

## **EVIDENCIAÇÃO DOS STAKEHOLDERS NOS GRI'S DAS EMPRESAS PRESENTES NO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ISE) DA B3**

### **LEONARDO FABRIS LUGOBONI**

Doutor em Administração, Universidade de São Paulo – USP, Brasil.  
Professor e Coordenador de Administração da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, Brasil.  
[leonardo.lugoboni@fecap.br](mailto:leonardo.lugoboni@fecap.br)

### **MARCUS VINICIUS MOREIRA ZITTEI**

Doutor em Ciência Contábeis e Administração, Universidade Regional de Blumenau – FURB, Brasil.  
Professor do Mestrado Profissional em Administração em Governança Corporativa. Faculdades Metropolitanas Unidas – MPA-GC/FMU, Brasil.  
[marcuszittei@zittei.com.br](mailto:marcuszittei@zittei.com.br)

### **FERNANDA KESROUANI LEMOS**

Doutora em Administração, Universidade de São Paulo – USP, Brasil.  
Professora do Mestrado Profissional na Universidade Ibirapuera.  
[fernanda.lemos@ibirapuera.edu.br](mailto:fernanda.lemos@ibirapuera.edu.br)

### **JENNIFER DA SILVA GODOI**

Técnica em Administração, Escola Técnica Estadual – ETEC, Brasil.  
[godoijennifer16@gmail.com](mailto:godoijennifer16@gmail.com)

### **MARIA EMILIA LINS SILVA**

Técnica em Administração, Escola Técnica Estadual – ETEC, Brasil.  
[emiliam774@gmail.com](mailto:emiliam774@gmail.com)

### **Resumo**

Este estudo objetivou evidenciar e analisar os *stakeholders* presentes nos relatórios de sustentabilidade das empresas citadas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da B3. Para tanto, realizou-se um estudo documental por meio da análise dos relatórios de sustentabilidade das 25 empresas do ISE que estavam em concordância com os critérios da pesquisa. Com base nos dados obtidos neste estudo, percebe-se que os *stakeholders* mais relevantes são os clientes, acionistas e fornecedores, podendo afetar as organizações ou ser afetado de modo mais significativo. Neste sentido, pode-se concluir que a implementação da sustentabilidade nas organizações, além de contribuir para com os meios naturais, transforma-se em uma oportunidade de negócio, pois afeta diretamente a gestão dos *stakeholders*. Esta pesquisa contribui apresentando os *stakeholders* mais evidenciados, podendo assim, relacioná-los com os *stakeholders* com maior influência nas estratégias sustentáveis das organizações pesquisadas oferecendo mais dados para um melhor gerenciamento com base na teoria.

**Palavras-chave:** stakeholders, sustentabilidade, GRI.

## STAKEHOLDER DISCLOSURE ON THE GRI'S OF COMPANIES PRESENTING B3'S BUSINESS SUSTAINABILITY INDEX (ISE)

### Abstract

This research has aimed to evidence and analyze the figure of Stakeholders in the Corporate Sustainability Reports (CSR) from Stock, Commodities and Futures Exchange in Brazil. Therefore, it was done by a documental research through 25 sustainability companies reports listed in Stock, Commodities and Futures Exchanges. Based on testing data, we could notice that the largest stakeholders are customers, shareholders and suppliers, getting affect such organizations or that can affect more significantly. Regarding this, it is possible to conclude the implementation of sustainability in organizations, besides to contribute with natural nicens into a business opportunity because directly affects stakeholder's management. This research helps by presenting the most evidenced stakeholders, and linking them to the most influent ones on organizational sustainable strategies surveyed offering additional data for a better management based on theory.

**Keywords:** stakeholders, sustainability e GRI.

## DIVULGACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS SOBRE EL GRI DE LAS EMPRESAS PRESENTANDO EL ÍNDICE DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE B3 (ISE)

### Resumen

Objetivando evidenciar y analizar los stakeholders presentes en informes de sostenibilidad de las empresas citadas en el índice de sostenibilidad empresarial (ISE) de BM & FBovespa. Se realizó un estudio documental de análisis del informe de sostenibilidad de las 25 empresas ISE que estaban en concordancia con criterios de la investigación. Basado en los datos obtenidos neste estudio, percibe que stakeholders más relevantes son los Clientes, accionistas y proveedores, pudiendo afectar las organizaciones o ser afectado de modo más significativo. En este sentido, se puede concluir que la implementación de sostenibilidad en las organizaciones, además de contribuir a medios naturales, se transforma en una oportunidad de negocio, pues afecta directamente la gestión de los Stakeholders. Esta investigación contribuye presentando al stakeholders más evidenciadas, pudiendo así relacionarlos con los stakeholders con mayor influencia en las estrategias sostenibles de las organizaciones encuestas ofreciendo más datos para mejor gestión basada en la teoría.

**Palabras clave:** stakeholders, sostenibilidad, GRI.

## INTRODUÇÃO

De acordo com Friedman (1970), as empresas eram pessoas artificiais, logo, suas responsabilidades também eram artificiais, e ao falarem que o negócio não se situa “apenas” na obtenção de lucro, mas também em causas sociais, no impacto que os fatores externos causam na organização, os considerou fantoches involuntários das forças intelectuais que foram minando as bases de uma sociedade. Já Freeman (1984) afirma que as organizações se relacionam com grupos ou indivíduos que podem afetar a realização de seu propósito, ou ser afetado, classificando-os como *stakeholders*, mantendo assim um relacionamento e não visando apenas o lucro. Ele complementa dizendo que o termo se refere às necessidades que as organizações têm de gerir a relação com grupos específicos de partes interessadas de uma forma que oriente a ação.

Segundo Nogueira e Faria (2012), o impacto causado pelas empresas na natureza é cada vez mais analisado por entidades governamentais e não-governamentais, principalmente pelo consumidor final de bens e serviços. Assim, a ideia de sustentabilidade indica que, para alcançar um bom desempenho econômico, as organizações devem adotar uma estratégia que atenda ao conceito *Triple Bottom Line*, aonde as organizações têm de prestar contas de sua *performance* nas áreas econômica, ambiental e social sobre ele (Benites & Polo, 2013).

Hanai e Espíndola (2011) citam que a “sustentabilidade” vem se difundindo e sendo apropriada, interpretada e enriquecida com várias abordagens e reflexões por vários segmentos sociais em distintas situações, estímulos e intenções. A adesão das empresas à sustentabilidade vem primeiramente de fora para dentro, como forma de se contrapor às críticas e refutações ao papel das empresas feitas por entidades governamentais e da sociedade civil, culpando-as pela degradação socioambiental que atingem o planeta. Recentemente, a “responsabilidade sustentável” passou a ser induzida nas organizações por questões de natureza empresarial, ou seja, participar desse movimento passou a ser um fator de competitividade, sendo uma fonte de diferenciação e qualificação para permanecer no mercado (Barbieri, Vasconcelos, Andreassi & Vasconcelos, 2010).

Szabo, Costa e Ribeiro (2014) enfatizaram o crescimento de pesquisas acadêmicas sobre os temas *stakeholders* e sustentabilidade como temáticas separadas, mas deixam claro que os estudos destes temas de forma conjunta ainda são pouco explorados. Isso motiva a edificação deste estudo cujo objetivo é evidenciar e analisar os *stakeholders* no contexto da sustentabilidade.

A condução desta pesquisa foi realizada através de uma metodologia qualitativa, pela qual a análise documental é realizada de modo a prover evidências que descrevam o fenômeno a ser observado. Desta forma, buscou-se analisar os relatórios de sustentabilidade das empresas citadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 de forma a evidenciar as variáveis previstas já pela literatura de *stakeholders* e analisar seu comportamento nos presentes relatórios.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Para iniciar o alicerce teórico, buscou-se na literatura uma definição para o termo *stakeholders*. Porém, segundo a afirmação de Bazanini e Ribeiro (2014), atualmente, em virtude dos avanços teóricos, não é possível estabelecer um único conceito que defina “*Stakeholders*”. Ao longo dos anos, diversos estudiosos têm abordado temas e realizado pesquisas relacionadas à análise dos *stakeholders*, tais como: Mitroff (1983), Wood (1993), Freeman (1984), Grant (1998), Wartick e Wood (2001), Friedman e Miles (2006).

De acordo com Costa, Vieira, Boaventura e Añe (2012), concomitantemente diversos estudos sugerem que a gestão dos *stakeholders* é considerada como um fator crítico para o sucesso na

medida em que cresce a sua importância para diagnosticar e gerenciar as organizações de maneira mais ampla e complexa. Barakat, Freitas, Boaventura e MacLennan (2016) afirmaram que o nascimento do termo *stakeholder*, na literatura de administração, evidenciou-se em 1963, com um memorando internacional do Instituto de Pesquisa de Stanford, que definiu os *stakeholders* como “aqueles grupos, sem os quais, a organização deixaria de existir”. Sendo assim, o conceito básico visava à sobrevivência da organização. Já Azevedo, Pedrozo e Malafaia (2012) afirmam que a Teoria de *Stakeholders* teve sua introdução oriunda da Teoria das Firmas, a qual foi desenvolvida, em primeiro momento, por Freeman (1984).

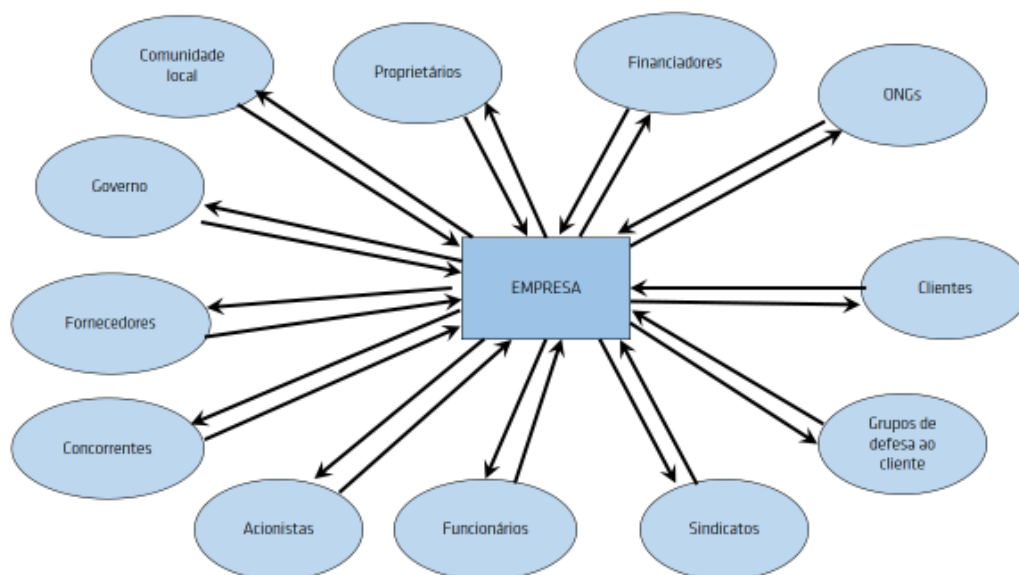
Procurando entender o que seria Teoria dos *Stakeholders*, o trabalho buscou-se no trabalho clássico de Freeman (1984) “Gestão estratégica: a abordagem de *stakeholders*” (*Strategic Management: a Stakeholder approach*), que define *stakeholders* como os grupos que afetam e que podem ser afetados pelas realizações das empresas, e existem três processos que uma organização usa para gerenciar os relacionamentos com esses grupos (Mitchell, Angle & Wood, 1997).

Primeiro, deve-se compreender do ponto de vista racional quem são os *stakeholders* da organização e quais são suas participações. Em segundo, deve-se entender os processos organizacionais usados implicitamente ou explicitamente para gerenciar as relações da organização com os *stakeholders*, e se estes processos “encaixam” com o “mapa de *stakeholders*” da organização. Finalmente, deve-se compreender o conjunto de operações ou barganhas entre a organização e os *stakeholders* e deduzir se essas negociações se “encaixam” com o mapa dos *stakeholders* e o processo organizacional.

### TIPOS DE STAKEHOLDERS

Freeman (1984) descreve os tipos de *stakeholders*, partindo do ponto de vista da empresa, correspondendo aos integrantes, conforme observado na Figura 1. Os *stakeholders* são todos aqueles que são diretamente afetados pela empresa ou ainda influenciam o seu funcionamento, seu modo de operar para atingir os objetivos.

**FIGURA 1** – MAPA DE STAKEHOLDERS DE UMA GRANDE ORGANIZAÇÃO EM VOLTA DE UMA QUESTÃO ESTRATÉGICA CHAVE



Fonte: Freeman, 1984, p.5.

Mitchell, et al. (1997) sugerem que os *stakeholders* interferem em uma organização por mediação de três atributos: poder, legitimidade e urgência.

Baseados em uma sistemática revisão de literatura sobre a Teoria de *Stakeholders*, os autores os agrupam conforme suas “respostas” em relação aos três atributos, considerados como variáveis essenciais. A combinação desses atributos gera sete tipos diferentes de *stakeholder*, apresentados na Figura 2. O Quadro 1 sumariza os diferentes tipos de *stakeholders* e suas respectivas definições.

**FIGURA 2 – TIPO DE STAKEHOLDERS**



Fonte: Mitchell et al., 1997, p.874.

**QUADRO 1 – TIPOLOGIA DOS STAKEHOLDERS**

| Tipos de stakeholders     | Definição   |
|---------------------------|---|
| Stakeholder adormecido    | Tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e, assim, seu poder fica em obsoleto, tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa. A empresa deve conhecer esse Stakeholder para monitorar seu potencial em atingir um segundo atributo. |
| Stakeholder arbitrário    | Possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem apresenta urgência. A atenção que deve ser empregada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptiva.  |
| Stakeholder reivindicador | Quando o atributo mais relevante na administração do stakeholder for urgência, ele é reivindicador; porém deve ser monitorado quanto ao potencial de alcançar um segundo atributo.  |
| Stakeholder dominante     | Tem influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe bastante atenção da empresa.   |
| Stakeholder perigoso      | Possui os atributos de poder e urgência, porém não tem a legitimidade, o que existe é um Stakeholder coercitivo e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente.  |
| Stakeholder Dependente    | Possui alegações com urgência e legitimidade, mas depende do poder de um outro Stakeholder para ver suas reivindicações sendo levadas em consideração.  |
| Stakeholder Definitivo    | Quando possui poder e legitimidade, já praticamente se considera com definitivo. Quando, além disso, apresenta urgência, deve-se dar atenção imediata e priorizada a esse Stakeholder.  |

Fonte: Adaptada de Mitchell (1997)

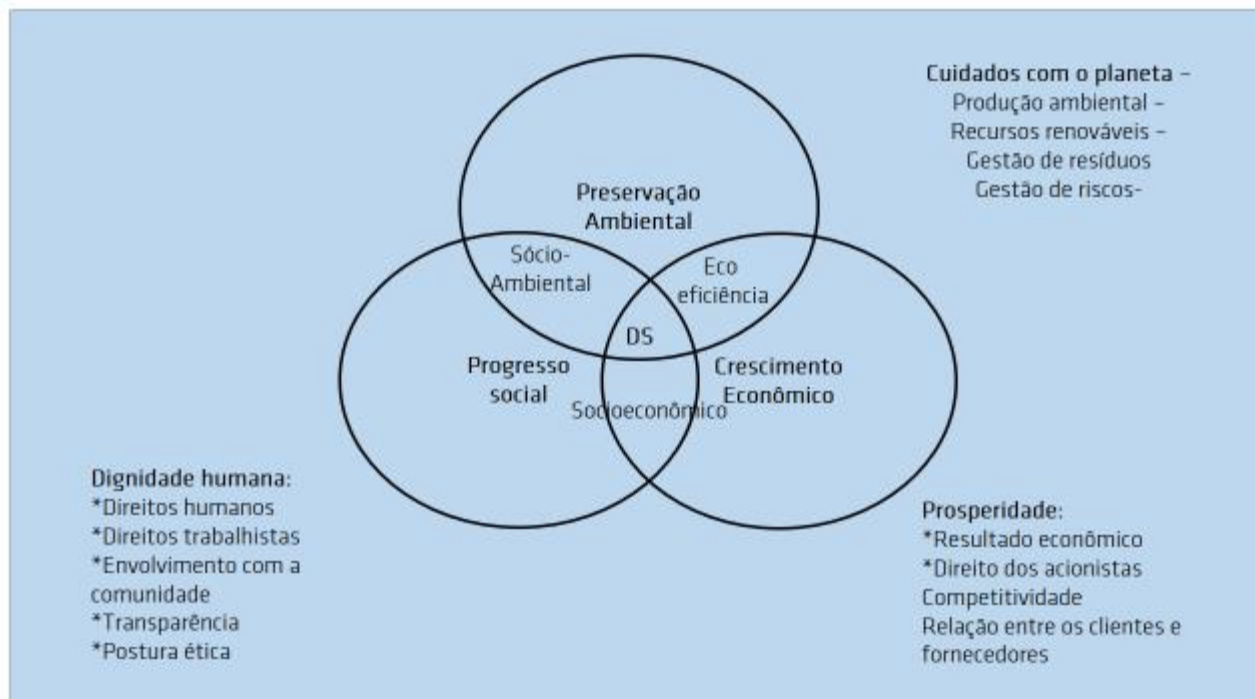
## SUSTENTABILIDADE

A definição de sustentabilidade mais difundida é da Comissão Brundtland (1987), que em seu relatório “Nosso futuro em comum” considera o desenvolvimento sustentável aquele que “satisfaça as necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras”. De acordo com Claro, Claro e Amâncio (2008), esta definição confirma um dos princípios básicos de sustentabilidade, a visão de longo prazo, uma vez que os interesses das futuras gerações devem ser analisados.

Souza e Ribeiro (2013) acrescentam que as Conferências Mundiais sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento promoveram a consolidação do termo desenvolvimento sustentável atrelado às dimensões ambiental, social e econômica sem hierarquia ou sobreposições entre essas três vertentes da sustentabilidade. Ao realizarem o estudo bibliométrico identificaram que os princípios do desenvolvimento sustentável extrapolaram a questão do meio ambiente para novos campos, como responsabilidade socioambiental, sustentabilidade empresarial, mecanismo e desenvolvimento limpo, *marketing* verde, inovação ambiental.

O *Triple Bottom Line* desenvolvido pelo economista inglês John Elkington, da consultoria britânica SustainAbility, propõe o dimensionamento da sustentabilidade nas dimensões econômica, social e ambiental e angariou a simpatia e aderência do empresariado por estar bem próximo da sua linguagem de resultados líquidos. Este modelo agrega também pelo fato de ser aceito mundialmente como um modelo passível de ser parametrizado, podendo ser aplicado em qualquer organização não empresarial (Junqueira, Maior & Pinheiro, 2011).

FIGURA 3 – AS TRÊS DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - DS



Fonte: Adaptado de Kraemer (2003) e ICN-REN (2005)

Mesmo sendo considerada um assunto novo, a sustentabilidade passa a ser relacionada diretamente ao crescimento das organizações. Nogueira e Faria (2012), Abreu e Borges (2013), acrescentam que o crescimento é inevitável, sendo assim é necessário criar estruturas para suportar tal crescimento. Desde os anos 1980 vários acontecimentos têm ocorrido e delimitaram a evolução do conceito de desenvolvimento sustentável, de acordo com os progressos tecnológicos, assim como do aumento da conscientização das populações para com o tema. Elkington (1997) complementa

com a observação de que o momento atual de revolução cultural exige que as empresas estejam preparadas para se dirigirem na direção do desenvolvimento sustentável.

Leite, Prates e Guimarães (2009) afirmam que decorrente disso, a sociedade vem exercendo uma forte pressão sobre os governos e empresas para a redução dos impactos negativos que suas atividades têm causado, entre eles: a poluição da atmosfera, degradação do meio ambiente, escassez e poluição de lençóis freáticos, como também, desemprego, corrupção, discriminação e desigualdades sociais.

Desde então, a preocupação com o meio ambiente passou a fazer parte da arena política e de estratégias das empresas privadas, pois, de certa forma, possibilitavam ou limitavam o desenvolvimento, segundo Claro et al. (2008).

Nesse sentido, as empresas passam a desempenhar um papel central como agentes participantes no desenvolvimento sustentável, criando estratégias que contribuem para a concretização de objetivos e a satisfação de critérios da sustentabilidade (Nobre & Ribeiro, 2013).

### **GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI**

Global Reporting Initiative (GRI) foi fundado em 1997, a fim de criar um mecanismo de responsabilização para garantir que as empresas estavam seguindo os princípios de conduta ambiental responsável (GRI, 1998). Esta instituição tem como missão a criação de condições para uma troca transparente e confiável de informações de sustentabilidade, através do desenvolvimento e da melhoria contínua do seu quadro de Sustentabilidade.

Beuren, Domenico e Cordeiro (2014) acrescentam que, em âmbito geral, o GRI fornece uma estrutura de relatório de sustentabilidade com indicadores internos e externos visando à sustentabilidade ambiental para assegurar um elevado grau de qualidade técnica e credibilidade de seus métodos. A estrutura do relatório da GRI criada, analisada e continuamente melhorada por meio do empenho *multistakeholder* que engloba a participação de instituições compostas por profissionais de diversas áreas, selecionados globalmente, a partir de empresas, sociedade e institutos de pesquisas, ou seja, juntos desenvolvem e revisam o conteúdo da estrutura de relatórios, segundo Nogueira e Faria (2012).

Segundo Cardoso e Lemme (2011), vincular ações ambientais e o desempenho financeiro corporativo significa encontrar uma justificativa de negócios (*business case*) para as práticas de sustentabilidade das empresas. Como consequência, este processo permite que a adoção de ações ambientais passe a ser defendida em termos financeiros e não apenas com argumentos de caráter qualitativo.

Assim, a principal ferramenta de comunicação do desempenho social, ambiental e econômico das empresas é o relatório de sustentabilidade. O modelo de relatório da GRI é completo e mundialmente difundido, seu objetivo é mensurar e certificar empresas com parâmetros que vão além da questão da transparência e da boa governança corporativa. Este relatório inclui os indicadores econômico, ambiental, social/trabalho, sociedade, responsabilidade pelo produto e direitos humanos, segundo Benites e Polo (2013). Logo, as organizações elaboram relatórios para darem informações às suas partes interessadas, de suas ações e seu desempenho concretizado aos níveis econômico, ambiental e social, mas também para, numa pós-análise, adaptarem estratégias que melhor se coadunem com o desenvolvimento global (Carreira & Palma, 2012).

Segundo Conceição, Dourado e Silva (2012), as diretrizes para elaboração do GRI estão estruturadas em dois diferentes grupos: o primeiro envolve princípios de definição de conteúdo, na busca por assegurar a qualidade da informação e orientações para definição dos limites do relatório; o segundo grupo trata do conteúdo do relatório, forma de gestão da organização, seu perfil e forma de gestão e apresentação dos indicadores de desempenho.

As instituições financeiras foram escolhidas para a realização desta pesquisa, pois são aquelas que financiam operações de outras empresas, podem administrar o próprio dinheiro e também da maior parte da população nacional; são aquelas instituições que devem ser um modelo para a sociedade face sua influência e posição econômica (Nogueira & Faria, 2012).

**QUADRO 2 – MODELO DE ESTRUTURA DO GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)**

| DIMENSÕES          | CATEGORIAS  | ASPECTOS  |
|--------------------|---|---|
| Dimensão Econômica | Desempenho econômico;<br>Presença de mercado;<br>Impactos econômicos diretos; | Clientes, fornecedores; funcionários; investidores; setor público.  |
| Dimensão Ambiental | Impactos ambientais   | Materiais; energia; água; biodiversidade; emissões e resíduos; fornecedores; produtos e serviços; adequação à legislação; transporte.   |
| Dimensão Social    | Sociedade   | Comunidade; suborno e corrupção; contribuições políticas. Competição e políticas de preços.   |
|                    | Práticas trabalhistas   | Emprego; relações com funcionários; saúde e segurança; treinamento e educação; diversidade e oportunidade.  |
|                    | Direitos humanos  | Estratégia e gestão; não discriminação; liberdade de associação e de negociação coletiva; trabalho infantil; trabalho forçado e compulsório; procedimentos disciplinares; procedimentos de segurança; direitos indígenas. |
|                    | Responsabilidade sobre os produtos e serviços                                 | Saúde e segurança dos consumidores; produtos e serviços; propaganda; respeito à privacidade.  |

Fonte: GRI, 2006.

### TEORIA DOS STAKEHOLDERS E SUSTENTABILIDADE

De acordo com Claro et al. (2008), a sociedade tem preocupações ecológicas, de segurança, proteção, defesa do consumidor e de qualidade dos produtos, que não existiam de forma tão salientada nas últimas décadas e isso tem pressionado as organizações e administradores em geral a englobarem esses valores em seus procedimentos administrativos e operacionais. Neste sentido, complementam afirmando que o envolvimento das empresas com as questões socioambientais pode transformar-se numa oportunidade de negócios, contribuir para a melhoria de qualidade de vida dos *stakeholders* e a sustentabilidade dos recursos naturais.

Assim, as empresas contemporâneas precisam ajustar seus objetivos financeiros e econômicos às questões relacionadas com a cidadania, ética nos negócios e preservação do meio ambiente. Sendo que, aos olhos da sociedade, a conduta socialmente relevante, vem sendo percebida como decisiva para definir prognósticos de sucesso ou fracasso empresarial (Costa & Carvalho, 2005).

Para se adaptar a essa vigente realidade, as empresas devem associar valores corporativos que nutram a renovação de suas atividades produtivas, procurando meios adequados com as novas demandas ambientais e o extenso acordo com os *stakeholders*. Essa condição promove a incorporação de pontos de éticas organizacionais tanto dentro da empresa quanto fora indicando a precisão de ampliação dos *stakeholders* e a redução do diálogo para a criação de práticas mais sustentáveis (Teixeira & Moraes, 2013).

Dias (2009) ressalta que as empresas devem prezar pela ecoeficiência de seus processos, buscando o desenvolvimento de uma cultura organizacional, aderindo uma postura de responsabilidade socioambiental e estar inserida de forma ativa em atividades de respeito ao meio ambiente natural



e social. Complementando, Nogueira e Faria (2012) enfatizam que o mais importante ponto de abordagem das três dimensões da sustentabilidade empresarial é o equilíbrio dinâmico necessário e permanente que devem existir entre as mesmas.

A difusão da sustentabilidade nas esferas organizacionais acontece por meio da gestão organizacional. O papel da alta administração é crucial para que as iniciativas e os esforços da organização rumo à proteção e às responsabilidades socioambientais obtenham sucesso (Claro et al., 2008).

### ESTUDOS CORRELATOS

Em seu artigo, Zittei e Lugoboni (2016) buscaram identificar os *stakeholders* presentes de forma explícita nas missões organizacionais das indústrias farmacêuticas atuantes no Brasil. Para isto, foi realizada uma pesquisa documental-descritiva utilizando dados contidos nos *websites* das empresas pesquisadas. Logo, concluíram que é possível afirmar que a maioria das indústrias farmacêuticas atuantes no país não apresentam de forma explícita os *stakeholders* em suas declarações de missão, e que, quando o fazem, os mais abordados são clientes, funcionários, comunidade e ambiental.

Mascena e Fischmann (2014) buscaram analisar a priorização de *stakeholders* em empresas brasileiras e a sua relação com a indústria. Para tanto, foi feita uma pesquisa documental e descritiva realizada na Base de Dados GRI, selecionando a partir dos critérios: (1) Ano de publicação: 2011; (2) País: Brasil; (3) Versão do relatório: G3. Observou-se na amostra que os funcionários são os *stakeholders* priorizados na amostra total, em seguida está sociedade, compradores, direitos humanos e meio ambiente.

Cirelli e Kassai (2010) buscaram identificar a existência (ou não) de um gap entre as percepções e ações da diretoria executiva de uma instituição bancária e os profissionais de Back Office, especificamente do setor de contabilidade. Foi feita uma pesquisa exploratória e teórica realizando-se um estudo de caso posteriormente para se colher dados qualitativos. Os autores concluíram que a sustentabilidade está institucionalizada sobre o enfoque do TBL de maneira prática, e não só teórica, assim não apenas a diretoria é difusora dos ideais, cultura e imagem da organização, mas cada um de seus funcionários carrega consigo essa percepção e acaba servindo também de agente propulsor da imagem organizacional do Banco Bradesco.

Boszczowski (2010) buscou verificar de que forma o engajamento dos *stakeholders* promoveu a construção do caso de negócio de sustentabilidade corporativa da empresa ABN AMRO Real no período de 2000 a 2007. Para tanto, fez uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo constituída por um estudo de caso. Constatou-se assim que é possível inferir que o engajamento de *stakeholders* promove o caso do negócio de sustentabilidade quando suas iniciativas estiverem relacionadas à inclusão das demandas, interesses e conhecimentos de seus *stakeholders* dos negócios da empresa de modo de manter ou criar valor.

### METODOLOGIA

Com o objetivo de evidenciar e analisar os *stakeholders* no contexto da sustentabilidade, realizou-se uma análise qualitativa documental. Foram utilizados os relatórios de sustentabilidade de empresas que são citadas no relatório de Sustentabilidade ou Integrado do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) – BM&F Bovespa, referentes ao ano de 2016. A partir dessa base de empresas, pesquisou-se aquelas que disponibilizam seu relatório de sustentabilidade e que apresentassem as informações auditadas ou revisadas por entidades independentes e que usassem o GRI G4 como metodologia. A escolha justifica-se pela afirmação de Feil e Naime (2015) de que as corporações

consideradas exemplos com práticas sustentáveis vinculam-se ao selo Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&F Bovespa.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois através de uma análise dos relatórios de sustentabilidade foi feito um levantamento das empresas mais sustentáveis no Brasil e de como seus *stakeholders* afetam e são afetados, usando conceitos clássicos de *stakeholders* como embasamento.

As pesquisas descritivas, segundo Gil (2002), possuem o objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, trata-se de um estudo documental, que vale-se da análise de materiais que não receberam nenhum tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos de pesquisa (Gil, 2002).

### VARIÁVEIS DE PESQUISA

As variáveis de pesquisa foram retiradas da literatura (de acordo com sua aparição), assim como os seus sinônimos (além da literatura os sinônimos foram evidenciados também nos relatórios).

**QUADRO 3 - ANÁLISE DE STAKEHOLDERS**

| TIPOS DE STAKEHOLDERS<br>AUTORES | CONCORRENTES | FUNCIONÁRIOS | SINDICATOS | GRUPOS DE DEFESA AO<br>CLIENTE | CLIENTE | ONGS<br>FINANCIADORES | PROPRIETÁRIOS<br>COMUNIDADE<br>LOCAL | GOVERNO | FORNECEDORES | ACIONISTAS |
|----------------------------------|--------------|--------------|------------|--------------------------------|---------|-----------------------|--------------------------------------|---------|--------------|------------|
| Friedman (1984)                  | X            | X            | X          | X                              | X       | X                     | X                                    | X       | X            |            |
| Kotler e Fox (1995)              | X            | X            |            |                                |         |                       | X                                    | X       | X            |            |
| Clarkson (1995)                  |              |              |            |                                | X       |                       |                                      |         |              |            |
| Donaldson e Prestson (1995)      |              | X            |            |                                | X       |                       | X                                    | X       | X            |            |
| Mitchell, Agle e Wood (1997)     |              |              |            |                                |         |                       |                                      | X       |              |            |
| Phillips (2003)                  | X            | X            |            |                                | X       |                       |                                      |         | X            |            |
| Friedman e Milles (2006)         | X            | X            | X          |                                |         |                       |                                      | X       |              |            |

Fonte: elaborada pelos autores.

**QUADRO 4 - SINÔNIMOS DE STAKEHOLDERS**

| TIPOS DE STAKEHOLDERS      | SINÔNIMOS               | AUTORES   |
|----------------------------|-------------------------|---|
| Concorrentes               | Concorrentes            | Freeman (1984), Kotler e Fox (1995), Phillips (2003)<br>Fridman e Milles (2006) |
| Funcionários               | Empregados<br>Equipe    | Campos (2006), Valle et al. (2014),<br>Francischini, et al. (2005)              |
|                            | Consumidores            |   |
| Sindicatos                 | Sindicatos              | Freeman (1984), Francischini, et al. (2005)                                     |
| Grupos de                  | Grupos de               | Freeman (1984)  |
| Cliente                    | Consumidores            | Campos (2006), Valle et al. (2014)  |
|                            | Usuário                 |   |
|                            | Equipe de Clientes      |   |
| Ongs                       | Ongs                    | Freeman (1984)  |
| Financiadores              | Financiadores           | Freeman (1984)  |
| Proprietários              | Proprietários           | Freeman (1984)  |
| Comunidade local           | População<br>Bairro     | Valle, et al. (2014), Carrol e<br>Butcholtz (2012)                              |
|                            | Cidade                  |   |
|                            | Conjunto de empregados  |   |
|                            | Sociedade               |   |
| Governo                    | Estado                  | Bresser Pereira (1999)  |
|                            | Aparelho administrativo |   |
| Fornecedores<br>Acionistas | Equipe de fornecedores  | Valle, et al. (2014), Francischini et<br>al. (2005)                             |
|                            | Parceiros comerciais    |   |
|                            | Investidor              |   |

Fonte: elaborada pelos autores.

**QUADRO 5 – OUTROS STAKEHOLDERS**

| STAKEHOLDERS                                 | FONTE DE DADOS                   |
|--|----------------------------------|
| Acionista controlador                        | Dados encontrados nos relatórios |
| Autoridades governamentais                   |                                  |
| Colaboradores                                |                                  |
| Companhia                                    |                                  |
| Comunidade científica                        |                                  |
| Comunidade financeira                        |                                  |
| Comunidades Olímpicas                        |                                  |
| Comunidades do entorno                       |                                  |
| Consultor                                    |                                  |
| Controladores                                |                                  |
| Distribuidores                               |                                  |
| Entidades da sociedade civil                 |                                  |
| Entidades locais                             |                                  |
| Entidades representativas do setor florestal |                                  |
| Formadores de opinião                        |                                  |
| Franqueados                                  |                                  |
| Grupos comunitários                          |                                  |
| Instituições financeiras                     |                                  |
| Membros do governo                           |                                  |
| Mercado alvo                                 |                                  |
| Mídia  |                                  |
| Organização                                  |                                  |
| Órgão ambiental                              |                                  |
| Órgãos colegiados                            |                                  |
| Órgãos da governança                         |                                  |
| Órgãos do governo                            |                                  |
| Órgãos Fiscalizadores Ambientais             |                                  |
| Órgãos públicos                              |                                  |
| Órgãos reguladores                           |                                  |
| Órgãos regulamentadores                      |                                  |
| Órgão responsáveis                           |                                  |
| Parceiro                                     |                                  |
| Patrocinador                                 |                                  |
| Pesquisadores                                |                                  |

Fonte: elaborada pelos autores.

### COLETA DE DADOS

A escolha das empresas analisadas para compor a base de pesquisa foi feita a partir dos seguintes critérios:

- (1) As empresas deveriam fazer parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) -BM&F Bovespa, de 2016;
- (2) As empresas deveriam disponibilizar o seu relatório de sustentabilidade;
- (3) Deveriam apresentar as informações auditadas ou revisadas por entidades independentes;
- (4) Deveriam utilizar a versão GRI G4 como metodologia em seus relatórios;

Para isso foi acessado o site B3, depois foi acessada a opção “institucional” - Sustentabilidade nas empresas e posteriormente o Banco de dados de 2016 ([http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/institucional/sustentabilidade/nas-empresas/relate-ou-explique](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/institucional/sustentabilidade/nas-empresas/relate-ou-explique)). O site disponibilizava um link para o download dos relatórios. Para analisar os dados,

foram lidos os 25 relatórios das empresas que condiziam com os quesitos pré-estabelecidos, tabulando-os no Excel.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

É possível observar no Quadro 6 quais dos *stakeholders* foram evidenciados nos GRI's de cada empresa (vertical) e quais empresas evidenciam cada *stakeholder* (horizontal), sendo que, "0" corresponde à ausência e "1" corresponde à presença de *stakeholder*.

**QUADRO 6** – EVIDENCIAÇÃO DOS STAKEHOLDERS NOS RELATÓRIOS

| EMPRESAS                 | CONCORRENTES | FUNCIÓNÁRIOS | SINDICATOS | GRUPOS DE DEFESA AO CLIENTE | CLIENTE | ONGS | FINANCIADORES | PROPRIETÁRIOS | COMUNIDADE LOCAL | GOVERNO | FORNECEDORES | ACIONISTAS | OUTROS | MÉDIA |
|--------------------------|--------------|--------------|------------|-----------------------------|---------|------|---------------|---------------|------------------|---------|--------------|------------|--------|-------|
| M.Dias Branco            | 0            | 1            | 0          | 0                           | 1       | 1    | 1             | 1             | 1                | 1       | 1            | 1          | 1      | 0,8   |
| Ecorodovias              | 1            | 1            | 1          | 0                           | 1       | 1    | 1             | 1             | 1                | 1       | 1            | 1          | 0      | 0,8   |
| Bradesco                 | 1            | 1            | 1          | 0                           | 1       | 1    | 0             | 0             | 1                | 1       | 1            | 1          | 0      | 0,7   |
| Natura                   | 0            | 1            | 0          | 0                           | 1       | 1    | 0             | 0             | 1                | 1       | 1            | 1          | 0      | 0,5   |
| Energy with Intelligence | 1            | 1            | 0          | 0                           | 1       | 1    | 1             | 1             | 1                | 1       | 1            | 1          | 1      | 0,8   |
| Duratex                  | 0            | 1            | 1          | 0                           | 1       | 1    | 0             | 0             | 1                | 1       | 1            | 1          | 0      | 0,6   |
| CCP                      | 1            | 1            | 0          | 0                           | 1       | 0    | 1             | 1             | 1                | 1       | 1            | 1          | 1      | 0,8   |
| Fibria                   | 0            | 1            | 0          | 0                           | 1       | 0    | 0             | 0             | 1                | 1       | 1            | 1          | 1      | 0,5   |
| Dudalina                 | 1            | 1            | 1          | 0                           | 1       | 0    | 1             | 1             | 1                | 1       | 1            | 1          | 0      | 0,8   |
| Cemig                    | 0            | 1            | 0          | 0                           | 1       | 0    | 1             | 0             | 1                | 1       | 1            | 1          | 1      | 0,6   |
| Invepar                  | 1            | 0            | 1          | 0                           | 1       | 0    | 0             | 0             | 1                | 1       | 1            | 1          | 1      | 0,6   |
| Cia. Hering              | 1            | 1            | 0          | 0                           | 1       | 1    | 0             | 1             | 1                | 1       | 1            | 1          | 1      | 0,8   |
| ItaúSA                   | 0            | 0            | 0          | 0                           | 1       | 0    | 0             | 0             | 1                | 0       | 1            | 1          | 0      | 0,3   |

Fonte: elaborado pelos autores.

Os *stakeholders* mais evidenciados foram clientes (citado por 100% das empresas), Acionistas (citado por 100% das empresas) e Fornecedores (citado por 96% das empresas). Lugoboni e Goto (2014) também observaram que os *stakeholders* mais evidenciados nas missões das empresas são os clientes, logo, percebe-se que mesmo mudando o escopo da pesquisa, a parte interessada mais evidenciada continua a mesma.

Os *stakeholders* menos evidenciados foram os Grupos de Defesa ao Cliente (citado por apenas 13% das empresas), Sindicatos (citado 42% empresas) e financiadores (citado por 46% das empresas). De acordo com Claro et al. (2008), a sociedade tem preocupação com Defesa do Consumidor, mas isso não pode ser confirmado pois, segundo pesquisa, os "Grupos de Defesa de Cliente/Consumidor", foi a variável com menor evidenciação sendo uma área explorada por poucas empresas.

As empresas que mais evidenciaram foram Itaú, que citaram todas as variáveis; Tractebel, com 92% das variáveis de pesquisa; Ecorodovias, Energy With Intelligence e Banco do Brasil, com 85% das variáveis. As que menos evidenciaram foram Sul América com 23%; Itaúsa com 31%; Natura, Fibria e Braskem, com 54% das variáveis. O objetivo do Quadro 7 é quantificar as variáveis encontradas na teoria, apresentando na horizontal as empresas que mais e menos evidenciaram os *stakeholders* citados pelos teóricos. Observados na vertical o Quadro 7 expõe os *stakeholders* mais e menos evidenciados nos GRI's destas empresas.

**QUADRO 7 - QUANTIDADE DE STAKEHOLDERS NOS RELATÓRIOS**

| EMPRESAS                 | CONCORRENTES | FUNCIÓNÁRIOS | SINDICATOS | GRUPOS DE DEFESA AO CLIENTE | CLIENTE | ONGS | FINANCIADORES | PROPRIETÁRIOS | COMUNIDADE LOCAL | GOVERNO | FORNECEDORES | ACIONISTAS | OUTROS | TOTAL | NÚMERO DE PÁGINA | TOTAL/NÚMERO DE PÁGINA |
|--------------------------|--------------|--------------|------------|-----------------------------|---------|------|---------------|---------------|------------------|---------|--------------|------------|--------|-------|------------------|------------------------|
| M.Dias Branco            | 0            | 26           |            | 0                           | 9       | 2    | 4             | 6             | 12               | 12      | 35           | 17         | 245    | 767   | 116              | 6,6                    |
| Ecorodovias              | 4            | 12           | 2          | 0                           | 31      | 6    | 4             | 5             | 30               | 20      | 38           | 17         | 0      | 169   | 100              | 1,7                    |
| Bradesco                 | 2            | 24           | 1          | 0                           | 48      | 18   | 0             | 0             | 35               | 7       | 82           | 54         | 0      | 1     | 142              | 5                      |
| Natura                   | 0            | 80           | 0          | 0                           | 53      | 3    | 0             | 0             | 22               | 3       | 11           | 4          | 0      | 176   | 44               | 4                      |
| Energy Intelligence with | 4            | 172          | 0          | 0                           | 144     | 6    | 5             | 5             | 45               | 16      | 95           | 27         | 5      | 524   | 93               | 5,6                    |
| Duratex                  | 0            | 86           | 1          | 0                           | 37      | 1    | 0             | 0             | 13               | 8       | 47           | 7          | 0      | 200   | 80               | 2,5                    |
| CCR                      | 1            | 35           | 0          | 0                           | 43      | 0    | 2             | 4             | 9                | 15      | 21           | 23         | 3      | 156   | 34               | 4,6                    |
| Fibra                    | 0            | 105          | 0          | 0                           | 15      | 0    | 0             | 0             | 22               | 7       | 31           | 6          | 8      | 194   | 100              | 1,9                    |
| Dudalina                 | 6            | 171          | 12         | 0                           | 224     | 0    | 1             | 4             | 70               | 25      | 81           | 43         | 0      | 637   | 29               | 22                     |
| Cemig                    | 0            | 25           | 0          | 0                           | 34      | 0    | 1             | 0             | 11               | 4       | 21           | 19         | 5      | 120   | 166              | 0,7                    |
| Invepar                  | 1            | 53           | 1          | 0                           | 33      | 0    | 0             | 0             | 11               | 3       | 29           | 18         | 2      | 151   | 42               | 3,6                    |
| Cia. Hering              | 1            | 38           | 0          | 0                           | 27      | 1    | 0             | 1             | 20               | 3       | 17           | 49         | 17     | 174   | 98               | 1,8                    |
| ItaúSA                   | 0            | 0            | 0          | 0                           | 10      | 0    | 1             | 0             | 5                | 0       | 2            | 8          | 0      | 26    | 65               | 0,4                    |
| Braskem                  | 0            | 63           | 2          | 0                           | 70      | 0    | 0             | 0             | 34               | 11      | 35           | 18         | 0      | 233   | 23               | 10,1                   |
| CPFL                     | 1            | 36           | 0          | 0                           | 43      | 0    | 2             | 4             | 9                | 16      | 21           | 23         | 2      | 157   | 63               | 2,5                    |
| Copel                    | 0            | 79           | 0          | 1                           | 99      | 0    | 2             | 0             | 36               | 27      | 39           | 7          | 3      | 293   | 82               | 3,6                    |
| Renova energia           | 1            | 28           | 0          | 0                           | 2       | 0    | -             | 0             | 13               | 6       | 5            | 22         | 3      | 80    | 27               | 3                      |
| Ourofino                 | 0            | 40           | 0          | 0                           | 54      | 0    | 9             | 1             | 27               | 13      | 45           | 25         | 27     | 241   | 108              | 2,2                    |
| Sul america              | 0            | 10           | 0          | 0                           | 7       | 0    | 1             | 0             | 0                | 0       | 0            | 2          | 0      | 20    | 34               | 0,6                    |
| Vale                     | 4            | 138          | 3          | 0                           | 7       | 0    | 2             | 0             | 111              | 27      | 47           | 14         | 15     | 368   | 107              | 3,4                    |
| Tractebel                | 5            | 66           | 4          | 0                           | 36      | 2    | 1             | 2             | 46               | 23      | 30           | 22         | 4      | 241   | 63               | 3,8                    |
| Triunfo                  | 0            | 19           | 0          | 0                           | 62      | 1    | 0             | 0             | 22               | 10      | 22           | 24         | 3      | 163   | 85               | 1,9                    |
| Banco do Brasil          | 4            | 180          | 7          | 2                           | 102     | 3    | 1             | 0             | 51               | 32      | 57           | 50         | 3      | 492   | 194              | 2,5                    |
| Itaú                     | 71           | 327          | 10         | 10                          | 493     | 12   | 8             | 3             | 77               | 126     | 150          | 339        | 159    | 178   | 445              | 4                      |

Fonte: elaborado pelos autores.

Os *stakeholders* mais evidenciados foram Funcionários com 2152 evidenciações, Clientes com 1843 e Fornecedores com 961 evidenciações. Esses dados corroboram em partes com o trabalho de Mascena e Fischmann (2014), pois os autores também observaram que Funcionários são os *Stakeholders* priorizados. Na pesquisa de Mascena e Fischmann (2014), logo após o *stakeholder* funcionário, o *stakeholder* mais priorizado foi o *stakeholder* Sociedade, o que diverge dos dados evidenciados nesta pesquisa.

Os *stakeholders* com menor número de evidenciações foram Grupo de Defesa ao Cliente com 13 evidenciações nos 25 relatórios, Proprietários com 35 e Sindicatos com 43 evidenciações. Essas variações podem ser explicadas pela tipologia que esses *stakeholders* têm dentro das organizações de acordo com seu grau de Poder, Legitimidade e Urgência, sendo estas tipologias: *stakeholder* Adormecido, Arbitrário, Reivindicador, Dominante, Perigoso, Dependente ou Definitivo, pois, seguindo a teoria de Mitchell et al. (1997), as atenções são direcionadas de acordo com o grau que os *stakeholders* exercem esses três poderes (Poder, Legitimidade e Urgência), sendo assim, os *stakeholders* com maior número de evidenciação são os que exercem mais os três poderes, e por consequência recebem maior atenção, e os menos evidenciados são os menos assistidos, que não apresentam muito Poder, Legitimidade ou Urgência.

As empresas que mais evidenciaram foram Itaú com um total de 1785 *stakeholders*; M Dias Branco totalizando 767; Dudalina com 637 *stakeholders* no total.

As empresas que menos evidenciaram foram Sul América com um total de 20 *stakeholders*, Itaúsa com 26 e Renova Energia com um total de 80 *stakeholders*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações relacionam-se com grupos ou indivíduos, chamados *stakeholders*, que podem afetar a realização de seu propósito ou serem afetados, sendo que a sociedade tem preocupações ecológicas, de segurança, de proteção, defesa do consumidor e de qualidade dos produtos, isto tem pressionado as organizações a englobarem esses valores em seus procedimentos administrativos e operacionais. Assim é preciso aderir uma postura de responsabilidade socioambiental, além de estar inserida de forma ativa em atividades de respeito ao meio ambiente natural e social (Freeman, 1984; Claro et al., 2008; Dias, 2009).

Dentro deste contexto, o objetivo deste estudo foi evidenciar e analisar os *stakeholders* presentes nos relatórios de sustentabilidade das empresas citadas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da B3. Com base nos dados obtidos neste estudo percebe-se que os *stakeholders* mais relevantes são os clientes, acionistas e fornecedores podendo afetar ou ser afetado com uma maior relevância aos demais. Neste sentido, pode-se concluir que a implementação da sustentabilidade nas organizações, além de contribuir para com os meios naturais, transforma-se em uma oportunidade de negócio, pois afeta diretamente a gestão dos *stakeholders*.

Este estudo apresenta uma contribuição prática/teórica, é possível compreender a presença dos *stakeholders* e afirmar sua importância/influência para diagnosticar e gerenciar as organizações de maneira mais ampla e complexa (Costa et al., 2012). Assim, esta pesquisa contribui apresentando os *Stakeholders* mais evidenciados podendo assim relacioná-los com os *stakeholders* com maior influência nas estratégias sustentáveis das organizações pesquisadas oferecendo assim, mais dados para um melhor gerenciamento com base na teoria.

Esta pesquisa tem ainda outra contribuição para a teoria, pois estabelece relações claras entre os *stakeholders* e a sustentabilidade ratificando o que afirma Szabo et al. (2014). Como contribuição gerencial, pode-se citar o auxílio para a melhoria das estratégias sustentáveis, pois esta pesquisa contribuirá para mostrar quais *stakeholders* afetam e são afetados com maior grau de relevância dentro e fora das organizações. Contribui também para a melhoria dos relatórios de sustentabilidade das instituições.

Esta pesquisa tem como limitações: (1) A privação de acesso aos relatórios GRI, pois dentre estes, alguns estão indisponíveis á acesso no ISE; (2) O estudo tem sumo valor na teoria, mas não há confirmação de que os resultados são reais na prática das empresas, pois trata-se de uma pesquisa documental (baseada apenas em documentos).

Como sugestão para novas iniciativas, esta pesquisa poderá ser aprofundada a partir pesquisas qualitativas para compreender como são usados dados sobre sustentabilidade para atrair ou manter as partes interessadas relacionadas com a organização. Outra sugestão seria pesquisas quantitativas para entender a opinião dos gestores com relação às evidências encontradas por meio de um *survey*.

## REFERÊNCIAS

Abreu, S. R. & Borges, F. Q. (2013). Indicadores de sustentabilidade organizacional: estudo em um shopping center no Estado do Pará. *Revista de Economia e Administração*, 12(4), 480-507.

- Azevedo, D. B. & Pedrozo, E. A. & Malafaia, G. C. (2012). Diálogos entre stakeholders: uma proposta para o agronegócio brasileiro. *RAD*, 4(2), 76-101.
- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G., Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146-154.
- Barakat, S. R., Freitas, L. P., Boaventura, J. M. G., & MacLennan, M. L. F. (2016). Legitimidade: uma análise da evolução do conceito na teoria dos stakeholders. *Revista de Ciências da Administração*, 18(44), 66-80.
- Bazanini, R., Ribeiro H. L., & Bazanini H. L. (2014). Estratégia dos negócios: Obstáculos encontrados para a consolidação da TV Digital no Brasil e seus impactos na cadeia produtiva eletroeletrônica na perspectiva da teoria dos stakeholders. *Revista de Negócios*, 19(1), 70-93.
- Benites, L. L. L. & Pólo, E. F. (2013). A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. *Revista de Administração da UFSM*, 6, Edição Especial, 827-841.
- Beuren, I. M., Domenico, D., & Cordeiro, A. (2013). Análise de indicadores do Environmental Management Accounting evidenciados no Global Reporting Initiative. *Revista Gestão Organizacional*, 6(2), 21-35.
- Boszczowski, A. K. (2010). *O engajamento de stakeholders como elemento chave para a estratégia de sustentabilidade corporativa*. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas), Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba.
- Cardoso, L. G. S. & Lemme, C. F. (2012). Em busca das justificativas empresariais para as iniciativas ambientais das empresas brasileiras líderes na publicação de relatórios de sustentabilidade 10.5773/rgsa.v5i2.435. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 5(2), 63-78.
- Carreira, F. A. & Palma, C. M. (2012). Análise comparativa dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras, espanholas, portuguesas e Andorra. *Revista Universo Contábil*, 8(4), 140-166.
- Cirelli, G. A. & Kassai, J. R. (2013). Análise da percepção sobre sustentabilidade por parte de stakeholders de uma instituição financeira: um estudo de caso. In: *Anais do 10º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*.
- Conceição, S. H., Dourado, G. B., & Silva, S. F. (2012). Global Reporting Initiative (GRI) - um estudo exploratório da prática de evidenciação em sustentabilidade empresarial na América Latina. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 2(3), 17-38.
- Costa, A. M., & Carvalho, J. L. F. (2005). Legitimando papéis ou conciliando interesses? A reprodução discursiva da responsabilidade social empresarial. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF.
- Costa B. K., Vieira S. F. A., Boaventura J. M. G., & Añez M. E. M. (2012). A Influência dos stakeholders na estratégia de Órgãos Públicos: o caso da diretoria de turismo de Guarulhos/SP. *RGO Revista Gestão Organizacional*, 5(1), 28-40.
- Claro, P. B. O., Claro, D. P., & Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração*, 43(4), 289-300.
- Dias, L. N. S. (2006). *Análise da utilização dos indicadores do Global Reporting Initiative nos relatórios sociais em empresas brasileiras*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – FACC/UFRRJ, Rio de Janeiro.



- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Feil, A. A. & Naime, R. H. (2015). Mensuração da sustentabilidade das corporações com selo ISE da BM&FBovespa via modelo GSE. *Revista Ambiente Contabil*, 7(1), 254-272.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits". New York Times Magazine.
- Friedman, A. L. & Miles, S. (2006). *Stakeholder: theory and practice*. New York: Oxford University Press.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Antonio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas.
- Grant, R. M. (1998). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. 3edition. Malden: Blackwell.
- Hanai, F. Y. & Espíndola, E. L. G. (2011). Indicadores de sustentabilidade: conceitos, tipologias e aplicação ao contexto do desenvolvimento turístico local. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 5(3), 135-149.
- Nobre, F. S. & Ribeiro, R. E. M. (2013). Index, Sustainability. "Cognição e sustentabilidade: estudo de casos múltiplos no índice de sustentabilidade empresarial da BM&FBovespa." *RAC*, Rio de Janeiro, 17(4), 499-517.
- Junqueira, L. A. P., Maior, J. S., & Pinheiro, F. P. (2011). Sustentabilidade: a produção científica brasileira entre os anos de 2000 e 2009. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 5(3), 36-52.
- Leite, G. A., Prates, L. A., & Guimarães, T. N. (2009). Análise dos níveis de evidenciação dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras A+ do Global Reporting Initiative (GRI) no ano de 2007. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(7), 43-59.
- Lugoboni L. F. & Goto M. M. M. (2014). Stakeholders Presentes Nas Missões Organizacionais: Uma análise por setor e origem de controle acionário. *XVII SemeAd Seminários em Administração*, 1-16.
- Mascena, K. M. C., Kim, J. H., Fischmann, A. A., & Corrêa, H. L. (2015). Priorização de Stakeholders: contribuição dos Estudos Teóricos e Empíricos. *Revista de Administração da UFSM*, 8, 42-59.
- Mitroff, I. I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind: toward a new view of organizations policy making*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Nogueira, E. P. & Faria, A. C. (2012). Sustentabilidade nos principais bancos brasileiros: uma análise sob a ótica da Global Reporting Initiative. *Revista Universo Contábil*, 8(4), 119-139.
- Souza, M. T. S. & Ribeiro, H. C. M. (2013). Sustentabilidade ambiental: uma meta-análise da produção brasileira em periódicos de administração. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(3), 368-396.
- Szabo, V., Costa, B. K., & Ribeiro, H. C. M. (2014) Stakeholders e sustentabilidade: produção científica internacional e nacional entre 1998 e 2011. *Revista Brasileira de Estratégia*, 7(2), 174-190.

Teixeira M. G. C. & Moraes I. B. (2013). O diálogo com stakeholders na teoria e na prática: análise da relação de uma empresa pública do setor industrial com seus stakeholders, para a construção de uma política de responsabilidade social. *Revista de Administração*, Santa Maria, 6, 211-228.

Wartick, S. L., Wood, D. J. (2001). *International business and society: North America Blackwell Series in Business*. 2. ed. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers.

Wood, D. J. (1993). *Business and society*. 2 ed. Harpercollins College Div.

Zitfei, M. V. M., Lugoboni, L. F., De Lima Rodrigues, A., & Chiarello, T. C. (2016). Lei do Bem: o incentivo da inovação tecnológica como aumento da competitividade global do Brasil. *Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias*, 6(1), 2925-2943.