



Engajamento dos «stakeholders»

Uma análise dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras do setor financeiro

por Ana Rita Freitas, Augusto Cabral, Islane Fonteles, Maria Naiula Pessoa e Sandra dos Santos

RESUMO: Este artigo visa identificar como as empresas financeiras relacionam-se com seus «stakeholders». Para tanto, foram colhidos dados por meio dos relatórios de sustentabilidade do exercício de 2009 das 16 empresas brasileiras do setor financeiro listadas na GRI «Reports List». Por meio de análise de conteúdo, foram investigados três aspectos: identificação; evidenciação do processo de seleção e engajamento e principais temas e preocupações levantadas pelos «stakeholders». Doze empresas identificaram como principal «stakeholder» o grupo colaboradores. A prática de diálogo com «stakeholders» mais citada foi a consulta. Os temas e preocupações mais recorrentes foram meio ambiente, governança corporativa e transparência, além do relacionamento com o público interno. Conclui-se que as empresas têm um bom nível de adequação às diretrizes GRI em relação ao engajamento com os «stakeholders», mas ainda não evidenciam claramente a forma de engajamento.

Palavras-chave: Engajamento com os Stakeholders, Teoria dos Stakeholders, GRI

TITLE: Stakeholders' commitment: An analysis of sustainability reports from the Brazilian financial sector

ABSTRACT: The goal of this research is to identify how financial companies deal with their stakeholders. Data were collected from the 2009 sustainability reports of the 16 Brazilian financial firms included in the GRI Report. Through content analysis, three aspects were investigated: identification; disclosure of the selection and commitment process; and main themes and concerns raised by stakeholders. Twelve companies identified the employees group as the main stakeholder. Consultation was the most cited practice of dialogue with the stakeholders. The most cited themes and concerns were the environment, corporate governance and transparency, besides the internal public relations. The results suggest that companies have a good level of fit regarding the GRI guidelines in relation to stakeholder engagement, but still do not clearly show how this engagement happens.

Key words: Stakeholders Engagement, Stakeholders Theory, GRI

TÍTULO: Compromiso con los stakeholders: Un análisis de los informes de sostenibilidad de las empresas brasileñas en el sector financiero

RESUMEN: Este artículo tiene como objetivo identificar cómo las empresas financieras se relacionan con sus stakeholders. Por lo tanto, los datos fueron recolectados a través de los informes de sostenibilidad para 2009 de 16 empresas brasileñas del sector financiero presentes en la GRI Reports List. A través del análisis de contenido, hemos investigado tres aspectos: la identificación, la divulgación del proceso de selección y el compromiso, y los temas clave y las preocupaciones planteadas por los stakeholders. Doce empresas han identificado como principal stakeholder los empleados. La práctica del diálogo con los stakeholders más citada fue la consulta. Los temas más recur-

rentes y preocupaciones fueran el medio ambiente, la gestión corporativa, la transparencia, y la relación con el público interno. La conclusión es que las empresas tienen un buen nivel de cumplimiento de las directrices del GRI en relación con el compromiso con los stakeholders, pero todavía no muestran claramente la forma de compromiso.

Palabras-clave: Compromiso con los Stakeholders, Teoría de los Stakeholders, GRI

Como corolário de sua interação com múltiplos atores, as empresas devem prestar contas sobre suas operações, de modo transparente e tempestivo. Para tal, fazem uso de diversos instrumentos, dentre os quais destaca-se o relatório de sustentabilidade.

Conforme o Instituto Ethos (2011), o modelo de relatório de sustentabilidade da *Global Reporting Initiative* (GRI) é o mais completo e mundialmente difundido, sendo, portanto, utilizado como parâmetro neste estudo, que busca respon-

der ao questionamento sobre como as empresas do setor financeiro que adotam o GRI estão se relacionando com os seus *stakeholders*. Pressupõe-se que as empresas do setor em foco, que é o mais representativo dentre as empresas brasileiras que utilizam o GRI (GRI, 2011a) e em termos de responsabilidade social (Crisóstomo *et al.*, 2011), têm um bom nível de engajamento com seus *stakeholders*.

Em face deste cenário, esta pesquisa visa investigar como as empresas analisadas estão se relacionando com seus

Ana Rita Pinheiro de Freitas

anarita1802@hotmail.com

Mestranda em Administração e Controladoria (Univ. Federal do Ceará), Fortaleza, Brasil.

Master candidate in Management and Comptroller (Federal University of Ceará), Fortaleza, Brazil.

Maestría en Gestión y Contralor (Universidade Federal do Ceará), Fortaleza, Brasil.

Augusto César de Aquino Cabral

cabral@ufc.br

Doutorado em Administração (Univ. Federal de Minas Gerais). Professor da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Brasil.

PhD in Business (Federal University of Minas Gerais). Professor at Federal University of Ceará, Fortaleza, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas (Univ. Federal de Minas Gerais). Prof. Universidade Federal de Ceará, Fortaleza, Brasil.

Islane Vidal Fonteles

islanefonteles@gmail.com

Mestranda em Administração e Controladoria (Univ. Federal do Ceará), Fortaleza, Brasil.

Master candidate in Management and Comptroller (Federal University of Ceará), Fortaleza, Brazil.

Maestría en Gestión y Contralor (Universidade Federal do Ceará), Fortaleza, Brasil.

Maria Naiula Monteiro Pessoa

naiula@ufc.br

Doutorada em Engenharia de Produção (Univ. Federal de Santa Catarina, Brasil). Professora da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Brasil.

PhD in Production Engineering (Federal University of Santa Catarina). Professor at Federal University of Ceará, Fortaleza, Brazil.

Doctorada en Ingeniería de Producción (Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil). Prof. ^o de la Universidad Federal de Ceará, Fortaleza, Brasil.

Sandra Maria dos Santos

smsantos@ufc.br

Pós-Doutorada em Economia (Univ. Federal de Pernambuco). Professora da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Brasil.

Post-Doc in Economics (Federal University of Pernambuco). Professor at Federal University of Ceará, Fortaleza, Brazil.

Post-Doctorado en Economía (Universidade Federal de Pernambuco). Prof. ^o de la Universidade Federal de Ceará, Fortaleza, Brasil.

Recebido em julho de 2011 e aceite em abril de 2012.
Received in July 2011 and accepted in April 2012.



stakeholders. Foram definidos três objetivos específicos: evidenciar os principais *stakeholders* mencionados pelas empresas; verificar como as empresas estreitam relações com seus *stakeholders*; apresentar as principais preocupações dos *stakeholders* identificadas pelas empresas.

Foi realizada uma pesquisa documental nos relatórios de sustentabilidade das 16 empresas do setor financeiro brasileiro que adotaram o modelo GRI, no exercício de 2009, conforme a *GRI Report List* do dia 06/04/2011 (GRI, 2011a).

Este artigo está dividido em seis seções, incluindo esta introdução. A segunda e terceira compõem o arcabouço teórico. A quarta seção aborda os aspectos metodológicos e quinta seção traz a apresentação e análise dos dados. Por fim, apresentam-se as conclusões.

Teoria dos «stakeholders»

O conceito de gerenciamento do relacionamento com os *stakeholders* ganhou força a partir dos anos 1980 com a teoria dos *stakeholders*. Freeman (1984) é o responsável pelo conceito mais amplo e mais disseminado sobre *stakeholders*, definindo-os como todos aqueles que afetam ou são afetados pelas organizações.

Construir melhores relações com os «stakeholders» primários eleva a riqueza dos acionistas e permite que as empresas desenvolvam bens intangíveis. Por outro lado, utilizar os recursos da empresa para questões sociais não relacionadas com os «stakeholders» primários não cria valor para o acionista.

Wood (1990) classifica os *stakeholders* em primários – proprietários, clientes, fornecedores, empregados e a concorrência – e em secundários – governos internos, governos externos, mídia, comunidade, organizações sem fins lucrativos, analistas financeiros, instituições financeiras.

Clarkson (1995) define como *stakeholders* primários aqueles sem os quais as organizações não podem sobreviver, o que corrobora a definição de Wood (1990) quando identifica como *stakeholders* primários os acionistas, empre-

gados, clientes e fornecedores, embora inclua também o governo e a comunidade. *Stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou são influenciados pela organização, mas não estão envolvidos em transações com elas ou não são essenciais para sua sobrevivência.

Para Clarkson (1995), a organização é um sistema de grupo de *stakeholders* primários, e sua continuidade está atrelada à capacidade que tem de cumprir sua finalidade econômica e social, gerando valor ou riqueza. Nesta visão, as questões dos *stakeholders* distinguem-se das questões sociais, pois, segundo Clarkson (1995), uma empresa gerencia relacionamentos com seus *stakeholders* e não com a sociedade.

Construir melhores relações com os *stakeholders* primários eleva a riqueza dos acionistas e permite que as empresas desenvolvam bens intangíveis. Por outro lado, utilizar os recursos da empresa para questões sociais não relacionadas com os *stakeholders* primários não cria valor para o acionista (Hillman e Keim, 2001).

Uma importante contribuição da teoria dos *stakeholders* está, também, na relevância atribuída às estratégias ambientais. González-Benito e González-Benito (2006) evidenciam que as pressões dos *stakeholders* contribuem para a proatividade ambiental das empresas.

Relatórios de sustentabilidade e o engajamento com os «stakeholders»

Depois de estabelecido quem são os *stakeholders*-chave, as empresas precisam desenvolver canais de diálogo, de forma a conhecer as demandas e expectativas. Só assim podem estabelecer soluções, visando relações duradouras. Este esforço de engajamento constitui uma variável estratégica de crescente relevância.

Oliveira (2008) ressalta que os *stakeholders* são diferentes e, por isso, devem ser tratados de forma diferente, mas devem, antes de tudo, ser escutados. Desse modo, surge a importância de ferramentas de comunicação que ajudem a mediar estas relações.

Gond e Herrbach (2006) ressaltam que a comunicação social tornou-se uma dimensão importante para o processo de responsabilidade social, e destaca o balanço social para monitorar, avaliar e medir o desempenho social das empre-

sas como um passo natural na preocupação com a responsabilidade social corporativa e sua operacionalização.

Os relatórios de sustentabilidade servem como um conjunto integrado de indicadores de desempenho que permite que uma empresa possa verificar e relatar seu desempenho global anual, construindo uma imagem e melhorando o relacionamento com suas partes interessadas. Podem ser definidos ainda como uma ferramenta fundamental no atendimento as necessidades de informação proveniente dos *stakeholders* (Perrini e Tencati, 2006).

Os relatórios de sustentabilidade são ferramentas de aprendizagem, pois permitem à empresa realizar uma autoavaliação quanto às suas práticas e melhorar seu desempenho. Suas raízes remontam das práticas de auditoria social. Não são apenas úteis ao público externo, mas também para o interno e para a estratégia da empresa como um todo.

Para Gond e Herrbach (2006) os relatórios de sustentabilidade são ferramentas de aprendizagem, pois permitem à empresa realizar uma autoavaliação quanto às suas práticas e melhorar seu desempenho. Suas raízes remontam das práticas de auditoria social. Os autores destacam que os relatórios de sustentabilidade não são apenas úteis ao público externo, mas também para o interno e para a estratégia da empresa como um todo.

Assim como a discussão acerca da responsabilidade social corporativa, os relatórios de sustentabilidade vêm ganhando forte notoriedade nas pesquisas acadêmicas, principalmente por permitirem a comunicação da empresa com suas partes interessadas. Alguns autores evidenciam essas práticas em grandes empresas no mundo, por exemplo, Kolk (2008) analisa em que medida relatórios de sustentabilidade de empresas listadas na Fortune Global 250 incorporam aspectos de governança corporativa.

Kolk e Lenfant (2010) estudaram práticas de responsabilidade social corporativa em multinacionais localizadas na África Central, explorando os relatórios de sustentabilidade destas em três países: Angola, República Democrática do Congo e República do Congo. Kolk *et al.* (2010) utilizam as

diretrizes do GRI (2006) para analisar características da responsabilidade social corporativa em grandes empresas varejistas na China.

As empresas precisam de meios adequados para medir e controlar seu comportamento, a fim de avaliar se estão respondendo às preocupações das partes interessadas de forma eficaz e para comunicar os resultados alcançados (Perrini e Tencati, 2006). Nesse âmbito, os relatórios de sustentabilidade se mostram ferramentas pertinentes de uso.

Boszczowski (2010) aponta que o engajamento com as partes interessadas está incorporado na agenda de sustentabilidade das organizações que promovem e divulgam relatórios de sustentabilidade. A autora indica dois focos de estudos para abordagens de engajamento dos *stakeholders* – comunicação e relacionamento, abordadas sob quatro eixos: comunicação, diálogo, consulta e parceria. Diálogo, consulta e parceria são identificados como iniciativas de engajamento com os *stakeholders* focados no relacionamento.

O Quadro I apresenta os objetivos e resultados de pesquisas acerca do processo de engajamento das empresas com seus *stakeholders*.

Greenwood (2007) aborda o engajamento com os *stakeholders* e a responsabilidade social corporativa como questões distintas, mas relacionadas.

Abreu *et al.* (2010) discutem o efeito na proatividade ambiental de empresas brasileiras dos setores petroquímico, siderúrgico, têxtil e calçadista associada à reforma estrutural, decorrente do «Plano Real», e concluem que a reforma estrutural resultou em um efeito positivo na proatividade das empresas brasileiras, em virtude do aumento das pressões e do engajamento dos *stakeholders*.

Manetti e Toccafondi (2011) pesquisam se os *stakeholders* estão sendo consultados e engajados no processo de garantia das empresas pesquisadas, e apontam que ainda são os *stakeholders* internos os mais consultados.

Quanto ao significado de engajamento, Bernardo (2006) argumenta que o conceito situa-se entre dois extremos. De um lado, o alinhamento dos interesses dos *stakeholders* aos da empresa, com um sentido implícito de aliciamiento. Do outro, o engajamento torna-se um processo de mudança de

Quadro I
Produções científicas acerca do engajamento com os «stakeholders»

ARTIGOS	OBJETIVOS	RESULTADOS
GREENWOOD. Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. <i>Journal of Business Ethics</i> . 2007	O objetivo deste artigo é transcender o pressuposto de que o engajamento dos <i>stakeholders</i> é necessariamente uma prática responsável	O engajamento dos <i>stakeholders</i> deve ser visto de forma separada, mas relacionada com a responsabilidade social corporativa. Um modelo que reflete a relação multifacetada entre as duas construções é proposto. Este modelo não só permite a coincidência do engajamento com a responsabilidade corporativa, mas também permite o desenvolvimento da noção de irresponsabilidade corporativa.
ABREU <i>et.al.</i> Structural reform and environmental proactivity: the case of brazilian companies. <i>Revista Administração Mackenzie (RAM)</i> . 2010	Identificar se as estratégias ambientais foram influenciadas pelo grau de internacionalização, pelo tamanho e pelas pressões dos <i>stakeholders</i>	Os resultados do estudo demonstraram que as reformas estruturais causaram um efeito ambiental positivo nas empresas brasileiras, em função de as conexões globais aumentarem as pressões auto-regulatórias e propiciarem o engajamento de um novo conjunto de <i>stakeholders</i> .
MANETTI; TOCCAFONDI. The Role of Stakeholders in Sustainability Reporting Assurance. <i>Journal of Business Ethics</i> . 2011	Entender se, no contexto das melhores práticas internacionais de Responsabilidade Social a partir da pesquisa em empresas que adotam a <i>Global Reporting Initiative</i> , os <i>stakeholders</i> são significativamente consultados pelos fornecedores de segurança durante os serviços de garantia.	É possível afirmar que a propensão a assuntos que envolvem os <i>stakeholders</i> (especialmente internos) é confirmada, embora os obstáculos e dificuldades que impedem o engajamento dos <i>stakeholders</i> de forma completa nesses processos são ainda numerosos e a qualidade das demonstrações de garantia devem ser melhoradas.

Fonte: Elaborado pelos autores

paradigma, o que demanda um complexo número de fatores, valores e transcendências. Para a autora, o conceito ainda está em meio termo, talvez mais próximo do primeiro, mas em evolução.

• **Engajamento com os «stakeholders» segundo o GRI**

A GRI é uma organização não governamental internacional, cuja missão é elaborar padrões internacionais de relatórios de sustentabilidade para orientar as organizações no gerenciamento de seus resultados econômico, social e ambiental (GRI, 2011b).

Os relatórios de sustentabilidade têm a função de medir, divulgar, prestar contas e comparar os resultados obtidos ao longo do tempo, e comparativamente, a outras empresas (GRI, 2006). As diretrizes para o relatório de sustentabilidade da GRI sugerem como conteúdo mínimo a constar nos relatórios: a Forma de Gestão, apontando as estratégias acerca do desempenho social, ambiental e econômico; Indicadores de Desempenho sobre o *triple bottom line*, organi-

zados de forma hierárquica, por categoria, aspeto e indicador; Perfil, identificando a organização, por meio de seu presidente, e os *stakeholders* com os quais a organização tem relacionamento, bem como os impactos das ações propostas (GRI, 2006).

As diretrizes para o relatório de sustentabilidade da GRI indicam pontos que devem constar para evidenciação do processo de engajamento com os *stakeholders* (GRI, 2006) conforme Quadro II.

O processo de engajamento atua como ferramenta de captação e entendimento dos interesses e expectativas procedentes (GRI, 2006). A falta de engajamento traz prejuízo à confecção do relatório devido à dificuldade de identificar as reais necessidades.

O engajamento com os *stakeholders* não serve apenas como subsídio para elaboração do relatório, serve também como canal de informação, fomento para a tomada de decisão e adequação a normas legais. A transparência no envolvimento com os *stakeholders* e a correta prestação de

Quadro II
Diretrizes para evidênciação do processo de engajamento
com os «stakeholders»

Diretrizes para evidênciação do processo de engajamento com os <i>stakeholders</i>	Descrição
Relação de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	A empresa deve evidenciar com quais <i>stakeholders</i> mantém relação
Base para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> com os quais se engajam	A entidade pode relacionar-se com inúmeros <i>stakeholders</i> , porém deve identificar com quais grupos ela se engaja, informando os critérios para esta seleção
Abordagem para o engajamento dos <i>stakeholders</i> , incluindo a frequência do engajamento por tipo e por grupos de <i>stakeholders</i>	O modo como a empresa manteve a comunicação e a identificação das necessidades deve ser evidenciada. <i>Surveys</i> , reuniões e grupos de discussão são tipos de abordagens possíveis
Principais temas e preocupações	Temas e preocupações que foram levantados por meio do engajamento dos <i>stakeholders</i> e que medidas a organização tem adotado para tratá-los

Fonte: Adaptado de GRI (2006)

contas fortalecem a relação e aumentam a credibilidade do relatório.

Metodologia

Esta pesquisa é descritiva quanto aos fins, pois descreve o engajamento de um grupo de empresas com seus *stakeholders*, ao mesmo tempo em que estabelece relações entre as variáveis em foco. Quanto aos meios, a pesquisa caracterizou-se como documental, tendo sido seguidas as etapas propostas por Roesch (2006) para este tipo de pesquisa: acesso ao conteúdo a ser analisado, verificação da autenticidade, compreensão dos documentos coletados, análise dos dados e a utilização dos dados tratados.

O ano base dos relatórios de sustentabilidade utilizados refere-se ao ano de 2009 publicados em 2010, o acesso a estes se deu através da busca nos sites das empresas constantes na lista do GRI (2011a).

Todas as empresas divulgaram seus relatórios de sustentabilidade 2009 de forma irrestrita. Colhidos os relatórios, procedeu-se a análise propriamente dita dos dados. A codificação foi feita em relação à ausência ou presença das características determinantes para o engajamento com os *stakeholders*. Após a codificação dos dados, foi estabelecida a frequência de apresentação das principais características identificadas: tipos de *stakeholders*, forma de engajamento e principais temas e preocupações dos *stakeholders*.

A autenticidade dos documentos é dada pelo nível de adaptação às diretrizes GRI, listada também na *GRI Report List*. A compreensão deu-se pela leitura e identificação dos relatórios de sustentabilidade e das diretrizes GRI para a elaboração dos relatórios de sustentabilidade. Tratados os dados, estes foram úteis para a identificação de como as empresas financeiras estão se relacionando com seus *stakeholders*.

A pesquisa documental como fonte primária de pesquisa representa estratégia característica de estudos que utilizam documentos como fonte de dados para análise, como os relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras do setor financeiro listadas na *GRI Report List*, objeto de estudo deste trabalho (Godoy, 1995). A estratégia utilizada foi a de análise de conteúdo, que se refere a um conjunto de técnicas de análise que permite captar informações contidas em documentos e relatórios (Bardin, 2010).

A população estudada são as 16 empresas brasileiras, do setor financeiro, conforme se pode ver no Quadro III. A seleção das empresas deu-se pela listagem da GRI, de 6 de abril de 2011 (GRI, 2011a), divulgada no site da GRI.

Em relação ao engajamento com os *stakeholders*, os relatórios devem conter informações acerca das seguintes questões: relação de grupos de *stakeholders* engajados pela organização; abordagens para o engajamento dos *stakeholders*, incluindo a frequência do engajamento por

Quadro III
Rol das instituições estudadas

INSTITUIÇÃO	INSTITUIÇÃO
BANCO BRADESCO	FEBRABAN
BANCO DO BRASIL	HSBC BANK BRASIL
BANCO DO NORDESTE	ITAU UNIBANCO
BANCO SANTANDER (BRASIL)	MAPFRE BRAZIL
BICBANCO	PETROS
CAIXA ECONOMICA FEDERAL	PREVI
CAIXA SEGUROS	REDECARD
CITI BRAZIL	SULAMERICA

Fonte: GRI (2011)

grupos de *stakeholders*; e principais temas e preocupações que foram levantados por meio do engajamento dos *stakeholders*. Tomando-se por base esta orientação na coleta de dados, a análise de conteúdo dos relatórios permitiu calcular a frequência com que cada um dos critérios aparecia em cada relatório, de forma a identificar os *stakeholders* mais evidenciados, a abordagem de engajamento – ou seja, como as empresas dialogam com seus *stakeholders* – e os principais temas que preocupam os *stakeholders* identificados.

Apresentação e análise dos dados

• Caracterização das empresas analisadas

As empresas analisadas fazem parte do setor financeiro brasileiro, conforme a lista do GRI (2011a), pesquisado no sítio da GRI em 6 de abril de 2011. Todas as empresas do setor financeiro listadas pela GRI foram pesquisadas através do relatório de Sustentabilidade do ano de 2009 e busca ao *site*. O Quadro IV apresenta as características das empresas pesquisadas.

Percebe-se que as empresas pesquisadas são em geral empresas antigas, com média de, aproximadamente, 65 anos de funcionamento e de tamanhos semelhantes. Outra constatação encontrada é o bom nível que estas instituições receberam do próprio GRI. A maioria é de empresas com nível A, e, mesmo em níveis inferiores, têm os

seus relatórios auditados, trazendo maior confiabilidade às informações prestadas. Nota-se a supremacia do capital privado nestas instituições, podendo este fator, associado ou não a outros componentes, ser responsável pelas constatações encontradas e descritas na próxima subseção.

Dentre as principais práticas exercidas pelas empresas, está a preocupação com o capital humano e o desenvolvimento de treinamentos, a preocupação com a contratação de fornecedores conscientes que não degradam a natureza, a preocupação com os clientes como principal ativo da organização e com os acionistas, que alicerçam as bases econômicas da empresa.

• Análise dos relatórios de sustentabilidade

Em relação à identificação dos *stakeholders* pela organização, foi verificado que os principais grupos de *stakeholders* evidenciados foram os colaboradores, fornecedores, clientes e acionistas, o que se alinha à compreensão de Wood (1990) sobre *stakeholders* primários. A comunidade e o governo apresentam-se logo após, corroborando a análise de Clarkson (1995), que insere tais grupos como *stakeholders* primários. A maioria das

Quadro IV
Características das empresas pesquisadas

INSTITUIÇÃO	DATA CONSTITUIÇÃO	DESCRIÇÃO/ATIVIDADE	CONTROLE	TAMANHO	NÍVEL
Banco Bradesco	05/01/1943	Operações bancárias incluindo câmbio	Privado	8,74	A+
Banco do Brasil	12/10/1808	Banco múltiplo	Estatal	8,87	A+
Banco do Nordeste	18/05/1954	Banco múltiplo com carteira comercial	Estatal		Não classificado
Banco Santander (Brasil)	09/08/1985	Banco múltiplo com carteira comercial	Estrangeiro Holding	8,54	A+
Bicbanco	20/02/1938	Banco múltiplo	Privado	7,16	B+
Caixa Econômica Federal	12/01/1861	Caixa Econômica	Público	11,53	B+
Caixa Seguros	01/11/2002	Grupo de quatro empresas coligadas dos ramos de seguros, previdência, consórcio e capitalização	Privado	7,24	Não classificado
Citi Brazil	01/04/1915	Banco Múltiplo	Privado	7,54	
Febraban	09/11/1967	Federação Brasileira de Bancos	Não se aplica		C
Hsbc Bank Brasil	01/01/1997	Banco Múltiplo	Privado Estrangeiro	6,26	A+
Itau Unibanco	09/09/1943	Atividades bancárias incluindo câmbio	Privado	8,81	A+
Mapfre Brazil	01/01/1992	Seguradora	Privado Estrangeiro	8,34	B+
Petros	01/07/1970	Fundo de pensão		10,70	Não classificado
Previ	18/03/1905	Fundo de pensão		11,15	B
Redecard	02/09/1996	Captura, transmissão, processamento dos dados e liquidação das transações decorrentes do uso de cartões de crédito e/ou débito.	Privado	7,23	C+
Sulamerica	13/03/1978	Atua no setor de seguros, previdência complementar, administração de recursos e operações e assistência à saúde.	Privado Holding	7,04	B

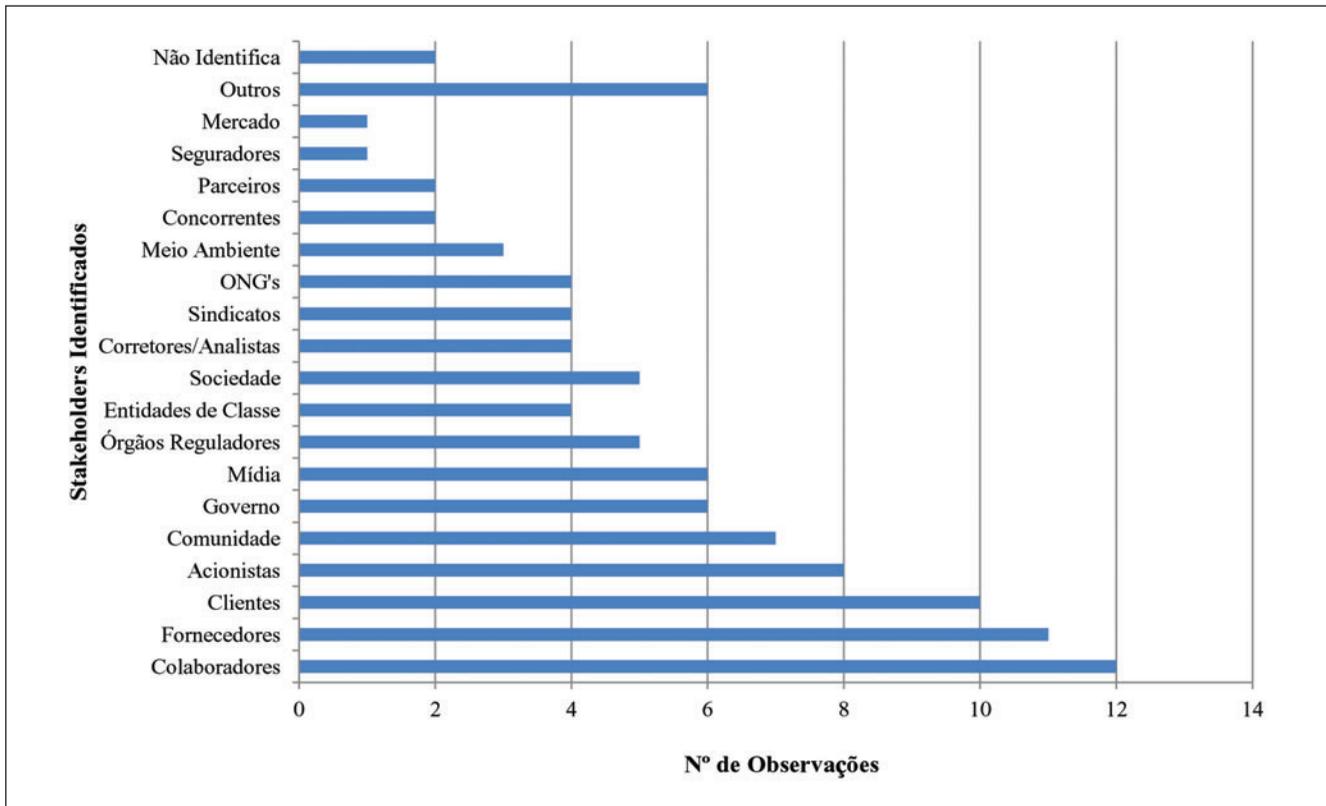
Fonte: Formulário de referência, sites institucionais e demonstrações contábeis

empresas, deliberadamente ou não, identifica como *stakeholders-chave* os *stakeholders* primários e são estes que elas irão ouvir, em alinhamento à visão de Hillman e Keim (2001).

Das 16 instituições pesquisadas, 12 apontaram como principal grupo de *stakeholders* os colaboradores. Na sequência, na identificação dos *stakeholders* principais, onze empresas apontaram os fornecedores, dez apontaram os clientes, oito apontaram os acionistas, sete apontaram a comunidade e seis apontaram o governo, como exposto no Gráfico 1.

A predileção pelos grupos mais frequentemente apontados é entendida quando analisados os relatórios. Dentre as principais práticas exercidas pelas empresas, está 1) a preocupação com o capital humano e o desenvolvimento de treinamentos, 2) a preocupação com a contratação de fornecedores conscientes que não degradam a natureza, 3) a preocupação com os clientes como principal ativo da organização e com os acionistas, que alicerçam as bases econômicas da empresa. Verificam-se, ainda, a inserção de vários projetos comunitários nos relatórios e a preocupação com o atendimento à legislação, no tocante à identificação da

Gráfico Identificação dos principais grupos de «stakeholders»



Fonte: Elaborado pelos autores

comunidade e do governo. Em Portugal, Evangelista (2010) comenta que ainda existem grandes desafios a serem superados pelas empresas portuguesas, que é preciso procurar alternativas de relação com os *stakeholders*, transformando o público interno em parceiros e assumir compromissos com o público externo, fortalecendo a missão da empresa junto à sociedade.

Ao analisar o tipo de abordagem utilizada para estreitar o relacionamento com os *stakeholders*, as empresas indicaram a consulta aos *stakeholders* como principal ferramenta (10 empresas apontaram este método). O grupo de discussão foi o segundo método mais utilizado, com quatro empresas indicando este método. Quatro empresas não aplicam nenhuma abordagem de engajamento, como evidenciado na Tabela 1 (ver p. 23).

A partir da análise dos relatórios, inferiu-se que as em-

presas ainda não apresentam de modo minucioso a forma com que dialogam com seus *stakeholders*. Poucas empresas descreveram como mantém o canal de relacionamento. Dos métodos de abordagem propostos pelas diretrizes GRI, os resultados indicaram o grupo de discussão, comitês comunitários, comunicações por escrito, estruturas gerenciais e sindicais e levantamentos, adicionando a consulta, o *workshop* e a análise de comportamento. Constatou-se uma representativa adesão às orientações GRI.

Tendo em consideração os principais temas e preocupações dos *stakeholders* identificados pelas empresas, a preocupação ambiental foi a mais assídua. Das empresas, sete mencionaram a preocupação com meio ambiente, três com políticas sócioambientais, três com a sustentabilidade e apenas uma com as mudanças climáticas. Este resultado

Tabela 1
Abordagem de engajamento com os «stakeholders» mais utilizadas

Abordagem de Engajamento	Nº de Observações
Consulta	10
Grupos de discussão	4
Não possui	4
Estruturas gerenciais e sindicais	3
<i>Workshop</i>	2
Levantamentos	2
Outros	2
Painel <i>multistakeholder</i>	2
Análise de comportamento	1
Comitês comunitários	1
Comunicações por escrito	1

Fonte: Elaborada pelos autores

evidencia a forte preocupação dos *stakeholders* com a questão ambiental e a conseqüente pressão por parte destes, em relação ao desenvolvimento sustentável, refletida

em projetos e ações, como sumarizados na Tabela 2. Estas constatações alinham-se à argumentação de González-Benito e González-Benito (2006) de que a pressão dos

Tabela 2
Temas e preocupações dos levantados pelos «stakeholders»

Temas e preocupações	Nº Observações	Temas e preocupações	Nº Observações
Meio Ambiente	7	Qualidade dos produtos e serviços	2
Governança e Transparência	6	Engajamento com os <i>stakeholders</i>	2
Rel. público Interno	6	Educação financeira	2
Ética	6	Tecnologia	1
Estratégia e gestão	5	Mudança regulatória	1
Rel. clientes	5	Produtos Ambientais	1
Rel. comunidade	5	Diversidade	1
Rel. fornecedores	3	Mudanças Climáticas	1
Rel. governo	3	Micro finanças	1
Sustentabilidade	3	Gestão de riscos	1
Políticas Sócio-Ambientais	3	Relacionamento com os acionistas	1
Relacionamento com público externo	2	Não Identifica	5

Fonte: Elaborada pelos autores



stakeholders contribuí para a adoção de práticas sustentáveis.

Foi identificada também a preocupação com a Governança e Transparência, e com a ética, com seis indicações cada. É importante ressaltar que todas as empresas estudadas possuem área de Governança Corporativa. O relacionamento com o público interno foi outro fator importante de destaque dos *stakeholders*, possivelmente devido a estes *stakeholders* terem sido os mais consultados, haja vista também que foram os mais identificados pelas empresas.

A análise dos relatórios sugere que as empresas ainda estão em processo inicial de engajamento. Algumas entidades só entraram em contato com seus *stakeholders* quando da elaboração do relatório, outras dialogam apenas com seu público interno, e outras nem apresentam a forma como dialogam com seus *stakeholders*.

Destaca-se que os resultados alcançados podem ser decorrentes das características econômico-financeiras do setor, não sendo possível generalizar tais resultados a qualquer outro setor e/ou situação econômica.

Conclusões

A pesquisa objetivou identificar como as empresas brasileiras do setor financeiro estão se relacionando com seus *stakeholders* de acordo com seus relatórios de sustentabilidade baseados no modelo GRI.

As empresas financeiras identificam como seus principais *stakeholders* consultados os *stakeholders* primários conforme a literatura, evidenciando que estes possuem um papel mais estratégico. Dentre os *stakeholders* primários evidenciados, a categoria mais frequente foi a de colaboradores, conforme 75% das empresas, seguidos pelos fornecedores, conforme 68,75% das empresas, e pelos clientes, conforme 62,50% das empresas.

Verificou-se também que as empresas ainda não evidenciam claramente a forma de diálogo com os *stakeholders*, embora a maioria delas tenha afirmado que os consultam. Foi percebido que algumas empresas adotaram os métodos de consulta indicados pelo GRI, inovando com alguns outros como análise de comportamento e *workshop*.

Em relação aos principais temas e preocupações dos

stakeholders, foi confirmada uma questão essencial, a do meio ambiente e da sustentabilidade. A maioria das empresas aborda o tema do cuidado com o meio ambiente, inserindo-se, aí, a questão de políticas socioambientais, mudanças climáticas e sustentabilidade, como preocupações dos *stakeholders* e indicaram ações para mitigá-las, como consumo consciente, selo verde, controle de emissões de gases poluidores, etc.

Como evidenciado na literatura, o engajamento com «stakeholders» é um conceito em evolução. As empresas estão aprendendo sobre as melhores formas de se relacionarem, não apenas alinhando interesses, mas também transformando a realidade.

Governança corporativa, transparência e ética também foram evidenciadas como preocupações dos *stakeholders*, o que demonstra que estes estão atentos aos aspectos morais e éticos. O relacionamento com o público interno também foi apresentado como uma forte preocupação, haja vista que estes foram os principais ouvidos. As empresas declararam estar adaptadas, pois apresentam governança corporativa, código de ética e programas de desenvolvimento para seus colaboradores.

Conclui-se também que as empresas têm um bom nível de compatibilidade do conteúdo dos seus relatórios em consonância com as diretrizes GRI. A maioria das empresas procura adotar todas as indicações da GRI, mesmo que de forma incompleta, o que indica a preocupação com o bom relacionamento com os *stakeholders*. Como evidenciado na literatura, o engajamento com *stakeholders* é um conceito em evolução. As empresas estão aprendendo sobre as melhores formas de se relacionarem, não apenas alinhando interesses, mas também transformando a realidade.

A limitação desta pesquisa diz respeito principalmente à população consultada, que abrange apenas um setor, o financeiro. Sugere-se, assim, ampliar a pesquisa em demais setores da economia brasileira, evidenciando seus contrastes. ■

Referências bibliográficas

- ABREU, M. C. S.; BARLOW, C. Y.; SILVA FILHO, J. C. L. e SOARES, F. A. (2010), «Structural reform and environmental proactivity: the case of Brazilian companies». *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 11(4), pp. 154-177.
- BARDIN, L. (2010), **Análise de Conteúdo**. Ed. Revista e Atualizada, Edições 70, Lisboa.
- BOSZCZOWSKI, A. K. (2010), «O engajamento de stakeholders como elemento chave para a estratégia de sustentabilidade corporativa». Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- BERNARDO, M. (2006), «Engajamento de stakeholders: que bicho é este?». *Revista Adiante*, n.º 57, pp. 54-59.
- CLARKSON, M. B. E. (1995), «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *The Academy of Management Review*, vol. 20(1), pp. 92-117.
- CRISÓSTOMO, V. L.; FREIRE, F. S. e VASCONCELLOS, F. C. (2011), «Corporate social responsibility, firm value and financial performance in Brazil». *Social Responsibility Journal*, vol. 7(2), pp. 295-309.
- EVANGELISTA, R. L. (2010), «Sustentabilidade: um possível caminho para o sucesso empresarial?». *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 9(1-2), pp. 85-96.
- FREEMAN, R. E. (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman, Boston.
- GODOY (1995), «Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 35(3), pp. 20-29.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2006), «Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade». <<http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/4855C490-A872-4934-9E0B-8C2502622576/5288/DiretrizesG3.pdf>>. Acesso em abr/2011.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2011a), «GRI Reports List». <<http://www.globalreporting.org/ReportServices/GRIReports-List/>>. Acesso em abr/2011.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) [2011b], «About GRI». <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em abr/2011.
- GOND, J. e HERRBACH, O. (2006), «Social reporting as an organizational learning tool? A theoretical framework». *Journal of Business Ethics*, vol. 65(4), pp. 359-371.
- GONZÁLEZ-BENITO, J. e GONZÁLEZ-BENITO, O. A. (2006), «Review of determinant factors of environment proactivity». *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, pp. 87-102.
- GREENWOOD, M. (2007), «Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility». *Journal of Business Ethics*, vol. 74(4), pp. 315-327.
- HILLMAN, A. J. e KEIM, G. (2001), «Shareholder value, stakeholder management and social issues: what's the bottom line?». *Strategic Management Journal*, vol. 22(2), pp. 125-139.
- INSTITUTO ETHOS (2011), «Relatório de Sustentabilidade GRI». <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 jun/2011.
- KOLK, A. (2008), «Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals' reporting practices». *Business Strategy and the Environment*, vol. 17(1), pp. 1-15.
- KOLK, A. e LENFANT, F. (2010), «MNC reporting on CSR and conflict in Central Africa». *Journal of Business Ethics*, vol. 93, pp. 241-255.
- KOLK, A.; HONG, P. e VAN DOLEN, W. (2010), «Corporate social responsibility in China. An analysis of domestic and foreign retailers' sustainability dimensions». *Business Strategy and the Environment*, vol. 19(5), pp. 289-303.
- MANETTI, G. e TOCCAFONDI, S. (2012), «The role of stakeholders in sustainability reporting assurance». *Journal of Business Ethics*, 107(3), pp. 363-377.
- OLIVEIRA, J. A. P. (2008), **Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social**. Elsevier, Rio de Janeiro.
- PERRINI, F. e TENCATI, A. (2006), «Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems». *Business Strategy and the Environment*, vol. 15(5), pp. 296-308.
- ROESCH, S. A. (2006), **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Casos**. 3.ª ed, Atlas, São Paulo.
- WOOD, D. J. (1990), **Business and Society**. Harper Collins, Pittsburgh.

O maior directório de entrevistas em directo com Gurus de Gestão & Tecnologia

JANELA
na WEB.COM

O seu PORTAL para o
Management em português

REGISTE-SE NA
JANELA NA WEB

GURUS ON LINE
www.gurusonline.tv

Entrevistas sobre Administração de Empresas



pt©2011