indicadores de Desempenho Referentes a Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente</b>			
ASPECTO: EMPREGO			
LA1	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.	ESSENCIAL	FUNCIONÁRIOS
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.	ESSENCIAL	FUNCIONÁRIOS
LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.	ADICIONAL	FUNCIONÁRIOS
ASPECTO: RELAÇÕES ENTRE OS TRABALHADORES E A GOVERNANÇA			
LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	ESSENCIAL	FUNCIONÁRIOS
LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.	ESSENCIAL	FUNCIONÁRIOS
ASPECTO: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO			
LA6	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	ADICIONAL	FUNCIONÁRIOS
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.	ESSENCIAL	FUNCIONÁRIOS
LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.	ESSENCIAL	FUNCIONÁRIOS
LA9	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.	ADICIONAL	FUNCIONÁRIOS
ASPECTO: TREINAMENTO E EDUCAÇÃO			
LA10	Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional.	ESSENCIAL	FUNCIONÁRIOS
LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.	ADICIONAL	FUNCIONÁRIOS
LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.	ADICIONAL	FUNCIONÁRIOS
ASPECTO: DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES			
LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.	ESSENCIAL	FUNCIONÁRIOS
LA14	Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	ESSENCIAL	FUNCIONÁRIOS

<b>Indicadores de Desempenho Referentes a Direitos Humanos</b>			
ASPECTO: PRÁTICAS DE INVESTIMENTO E DE PROCESSOS DE COMPRA			
HR1	Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluem cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.	ESSENCIAL	DIREITOS HUMANOS
HR2	Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas.	ESSENCIAL	DIREITOS HUMANOS
R3	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.	ESSENCIAL	DIREITOS HUMANOS

ASPECTO: NÃO-DISCRIMINAÇÃO			
HR4	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.	ESSENCIAL	DIREITOS HUMANOS
ASPECTO: LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA			
HR5	Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.	ESSENCIAL	DIREITOS HUMANOS
HR6	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.	ESSENCIAL	DIREITOS HUMANOS
ASPECTO: TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO			
HR7	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.	ESSENCIAL	DIREITOS HUMANOS
ASPECTO: PRÁTICAS DE SEGURANÇA			
HR8	Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.	ESSENCIAL	DIREITOS HUMANOS
ASPECTO: DIREITOS INDÍGENAS			
HR9	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.	ESSENCIAL	DIREITOS HUMANOS

Indicadores de Desempenho Social Referente à Sociedade			
ASPECTO: COMUNIDADE			
SO1	Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída.	ESSENCIAL	SOCIEDADE / COMUNIDADE
ASPECTO: CORRUPÇÃO			
SO2	Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção.	ESSENCIAL	SOCIEDADE / COMUNIDADE
SO3	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.	ESSENCIAL	SOCIEDADE / COMUNIDADE
SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	ESSENCIAL	SOCIEDADE / COMUNIDADE
ASPECTO: POLÍTICAS PÚBLICAS			
SO5	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies.	ESSENCIAL	SOCIEDADE / COMUNIDADE
SO6	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país.	ADICIONAL	SOCIEDADE / COMUNIDADE
ASPECTO: CONCORRÊNCIA DESLEAL			
SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.	ADICIONAL	SOCIEDADE / COMUNIDADE
SO8	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos.	ESSENCIAL	SOCIEDADE / COMUNIDADE

<b>Indicadores de Desempenho Referentes à Responsabilidade pelo Produto</b>			
<b>ASPECTO: SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE</b>			
PR1	Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.	ESSENCIAL	COMPRADORES
PR2	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado.	ADICIONAL	COMPRADORES
<b>ASPECTO: ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS</b>			
PR3	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências.	ESSENCIAL	COMPRADORES
PR4	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.	ADICIONAL	COMPRADORES
PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.	ADICIONAL	COMPRADORES
<b>ASPECTO: COMUNICAÇÕES DE MARKETING</b>			
PR6	Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.	ESSENCIAL	COMPRADORES
PR7	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.	ADICIONAL	COMPRADORES
<b>ASPECTO: CONFORMIDADE</b>			
PR8	Número total de reclamações comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de clientes.	ADICIONAL	COMPRADORES
<b>ASPECTO: COMPLIANCE</b>			
PR9	Valor monetário de multas (significativas) por não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.	ESSENCIAL	COMPRADORES