



**Juliana Mendes Rubim**

**Gestão e Engajamento com *Stakeholders*  
Relacionados à Sustentabilidade Corporativa:  
Modelo de Diagnóstico de Maturidade para  
Indústrias de Grande Porte**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Conservação e Sustentabilidade da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência da Sustentabilidade (opção profissional)

Orientador: Prof. Rogério Ribeiro de Oliveira

Co-Orientador: Prof. Paulo Durval Branco

Rio de Janeiro  
Dezembro de 2023



**Juliana Mendes Rubim**

**Gestão e Engajamento com *Stakeholders*  
Relacionados à Sustentabilidade Corporativa:  
Modelo de Diagnóstico de Maturidade para  
Indústrias de Grande Porte**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Conservação e Sustentabilidade da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência da Sustentabilidade (opção profissional). Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo

**Prof. Rogério Ribeiro de Oliveira**

Instituto Internacional para Sustentabilidade – IIS  
Orientador

**Prof. Paulo Durval Branco**

Instituto Internacional para Sustentabilidade – IIS  
Co-orientador

**Prof<sup>a</sup>. Agnieszka Ewa Latawiec**

Departamento de Geografia e Meio Ambiente – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Isabella Bernstein Scorzelli**

Exchange 4 Change Brasil – E4CB

**Prof<sup>a</sup>. Aline Furtado Rodrigues**

Departamento de Geografia e Meio Ambiente – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 14 de dezembro de 2023

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização do autor, do orientador e da universidade.

### **Juliana Mendes Rubim**

Graduou-se em Administração de Empresas na PUC-Rio em 2001, MBA em Gestão de Negócios pelo Ibmecc-Rio (2011). Trabalhou na FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro) e na Vale S.A. Atualmente é consultora autônoma, cujo foco da prestação de serviços é elaboração de diagnóstico de maturidade, planejamento estratégico, governança, gestão da mudança, treinamento e engajamento, criação de área e de universidade corporativa relacionadas a sustentabilidade e ESG

### Ficha Catalográfica

Rubim, Juliana Mendes

Gestão e engajamento com stakeholders relacionados à sustentabilidade corporativa: um modelo de diagnóstico de maturidade para indústrias de grande porte / Juliana Mendes Rubim ; orientador: Rogério Ribeiro de Oliveira ; co-orientador: Paulo Durval Branco. – 2023.

74 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Geografia e Meio Ambiente, 2023.

Inclui bibliografia

1. Geografia e Meio Ambiente – Teses. 2. Stakeholders. 3. Sustentabilidade. 4. Modelo de maturidade. 5. Gestão e engajamento. I. Oliveira, Rogério Ribeiro de. II. Branco, Paulo Durval. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Geografia e Meio Ambiente. IV. Título.

CDD: 910

À minha avó, Zélia, in memoriam, que participou ativamente da minha formação pessoal e profissional e que sempre me incentivou a fazer um mestrado

## Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

- Aos meus pais, por todo amor, incentivos e ensinamentos.
- À minha tia, Ana Simões, pela generosidade e apoio em todas as áreas da minha vida e pelo exemplo profissional.
- À minha “filha canina”, Elis, pelo companheirismo, risadas e brincadeiras que tanto alegram minha vida.
- À minha afilhada, Rosa Morena, pela solidariedade e o ânimo que me deu na reta final dessa dissertação.
- Ao Paulo Durval Branco, pela inspiração profissional, excelente orientação, parceria e trocas que sempre geram novos aprendizados.
- Ao Rogério Ribeiro de Oliveira por sua generosidade em aceitar participar dessa importante etapa de formação profissional.
- Aos professores das disciplinas do Mestrado Profissional em Ciência da Sustentabilidade nas quais cursei, pelos aprendizados e excelentes palestras proporcionadas com convidados externos de alto gabarito.
- À essa querida turma do Mestrado Profissional em Ciência da Sustentabilidade, em especial, Isabella Scorzelli, Beatriz Nassur Espinosa, Thiego Balteiro, Pedro Maciel, Sandro Damásio e Daniela Neves pelas produtivas trocas de experiências profissionais.
- À Ana Paula Lima por toda dedicação, empatia, carinho, gentileza, eficiência e disponibilidade em nos ajudar nas diversas frentes e demandas.
- Ao Allan dos Santos Gomes pela atenção e dedicação ao suporte administrativo.

## Resumo

Rubim, Juliana Mendes; Oliveira, Rogério Ribeiro de (Orientador); Branco, Paulo Durval (Co-Orientador). **Gestão e Engajamento com *Stakeholders* Relacionados à Sustentabilidade Corporativa: Modelo de Diagnóstico de Maturidade para Indústrias de Grande Porte**. Rio de Janeiro, 2023. 74p. Dissertação de Mestrado em Ciência da Sustentabilidade (opção Profissional) - Departamento de Geografia e Meio Ambiente, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho teve como objetivo desenvolver um modelo de maturidade, que pudesse contribuir para a identificação do estágio em que se encontram indústrias de grande porte, nos processos de gestão e engajamento com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa. Uma revisão da literatura e análise de 15 (quinze) documentos, entre índices, métricas, padrões e recomendações de mercado, sobre temas de sustentabilidade corporativa, foi realizada para levantamento dos dados. Existe um hiato entre a Teoria de *Stakeholders* e as práticas empresariais, mesmo em organizações que inseriram o conceito de valor compartilhado nas suas diretrizes estratégicas. As pesquisas realizadas mostram que, seja por propósito, por busca de vantagem competitiva, por busca de transparência e reputação ou por pressões de mercado e da sociedade, as empresas devem considerar as demandas e interesses dos diferentes *stakeholders* na estratégia e na tomada de decisão. Foi elaborada uma ferramenta para operacionalizar o modelo de maturidade desenvolvido. As principais conclusões são: há carência de ferramentas e modelos de identificação do estágio de maturidade, em aspectos de sustentabilidade corporativa, que integrem os processos de gestão e de engajamento com *stakeholders*; que as referências pesquisadas analisam a gestão e engajamento com *stakeholders* como um processo que acontece e evolui em estágios; que embora o modelo tenha sido concebido com propósito de ser escalável, algumas calibrações podem ser necessárias; que o modelo de maturidade proposto pode apoiar empresas que, genuinamente, acreditam que o capitalismo de *stakeholders* não só é viável, mas necessário para o verdadeiro desenvolvimento sustentável.

## Palavras-Chave

Partes interessadas; sustentabilidade; ferramenta; estágio; empresas, indicador

## Abstract

Rubim, Juliana Mendes; de Oliveira, Rogério Ribeiro (Advisor); Branco, Paulo Durval (Co-advisor). **Corporate Sustainability Related Stakeholders Management and Engagement: a Maturity Diagnostic Model for Large Industries**. Rio de Janeiro, 2023. 74p. Dissertação de Mestrado em Ciência da Sustentabilidade (opção Profissional) - Departamento de Geografia e Meio Ambiente, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The aim of this study was to develop a maturity model that could help identify the stage reached by large-scale industries in their stakeholder management and engagement processes related to corporate sustainability. To gather data, it was performed a literature review and analysis of 15 (fifteen) documents, including indices, metrics, standards and market recommendations on corporate sustainability issues. There is a gap between stakeholder theory and business practices, even in organizations that have included the concept of shared value in their strategic guidelines. The research carried out shows that, whether out of purpose, aiming for competitive advantage, a quest for transparency and reputation or financial market and society pressure, companies must consider the demands and interests of different stakeholders in their strategy and decision-making. This work proposes a tool to operationalize the maturity model developed. The main conclusions are: there is a lack of tools and models for identifying the stage of maturity for corporate sustainability aspects, which integrate the processes of management and engagement with stakeholders; the references researched consider stakeholder management and engagement as a process that takes place and evolves in stages; although the model was designed to be scalable, some adjustments may be necessary; the maturity model proposed can support companies that genuinely believe that stakeholder capitalism is not only viable, but necessary for true sustainable development.

## Keywords

*Stakeholders*, sustainability; tool; stage; companies, indicator

## Lista de Abreviações

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ASG	Ambiental, Social e Governança
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRT	<i>Business Roundtable</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>
DSI	<i>Domini 400 Social Index</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FTSE	<i>Financial Times Stock Exchange</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IAP2	<i>International Association for Public Participation</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICO2	Índice Carbono Eficiente
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
IGBP	<i>International Geosphere-Biosphere Programme</i>
IIF	<i>Institute of International Finance</i>
IPCC	Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
JSE	<i>Johannesburg Stock Exchange</i>
LSE	<i>London Stock Exchange</i>
MPT	Ministério Público do Trabalho
MSCI	<i>Morgan Stanley Capital International</i>
NASDAQ	<i>National Association of Securities Dealers Automated Quotations</i>
NYSE	<i>New York Stock Exchange</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PRI	<i>Principles for Responsible Investment</i>



RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SASB	<i>Sustainability Accounting Standards Board</i>
SCR	Sustentabilidade Corporativa Responsável
SRI	<i>Socially Responsible Investment</i>
SSE	<i>Sustainable Stock Exchanges Initiative</i>
TCFD	<i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures</i>
TNFD	<i>Taskforce on Nature-related Financial Disclosure</i>
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
UNDESA	<i>United Nations Department of Economic and Social Affairs</i>
UNEP	<i>United Nations Environment Program</i>
UNGC	<i>United Nations Global Compact</i>
UNITAR	<i>United Nations Institute for Training and Research</i>
WEF	<i>World Economic Forum</i>

## Sumário

1. Introdução.....	12
1.1. Relevância do Estudo .....	16
1.2. Objetivos .....	19
1.3. Organização da Dissertação .....	19
2. Metodologia .....	21
2.1. Etapas do processo de desenvolvimento do modelo de diagnóstico de maturidade .....	22
2.1.1. Proposição de afirmativas .....	23
2.1.2. Proposição de indicadores .....	26
2.1.3. Escopo da metodologia de estágio da maturidade.....	28
3. Contexto e panorama sobre Gestão e Engajamento com <i>Stakeholders</i> relacionados à Sustentabilidade Corporativa.....	30
3.1. Origens e conceito de desenvolvimento sustentável.....	30
3.2. Origens do conceito da sustentabilidade corporativa .....	35
3.3. Visão geral da sustentabilidade no mercado financeiro .....	37
3.3.1. O impacto da COVID-19 e o do “boom” do ESG nas empresas.....	40
3.4. <i>Stakeholders</i> e a Sustentabilidade Corporativa.....	42
3.5. Processos de Gestão e Engajamento com <i>Stakeholders</i> .....	44
3.5.1. Gestão de <i>Stakeholders</i> .....	46
3.5.2. Engajamento com <i>Stakeholders</i> .....	48
3.5.3. Modelos de maturidade em sustentabilidade corporativa .....	53
4. Resultados e Discussões.....	59
5. Considerações Finais .....	64
6. Referências Bibliográficas .....	68

## Lista de figuras

Figura 1: Componentes-chave da participação dos interessados ...	26
Figura 2: Status atual das variáveis de controle para sete dos limites planetários.....	31
Figura 3: Estado atual das variáveis de controle para as nove fronteiras planetárias. ....	32
Figura 4: Antecedentes e consequências do envolvimento da empresa com stakeholders .....	45
Figura 5: Visão geral da gestão dos stakeholders no Projeto – Etapas .....	48
Figura 6: Três gerações do engajamento de stakeholders corporativo.....	49
Figura 7: Modelo de cinco passos para o engajamento de stakeholders .....	50
Figura 8: Um modelo de processo para operacionalizar o engajamento dos stakeholders na RSE .....	51
Figura 9: Um framework para planejamento e avaliação da qualidade do engajamento .....	52
Figura 10: Quatro níveis de engajamento de stakeholders .....	53
Figura 11: Os cinco estágios do aprendizado organizacional.....	55
Figura 12: A Ferramenta de educação-civil .....	55
Figura 13: Diferentes níveis e abordagens de engajamento .....	56
Figura 14: Espectro da participação dos interessados .....	57
Figura 15: Evolução das práticas em RSE .....	58
Figura 16: Composição de indicadores por eixo.....	59
Figura 17: Postura da empresa em relação aos processos de gestão e engajamento com stakeholders .....	61

# 1. Introdução

Vivemos em uma era, geologicamente conhecida como Antropoceno, onde enfrentamos grandes desafios globais de sustentabilidade, tais como mudança climática, poluição do ar, perda de biodiversidade, segurança energética e alimentar, propagação de doenças, entre outros. Estes são interligados através das dimensões organizacional, de espaço e tempo e devem ser estudados e gerenciados de forma integrada.

A integração de sistemas – abordagens holísticas para integrar vários componentes de sistemas humanos e naturais integrados – é crucial para compreender interconexões socioeconômicas e ambientais, e para criar soluções de sustentabilidade.<sup>1</sup>

É nesse contexto de desafios globais de sustentabilidade e integração de sistemas que as empresas se inserem, sendo primordial que seus negócios não sejam orientados exclusivamente pela lógica de crescimento. Os tomadores de decisão devem estar conscientes que a expansão econômica desenfreada afeta drasticamente o planeta e sacrifica o capital natural (como fauna, flora e recursos minerais), que são mais valiosos do que o capital criado pelo homem (estradas, fábricas, bens de consumo entre outros). “Teremos, então, o que denomino crescimento deseconômico, produzindo ‘males’ mais rapidamente do que bens – tornando-nos mais pobres, e não mais ricos.”<sup>2</sup>

Apesar do amadurecimento do conceito e das práticas de sustentabilidade corporativa nas últimas décadas, ainda hoje as empresas estão orientadas a buscar resultados de curto prazo, muitas vezes negligenciando as reais necessidades de seus públicos de interesses, ou *stakeholders*<sup>3</sup>, e relações mais amplas de negócios.

As empresas que desejam ter negócios perenes e que geram valor no longo prazo devem incorporar a sustentabilidade corporativa nas suas diretrizes estratégicas e operacionalizá-la no dia a dia de suas organizações. Nesse contexto, o princípio do valor compartilhado se apresenta como uma solução, onde os benefícios do

---

<sup>1</sup> LIU, Jianguo; et al. **Systems integration for global sustainability**. Science, vol. 347

<sup>2</sup> DALY, Herman E. **Sustentabilidade em um mundo lotado**. Scientific American. Edição especial. Brasil. São Paulo, n. 41, p. 92-99, out. 2005

<sup>3</sup> Freeman (1984) definiu stakeholders como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização”

negócio atingem empresas e sociedade, considerando as diferentes necessidades e desafios existentes (PORTER; KRAMER, 2011).

O conceito de “ganha-ganha”, como popularmente passou a ser conhecido na linguagem corporativa, a partir do artigo “Valor Compartilhado”, publicado na *Harvard Business Review* em 2011, continua fazendo sentido e deve ser uma premissa adotada nas tomadas de decisão empresariais.

Mudanças no cenário ambiental, socioeconômico e político global aumentaram a pressão de responsabilização das empresas pelos impactos causados por seus projetos e operações. Assim, as empresas passam a compor um sistema complexo, entendendo que fazem parte da comunidade na qual estão inseridas, e que a perenidade dos negócios depende de uma relação harmoniosa com esta comunidade. É a partir da identificação das questões mais críticas para o negócio, que as empresas devem contar com a colaboração de públicos estratégicos, aprimorando o relacionamento com sua cadeia de valor e garantindo vantagem competitiva (NETO et al., 2012).

A pandemia da COVID-19 impactou o mundo em diversos níveis e setores. Ao falar nos impactos para a sociedade, é evidente que *stakeholders* mais atrelados aos negócios, como funcionários, consumidores, comunidades, competidores e fornecedores foram os mais afetados. A incerteza provocada pela pandemia deu início a um incessante ciclo de insegurança nos negócios, assim como nos consumidores e funcionários, ocasionando condições financeiras restritas, aumentando o desemprego e reduzindo investimentos financeiros. A pandemia deixou clara a relação estreita entre problemas sociais e sustentabilidade nos negócios, e este é um aprendizado que deve se manter presente nas decisões estratégicas e na governança das empresas (CARROLL, 2021).

Antes mesmo da pandemia, desde 2019, o movimento ESG - que pode ser traduzido para o português como ambiental, social e governança (ASG) - vem ganhando os holofotes, sendo tema de debates e tendo mais espaço na mídia. O ESG orienta a adoção de critérios ambientais, sociais e de governança na tomada de decisões de investimentos. A pandemia de Covid-19 também contribuiu para que essa “onda explosiva” invadissem o ambiente dos negócios, mas há outros aspectos que devem ser considerados. O tema ESG vem sendo tratado nos últimos anos no Fórum Econômico Mundial, que gerencia uma força-tarefa global para promover maior

transparência sobre a exposição das empresas aos riscos climáticos, e está presente também nas cartas aos investidores de Larry Fink, CEO da gestora *BlackRock* (EDGECLIFFE-JOHNSON, 2019), responsáveis por pautar tendências de mercado com ênfase na sustentabilidade e descarbonização das carteiras de ativos. Como consequência, padrões, métricas e índices de mercado têm continuamente ampliado seu olhar e cada vez incorporado de forma mais profunda aspectos de sustentabilidade corporativa nos seus guias, *frameworks* e formulários, tais como GRI (*Global Reporting Initiative*), SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*), entre outros.

Dentro deste contexto, produzir e vender não é mais suficiente; não basta uma empresa ter lucro, mas se faz necessário também entender como ele foi gerado. A sustentabilidade é hoje uma rota fundamental na criação e proteção do valor econômico. De forma paralela, esse também é o entendimento do mercado financeiro, que opera no sentido de identificar, mensurar, monitorar, reportar, controlar e mitigar riscos (VENDRAMINI; BELINKY, 2017).

A importância de considerar diferentes *stakeholders* externos aos limites da companhia, como preconiza a Teoria dos *Stakeholders* a partir da obra de Edward Freeman (1984), intitulada *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, já é considerada por empresas que prosperam com uma estratégia sustentável. Muitas vezes, o que leva uma empresa ter esse olhar são eventos dramáticos, mas organizações sustentáveis aprenderam a fazer uma “autoanálise” e interpretar as preocupações e expectativas de seus principais públicos de interesse, podendo-se dizer que aprendem “de fora para dentro”. Essa forma de conceber e fazer negócios colabora com a obtenção e manutenção da “Licença para Operar”, criando valor para todos os *stakeholders*, incluindo os investidores. Quando toda essa rede é montada e devidamente orquestrada, a empresa vai além de seus próprios limites para aprender, colaborar e comunicar (ECCLES; PERKINS; SERAFEIM, 2012).

Referendando os conceitos e premissas apresentadas até aqui, o capitalismo de *stakeholders*, termo cunhado em 2020 no Fórum Econômico Mundial em Davos, defende que a tomada de decisão considere colaboradores, consumidores, fornecedores, comunidades locais e acionistas, pois é mais estratégico para o sucesso no longo prazo das empresas do que somente focar na maximização do lucro (ARANHÁ; CERIDONO; VALLE, 2021).

Conforme destacado pelos autores Sequeira; Warner (2007) na publicação “Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes”, as organizações que entendem a relevância de ativamente desenvolver e manter um relacionamento com *stakeholders* estão colhendo os benefícios da melhoria na gestão do risco e obtendo melhores resultados nos seus negócios.

O recente escândalo envolvendo a cadeia de fornecedores de três grandes vinícolas no Sul do Brasil, Salton, Aurora e Cooperativa Garibaldi, ocorrido em fevereiro de 2023, chamou a atenção de todo o país. Trabalhadores, em grande maioria negros e baianos, eram terceirizados para o período de colheita de uva e submetidos, por uma empresa intermediária, a condições de trabalho análogas à escravidão. Além do impacto reputacional para as três grandes marcas, o acordo com o Ministério Público do Trabalho (MPT) definiu um pagamento de R\$ 7 milhões em indenizações, sendo 5 milhões por danos morais coletivos e 2 milhões por danos individuais aos 207 trabalhadores envolvidos (ABDO, 2023).

Casos como esses nos levam a retomar questionamentos realizados por Perini; Tencati (2006), que apesar de destacarem avanços, ao longo dos últimos anos, em esforços e instrumentos, como o relatório de sustentabilidade baseado nos padrões do GRI, entendem que algumas perguntas ainda precisam ser respondidas: “Quantas empresas realmente mudaram suas perspectivas? Quantas empresas medem e avaliam o seu desempenho considerando o impacto das suas próprias atividades, por exemplo, nos capitais humanos, sociais e naturais? Quantas destas empresas abandonaram realmente a abordagem dos acionistas para adotar uma abordagem mais abrangente das partes interessadas? [...]”.

A partir desse contexto o presente estudo buscou responder às questões abaixo, classificadas como central e intermediárias.

**Pergunta Central:** Como identificar, por meio de um modelo de maturidade, o estágio em que se encontram indústrias de grande porte, nos processos de gestão e engajamento com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa?

**Perguntas Intermediárias:**

1. Quais são os estágios de maturidade dos processos de gestão e engajamento com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa?
2. Como criar um modelo, com respectiva ferramenta, que permita a identificação do estágio de maturidade em gestão e engajamento com *stakeholders* que determinada indústria de grande porte se encontra?
3. Quais as limitações e possíveis próximos passos para o modelo de diagnóstico de maturidade de gestão e engajamento com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa, em indústrias de grande porte?

**1.1. Relevância do Estudo**

A importância da sustentabilidade para o futuro do planeta é inegável, uma vez que as atividades humanas têm causado impactos negativos significativos no meio ambiente, tais como a poluição, o desmatamento, a escassez de recursos naturais e as mudanças climáticas. Tais problemas ameaçam a sobrevivência das espécies e ecossistemas, e podem ter consequências graves para a vida humana (PEREIRA NETO; CÂNDIDO, 2020). A falta de acesso a recursos básicos, como água potável e alimentos, é um problema que afeta grande parte da população mundial, e a busca por soluções sustentáveis pode ajudar a reduzir essa desigualdade (FEY JAPPUR et al., 2008).

Do ponto de vista empresarial, a sustentabilidade é importante por diversas razões. Empresas que adotam práticas sustentáveis podem reduzir custos, aumentar a eficiência operacional e melhorar sua imagem perante a sociedade e os consumidores. Além disso, a sustentabilidade pode ser uma fonte de inovação e geração de valor, levando à criação de novos produtos e serviços que atendam às demandas dos consumidores por produtos sustentáveis (CORAL, 2002).

Para MORIOKA et al. (2018), as empresas também têm um papel importante na busca por soluções para os desafios ambientais e sociais enfrentados pelo planeta. As corporações têm uma grande influência na economia global, e podem utilizar essa influência para promover mudanças positivas na sociedade, como a redução de emissões de gases de efeito estufa e a preservação dos recursos naturais.



A adoção de práticas sustentáveis por parte das empresas é um passo importante na direção da construção de um mundo mais justo e equilibrado. Isso inclui a utilização de fontes renováveis de energia, a gestão responsável dos recursos naturais e a busca por soluções inovadoras que possam reduzir o impacto ambiental das atividades empresariais (NEUGEBAUER; FIGGE; HAHN, 2016).

Segundo SILVA et al. (2011), para alcançar esse objetivo, é necessário que as empresas adotem uma abordagem de negócios sustentáveis, que considere não apenas o lucro, mas também a responsabilidade social e ambiental. Isso inclui a adoção de práticas de transparência, comunicação e engajamento com *stakeholders*, e a implementação de estratégias de gestão sustentável ao longo de toda a cadeia produtiva. É preciso que as empresas avaliem o impacto de suas atividades em todas as etapas, desde a obtenção de matérias-primas até a disposição final de resíduos, buscando reduzir o impacto socioambiental de suas atividades. As organizações com cultura mais maduras em sustentabilidade corporativa, inclusive, já entenderam que a avaliação desse impacto deve transcender os muros empresariais, e incluir sua cadeia de valor.

Uma das principais diferenças entre empresas sustentáveis e as tradicionais é que as primeiras encorajam suas cadeias de fornecedores a adotarem estratégias sustentáveis (83% vs. 20% para as empresas tradicionais), sendo que muitas delas trabalham em estreita colaboração com os seus fornecedores para apoiá-los nesses esforços (ECCLES; PERKINS; SERAFEIM, 2012).

No contexto da sustentabilidade corporativa, os *stakeholders* têm um papel importante na definição dos objetivos e estratégias empresariais, na avaliação do desempenho ambiental e social das empresas e na criação de soluções sustentáveis para os desafios enfrentados pela sociedade. Eles são considerados parceiros estratégicos das empresas na busca por soluções sustentáveis e na criação de valor compartilhado (ZAMCOBÉ; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

No entanto, a gestão de *stakeholders* também apresenta desafios, como a identificação e priorização dos mais relevantes para a empresa, a definição de estratégias de engajamento - que levem em consideração as diferentes demandas e expectativas desses públicos de interesse - e a avaliação do impacto das atividades empresariais sobre estes e a sociedade como um todo (ALMEIDA; NASCIMENTO

JUNIOR; COSTA, 2017). É fundamental que as empresas saibam gerir o relacionamento com seus *stakeholders* de forma efetiva, a fim de gerar valor ao negócio e evitar problemas que impactem sua reputação (PEREIRA NETO; CÂNDIDO, 2020).

Neste sentido, a intenção dessa dissertação é contribuir com desafios de gestão estratégica da sustentabilidade corporativa, em indústrias de grande porte, ao apresentar um método assertivo de identificação do grau de maturidade dos processos de gestão e engajamento com *stakeholders*, por meio de uma ferramenta tecnológica de fácil entendimento e uso.

Ao combinar questões importantes reunidas na literatura disponível e os conteúdos de alguns dos principais índices de mercado, métricas, diretrizes e relatórios de sustentabilidade, além de referências específicas para a gestão e o relacionamento com *stakeholders*, a ferramenta apresenta uma “nota geral” de atuação da empresa bem como notas para cada um dos processos analisados, ou seja, os processos de gestão e de engajamento com *stakeholders*. O método utilizado, para a proposição da referida ferramenta, permite a identificação de pontos de melhoria em processos e subprocessos diretamente relacionados ao amadurecimento da cultura de sustentabilidade e, conseqüentemente, a criação de valor compartilhado pelas organizações.

Por último, vale ressaltar o *background* da autora, interesse e motivação profissional no desenvolvimento da ferramenta elaborada a partir dessa dissertação, tendo trabalhado com o tema gestão e engajamento com *stakeholders* ao longo dos últimos 22 anos, sendo que desde 2006 com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa. Nos últimos oito anos essa atuação tem se dado no segmento de consultoria, com a oportunidade de apoiar empresas, de diversos portes e segmentos, nos seus desafios e ambições em sustentabilidade.

Ou seja, essa experiência profissional da autora permite afirmar que gestão e engajamento com *stakeholders*, relacionados à sustentabilidade corporativa, é uma dor e/ou oportunidade de geração de valor ainda não explorada, pela grande maioria das organizações no Brasil. Dessa forma, entende-se que o presente trabalho tem demanda de mercado e apoia as empresas em tomadas de decisões, bem como no atingimento de metas e objetivos estratégicos do negócio.

## 1.2. Objetivos

**Objetivo:** O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um modelo de maturidade, que contribua para a identificação do estágio em que se encontram indústrias de grande porte, nos processos de gestão e engajamento com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa.

### **Objetivos específicos:**

- Determinar estágios de maturidade dos processos de gestão e engajamento com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa.
- Criar um modelo, com respectiva ferramenta, que permita a identificação do estágio de maturidade dos processos de gestão e engajamento com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa em indústria de grande porte.
- Descrever o processo de criação, limitações e possíveis próximos passos para o modelo de diagnóstico de maturidade de gestão e engajamento de *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa em indústrias de grande porte.

## 1.3. Organização da Dissertação

A dissertação contém 6 (seis) capítulos, conforme estrutura abaixo:

- 1º capítulo: considerações iniciais sobre relacionamento com *stakeholders* no contexto de sustentabilidade corporativa e desenvolvimento sustentável, as perguntas de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e a relevância do estudo;
- 2º capítulo: metodologia do estudo;
- 3º capítulo: contexto e panorama sobre gestão e engajamento com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa, partindo da origem e conceito de desenvolvimento sustentável, passando por uma visão geral da sustentabilidade corporativa no mercado financeiro; identificando etapas e subprocessos dos processos de gestão e

de engajamento com *stakeholders* e; por fim citando modelos de maturidade em sustentabilidade corporativa, a partir de uma apresentação e discussão da revisão da literatura;

- 4º capítulo: resultados e discussões relacionados à revisão da literatura e a proposta de modelo de maturidade apresentada e respectiva ferramenta;
- 5º capítulo: conclusões e sugestões para futuros usos da referida ferramenta, que operacionaliza o modelo de diagnóstico de maturidade desenvolvido;
- 6º capítulo: Referências Bibliográficas.

## 2. Metodologia

De acordo com VERGARA (2019) o critério de classificação de pesquisa pode ser quanto aos fins e quanto aos meios. Dessa forma, a presente pesquisa foi baseada em:

- i) Quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa metodológica porque está associada à criação de um modelo, de diagnóstico, para atingir um determinado objetivo, ou seja, medir o grau de maturidade de indústrias de grande porte nos processos de gestão e engajamento com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa. E aplicada, já que o que motivou a pesquisa foi o desejo de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Dessa forma, tem uma finalidade prática, motivada pela curiosidade intelectual da autora.
- ii) Quanto aos meios: trata-se de pesquisa bibliográfica, uma vez que foi desenvolvida tendo como referência material acessível ao público geral, ou seja, em livros, revistas, redes eletrônicas, jornais etc. Para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação sobre os seguintes assuntos: origens e conceito de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade corporativa, visão geral da sustentabilidade no mercado financeiro, *stakeholders* e sustentabilidade corporativa, processos de gestão e engajamento com *stakeholders*, metodologias sobre grau de maturidade das empresas em sustentabilidade corporativa e temas relacionados, além de uma varredura no conteúdo de alguns dos principais índices, métricas e diretrizes de reportes relacionadas à sustentabilidade corporativa.

A partir da investigação e análise dessas fontes, foi proposto um modelo de diagnóstico de maturidade para os processos de gestão e engajamento com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa. Importante frisar que o referido modelo, operacionalizado na forma de software de planilhas eletrônicas Excel, de fácil uso e entendimento, foi testado por gerente de uma indústria de grande porte do segmento de logística, cliente da consultoria onde a autora trabalhava à época da finalização da dissertação. Por motivos de sigilo e confidencialidade, o nome da empresa e os resultados não puderam ser divulgados.

## 2.1. Etapas do processo de desenvolvimento do modelo de diagnóstico de maturidade

A ferramenta que operacionaliza o modelo de diagnóstico de maturidade, foi estruturada a partir de dois eixos que representam os processos foco desse estudo, ou seja, Gestão e Engajamento. Conforme *frameworks* e documentos de referência, os processos de gestão e engajamento com *stakeholders*, normalmente, são apresentados de forma integrada, já que um alimenta o outro (gera insumos e saídas para ambos), mas sem os detalhamentos de subprocessos e atividades-chave, essenciais para análises críticas que apoiam tomadas de decisão. Na ferramenta proposta, a visão integrada da performance da empresa, nesses dois processos, se dará a partir da nota final atingida, consequência da média das notas obtidas no eixo Gestão e no eixo Engajamento.

Optou-se por separar os processos em dois eixos, com respectivos indicadores e afirmativas, pois o objetivo é que o modelo de diagnóstico de maturidade, apoie, através das notas geradas a partir da utilização da ferramenta, tomadas de decisão tanto táticas-operacionais quanto estratégicas. Nesse sentido, essa separação se faz necessária para permitir o tratamento de questões específicas de cada processo.

Por exemplo, se falta equipe interna dedicada a executar atividades pertinentes à relacionamento com *stakeholders*, é importante entender quais processos e subprocessos estão com *headcount* (número de funcionários) mal dimensionado. Se o problema for em engajamento, mais especificamente em diálogo, a empresa deve buscar um profissional com formação em antropologia, ciência ou comunicação social. Já se o problema for a inexistência de um controle sistematizado das interações e ações com *stakeholders*, trazer um profissional de gestão de projetos, como experiência em PMO, talvez possa ser a solução. Da mesma forma, se a empresa já tem processos de gestão e engajamento com *stakeholders* estruturados, mas estes não estão sendo efetivos, a ferramenta poderá apoiar na identificação da(s) causa(s) raiz. Ou seja, por exemplo, se há carência de instrumentos normativos, se há problema de comunicação e capacitação, se falta orçamento para atividades de relacionamento com *stakeholders* etc.

Como já mencionado, cada eixo tem indicadores, e cada indicador contém afirmações. Os métodos utilizados para a proposição desses indicadores e afirmações serão detalhados a seguir.

### 2.1.1. Proposição de afirmativas

O modelo de diagnóstico de maturidade para os processos de gestão em engajamento com *stakeholders*, relacionados à sustentabilidade corporativa, foi construído com base em alguns dos principais índices de mercado, métricas, diretrizes e reportes de sustentabilidade, bem como referências específicas para a gestão e o relacionamento com *stakeholders*, a saber:

1. ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial
2. DJSI - *Dow Jones Sustainability Index*
3. SASB - *Sustainability Accounting Standards Board*
4. Índices do MSCI - *Morgan Stanley Capital International*
5. Indicadores Ethos
6. AA1000 *Stakeholder Engagement Standard*
7. TCFD - *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*
8. FTSE4Good *Index*
9. GRI - *Global Reporting Initiative*
10. Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes (IFC)
11. *The Stakeholder Engagement Manual* (UNEP + AccountAbility)
12. *Stakeholder Engagement & The 2030 Agenda* (SDG ONU)
13. *Measuring Stakeholder Capitalism Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation* (WEF)
14. TNFD - *Taskforce on Nature-related Financial Disclosure*
15. PRI - *Principles for Responsible Investment*

Cada um dos materiais analisados serviu como base para a seleção de temas abordados, a organização em eixos e respectivos indicadores, bem como para a proposição e a valoração das afirmativas.

As fontes acima, foram prioritariamente selecionadas como referência em função de dois aspectos:

- a) Representatividade: são fontes cada vez mais reconhecidas e/ou utilizadas por investidores e gestores de empresas, seja com objetivo de melhorar transparência e reputação, seja visando aprimorar suas práticas de gestão de riscos de sustentabilidade e/ou ESG ou mesmo por uma questão de alinhamento ao propósito e missão do negócio.
- b) Disponibilidade: são fontes que estão disponíveis para o público em geral ou foram disponibilizadas por empresa parceira que é cliente da consultoria na qual a autora atua.

O processo de desenvolvimento da ferramenta teve início com a seleção dos materiais base e posteriores análises críticas. Considerando a metodologia empregada em cada referência, foram identificados os temas comuns abordados nelas, bem como os pontos distintos que apresentavam relação com as pautas desta dissertação. A partir disto, foram propostas afirmativas com caráter binário, ou seja, que admitem resposta sim ou não, para todos os temas identificados.

Para a determinação das afirmativas, o seguinte passo a passo foi realizado:

1º) Entendimento de premissas adotadas e orientações advindas de publicações referências em relacionamento com *stakeholders*, tais como guias e manuais. Nesse momento, identificou-se que a publicação “Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes”, elaborado pelo IFC, era a mais completa no que tange o detalhamento de subprocessos e atividades que compõem os processos de gestão e engajamento com *stakeholders*. Além disso, o fato da referida publicação se basear em melhores práticas, bem como de ter sido a principal referência apresentada nas aulas sobre relacionamento com *stakeholders*, da disciplina Sustentabilidade Corporativa, do Mestrado Profissional em Ciência da Sustentabilidade, também foram considerados.

2º) Leitura e análise crítica dos norteadores, diretrizes e formulários dos índices, métricas e padrões de mercado que compõem as 15 (quinze) referências elencadas.



3º) Seleção de afirmativas e diretrizes que dizem respeito a gestão e engajamento com *stakeholders*.

4º) Identificação de afirmativas e diretrizes que, pela relevância, mereciam ser mais bem detalhadas, desdobradas, cascadeadas na ferramenta. Esse passo é fundamental considerando o objetivo desta dissertação. Ou seja, apresentar um modelo de maturidade, que contribua para a identificação do estágio em que se encontram indústrias de grande porte, nos processos de gestão e engajamento com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa.

5º) Redação final das afirmativas com caráter binário, ou seja, que admitem resposta sim ou não. Durante esta etapa, foi detectada a necessidade de endereçar algumas afirmativas a *stakeholders* específicos (como por exemplo, fornecedores, colaboradores e comunidades), ainda que a ferramenta em si trate dos *stakeholders* de uma forma geral. Isso se deve à necessidade de contemplar questões críticas, essenciais para a gestão e engajamento com as partes interessadas. Vale ressaltar, também, que as referências, de forma muito semelhante, trabalham voltadas para sustentabilidade corporativa ou *stakeholders* de modo generalizado. Contudo, ocorrem especificações em tópicos relevantes.

6º) Atribuição de peso às afirmativas. Para esse passo, modelos de maturidade em sustentabilidade corporativa, como o apresentado por Simon Zadek (2004) em seu *paper* “The Path to Corporate Responsibility”, entre outros, foram considerados. A lógica para a atribuição de peso seguiu a premissa, defendida por este autor, entre outros, conforme será apresentado mais à frente nessa dissertação, de que o caminho para adoção de uma responsabilidade corporativa pelas organizações é progressivo, complexo e interativo, ocorrendo em estágios. Para cada afirmativa foram atribuídos pesos de 1 a 5, de acordo com seu conteúdo, analisado a partir de grau de complexidade das atividades relacionadas aos processos de gestão e engajamento com *stakeholders*.

### 2.1.2. Proposição de indicadores

Assim como ocorreu com a proposição de afirmativas, seguiu-se um método para a identificação e a nomeação dos indicadores que compõem os dois eixos da ferramenta, ou seja, o eixo de gestão e o eixo de engajamento.

A princípio cada afirmativa foi direcionada a um indicador do *framework* “Componentes-chave da participação dos interessados” da publicação “Participação dos interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes” (Figura 1). Isso porque, conforme já mencionado, a referida publicação é a que mais detalha os subprocessos e atividades que compõem os processos de gestão e engajamento com *stakeholders*.

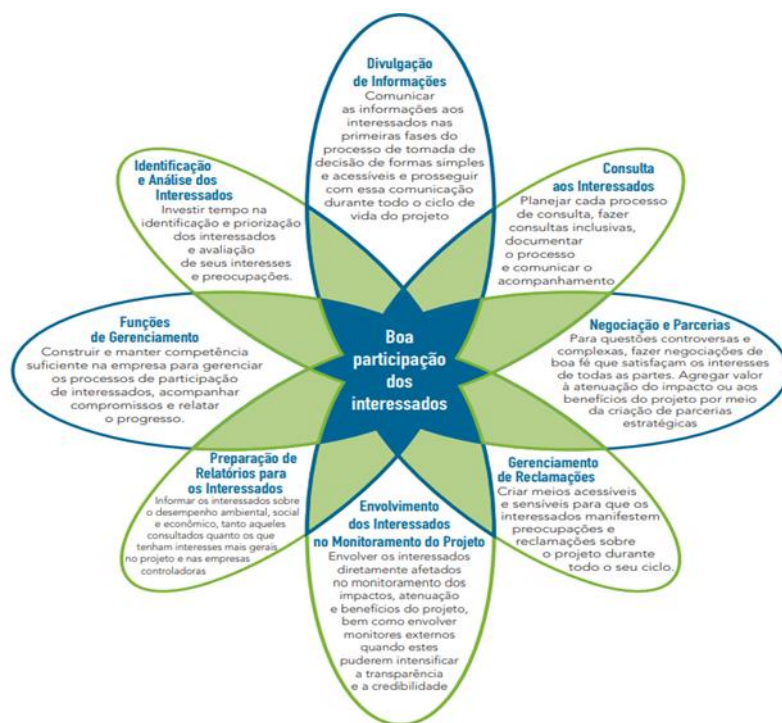


Figura 1: Componentes-chave da participação dos interessados

Fonte: IFC (2007)

Essa escolha também se deu, a princípio, em função do objetivo deste manual, ou seja, “fornecer ao leitor os ‘princípios básicos’ das melhores práticas de gestão

dos relacionamentos com os interessados em um contexto dinâmico no qual eventos inesperados podem ocorrer, e efetivamente ocorrem, e os fatos mudam”<sup>4</sup>.

Entretanto, durante esse direcionamento, foram percebidas limitações metodológicas para com o propósito desta dissertação, uma vez que o *framework* se baseia apenas nos *stakeholders* externos e possui um escopo específico, voltado a grandes projetos.

Assim sendo, foi necessário realizar um novo direcionamento das afirmativas para permitir uma assertiva categorização de indicadores por eixo. Esse novo direcionamento seguiu o seguinte passo a passo:

- 1º) nova análise crítica do conteúdo das afirmações (derivadas dos 15 documentos analisados), sem se pautar em um *framework* específico, para identificar potenciais agrupamentos;
- 2º) análise crítica das afirmações à luz de: (a) subprocessos e atividades que compõem os processos de gestão e engajamento com *stakeholders* e; (b) tendências de mercado. Todas as análises basearam-se nas referências bibliográficas avaliadas;
- 3º) análise crítica dos principais temas, que tratam de gestão e engajamento com *stakeholders*, nos 15 documentos de referência. O foco dessa análise foi entender quais são as preocupações e objetivos dos índices, métricas e padrões de sustentabilidade ao formularem perguntas sobre *stakeholders* nos seus questionários;
- 4º) identificação de demandas, internas e de mercado, que as empresas têm no que diz respeito a gestão e engajamento com *stakeholders*;
- 5º) identificação de potenciais novos agrupamentos, considerando pontos em comum que as propostas de afirmações apresentavam, a partir das análises realizadas nos passos anteriores;
- 6º) nomeação dos indicadores por eixo.

---

<sup>4</sup> INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION – IFC. **Participação dos interessados: Manual de melhores práticas para fazer negócios em mercados emergentes**. Maio 2007.

A partir da definição final dos indicadores por eixo, as afirmativas foram redistribuídas, bem como reavaliadas em termos de redação, para assegurar coerência com os novos indicadores.

Por fim, cada indicador foi analisado individualmente para garantir que contemplasse afirmativas de todos os pesos, sendo adaptadas e/ou propostas novas questões binárias conforme a necessidade. A experiência profissional<sup>5</sup> da autora no tema orientou esses ajustes finais. Vale ressaltar que há uma tendência natural de que as afirmativas se concentrem nos pesos medianos, uma vez que a “sustentabilidade não ocorre nos extremos”. Soma-se o fato de que boa parte das referências utilizadas são índices de mercado e documentos norteadores de relatórios e relatos em sustentabilidade, que possuem elevado caráter de gestão. Além disso, considerando as referências bibliográficas analisadas, sobre modelos de diagnóstico de maturidade em sustentabilidade corporativa, o nível de gestão se encontra na média da curva de maturidade.

### 2.1.3. Escopo da metodologia de estágio da maturidade

Qualquer organização, independentemente do porte e do setor, deve se relacionar com *stakeholders* e considerá-los parceiros na criação e proteção de valor do negócio. Considerando o objetivo dessa dissertação, ou seja, desenvolver um modelo de maturidade, que contribua para a identificação do estágio em que empresas se encontram, nos processos de gestão e engajamento com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa, optou-se por focar em indústrias de grande porte pelos seguintes motivos:

---

<sup>5</sup>A autora atua com o tema gestão e engajamento com stakeholders há 22 anos, ou seja, desde 2001, quando iniciou sua atividade profissional na Assessoria de Infraestrutura e Novos Investimentos da Firjan. Em 2006 ingressou na mineradora Vale S.A, onde iniciou sua experiência com gestão e engajamento de stakeholders relacionados à sustentabilidade corporativa. Participou do desenvolvimento e operacionalização da sistemática corporativa de gestão de crise. Estruturou e coordenou projetos *multistakeholders* - com foco no combate ao desmatamento da Amazônia - do Fundo Vale para o Desenvolvimento Sustentável. Como Gerente Geral da referida mineradora, participou ativamente da concepção e liderou o desenvolvimento e implementação do Modelo de Gestão de *Issues e Stakeholders* de sustentabilidade. A operacionalização desde modelo compôs indicador da meta de remuneração variável da Vale. Desde 2016, atua no segmento de consultoria estratégia em sustentabilidade corporativa, liderando iniciativas e projetos relacionados, direta e indiretamente, à gestão e engajamento com stakeholders, em empresas de portes e setores diversos.

- (a) A publicação “Participação dos interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes”, foi uma das principais referências não só bibliográfica, para redação dos capítulos que abordam os processos de gestão e relacionamento com *stakeholders*, mas também para o desenvolvimento da ferramenta. Isso porque ela é a que mais detalha subprocessos e atividades que compõem os processos em questão. Contudo o foco dela são grandes projetos de capital.
- (b) Ao analisar os conteúdos dos 15 (quinze) documentos<sup>6</sup>, mencionados anteriormente, percebeu-se que esse segmento era o que mais permitiria ganho de escala sem precisar de muitos ajustes e calibrações na ferramenta, a priori.
- (c) As indústrias de grande porte causam significativos impactos socioambientais no entorno de suas operações.
- (d) Graças à parceria da autora com uma cliente (empresa de grande porte), a formulação da ferramenta pode contar com contribuições de formulários e índices de mercado de sustentabilidade e de *ratings*. Esses formulários não são disponibilizados para o público em geral.

---

<sup>6</sup> Documentos relacionados aos principais índices de mercado, métricas, diretrizes e reportes de sustentabilidade, bem como referências específicas para a gestão e o relacionamento com stakeholders

### **3. Contexto e panorama sobre Gestão e Engajamento com Stakeholders relacionados à Sustentabilidade Corporativa**

#### **3.1. Origens e conceito de desenvolvimento sustentável**

O Prêmio Nobel de Química de 1995 foi concedido ao químico holandês Paul Crutzen e ao biólogo estadunidense Eugene Stoermer, ao avaliarem o grau do impacto ambiental das atividades humanas sobre o nosso planeta. No artigo denominado “O Antropoceno”, publicado em um boletim do *International Geosphere-Biosphere Programme* (IGBP), em 2000, os dois cientistas definiram um caminho conceitual até a denominação de um novo tempo na história da Terra (PERCE, 2020).

Crutzen publicou na revista *Nature*, em 2002, um artigo denominado “*Geology of mankind*”, onde enfatizou que o período do Antropoceno teve início no final do século XVIII, quando análises de ar preso no gelo polar mostraram o início de concentrações globais de gases do efeito estufa na atmosfera do planeta. Dessa forma, evidenciou-se que a ação antropogênica estava interferindo na disposição desses corpos gasosos na atmosfera, caracterizando a passagem do Holoceno para o Antropoceno.

A era geológica Antropoceno considera a dominação humana sobre os recursos naturais e seu enorme impacto na Terra. As mudanças causadas pelo homem e globalmente disseminadas incluem a transformação de grande parte da superfície da Terra em matéria-prima para os seres humanos, a alteração de parte considerável dos rios do mundo e o enorme aumento no uso de energia, principalmente a queima de hidrocarbonetos e as consequentes alterações na atmosfera e no clima. Não menos importante é a extensiva deflagração de mecanismos erosivos decorrentes das mudanças drásticas no uso do solo.

Nos últimos três séculos a população humana aumentou dez vezes, esperando-se chegar a 10 bilhões neste século. De 30 a 50% da superfície terrestre tem sido explorada pelos seres humanos, acarretando o desaparecimento de florestas tropicais, extinção crescente de espécies, perda significativa de solo, alterações nos fluxos biogeoquímicos e liberação de dióxido de carbono. O uso de energia cresceu dezesseis vezes no século XX, aumentando a liberação de dióxido de enxofre na

atmosfera. A queima de combustíveis fósseis e da biomassa também colaboram com a liberação de óxido nítrico, já as práticas da agropecuária com a liberação de metano e dióxido de carbono. Dessa forma, o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) prevê um aumento significativo e alarmante na temperatura da Terra ao longo deste século (CRUTZEN, 2002).

Um modelo apresentado por Steffen et al., (2015) visou contribuir com a tomada de decisão de governos, empresas e da sociedade em geral para que a humanidade pudesse reduzir o impacto do seu desenvolvimento. Conforme Figura 2, o racional apresentado foi a divisão do funcionamento do sistema terrestre em processos críticos (entendidos por essenciais para manutenção do bom funcionamento do sistema). Através do conhecimento científico sobre esses processos e o princípio da precaução, o *framework* apresentou níveis mais ou menos críticos para interação humana. Os autores destacaram a importância de políticas públicas considerarem estes fatores, para que seja possível viabilizar a redução dos impactos da sociedade no planeta.

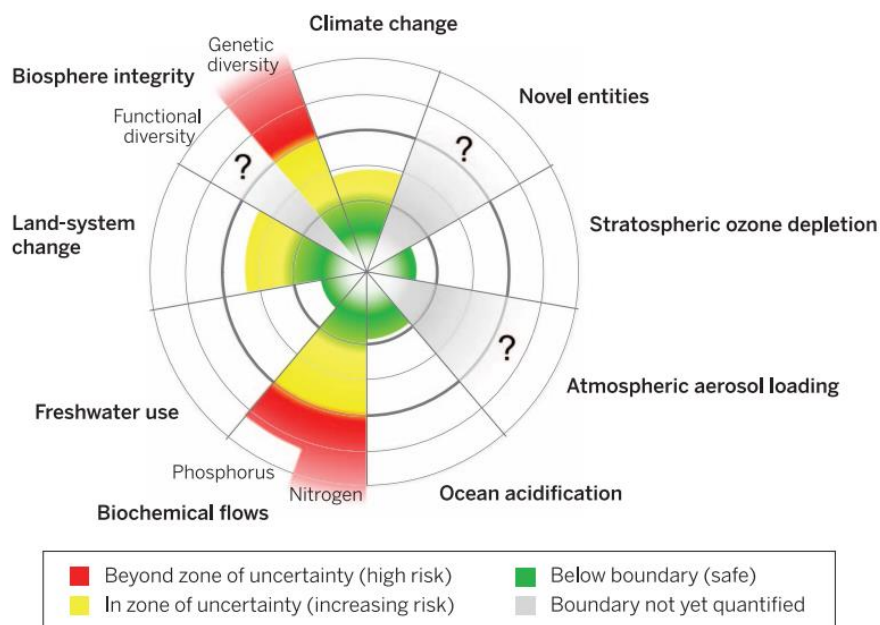


Figura 2: Status atual das variáveis de controle para sete dos limites planetários

Fonte: Steffen et al. (2015)

Em setembro de 2023, uma equipe internacional de cientistas do *Stockholm Resilience Centre* atualizou este *framework* e, pela primeira vez foi capaz de fornecer um esboço detalhado da resiliência planetária, mapeando e quantificando todos





regular as práticas de “livre navegação” foram estipuladas. Além disso, o surgimento dos motores movidos a vapor aumentou a preocupação com a exploração excessiva de espécies raras de peixes, levando aos primeiros tratados de pesca. Os períodos que compreendem a Primeira (1914-1918) e a Segunda (1939-1945) Guerra Mundial tiveram alguns avanços relacionados a acordos para proteção ambiental, tais como uma convenção multilateral sobre a caça à baleia (1931), e ainda uma de preservação da fauna e da flora (1933), notavelmente na África (DE VRIES, 2012).

No território brasileiro, particularmente na região Sudeste, considera-se que o Antropoceno se iniciou no século XIX com o plantio do café no Vale do Rio Paraíba do Sul. Isto deu-se em grande escala, com a perda de diversidade com a destruição das florestas e com a geração de ciclo erosivo de enormes proporções (LAZOS-RUIZ et al. 2018).

Após a Segunda Guerra Mundial, a ONU (Organização das Nações Unidas) se envolveu em debates sobre escassez da madeira e restauração florestal na Europa. Em 1949, uma conferência foi organizada para que, pela primeira vez, cientistas discutirem a situação de recursos mundiais, onde concluíram ser possível um uso mais eficiente e adequado, que suportasse o crescimento da população mundial. Contudo, o período da Guerra Fria (1947-1991) trouxe foco para o desenvolvimento através dos recursos, deixando de lado temas como não esgotamento e meio ambiente (DE VRIES, 2012).

O movimento ambiental retomou o cenário mundial nos anos 70, através de duas importantes publicações, sendo a primeira o reporte *Limits to Growth*, escrito em 1972 para o Clube de Roma, e a segunda *The Blueprint for Survival*, originalmente uma edição da revista *The Ecologist*, realizada no mesmo ano, e posteriormente publicado como um livro. Ambos, de forma enfática, alertavam para um futuro de desestabilização dos ecossistemas, prejudicando toda forma de vida no planeta se fosse dada continuidade ao modelo de desenvolvimento aplicado até então.

O primeiro sinal de que a situação ambiental foi reconhecida como um problema global foi a Conferência de Estocolmo, em 1972, onde foi fundada a *United Nations Environment Program* (UNEP). Apesar dos avanços na ciência, tanto para

identificação quanto para mitigação dos impactos ambientais, já se notava a influência de aspectos sociais e econômicos para solução de problemas mais complexos (DE VRIES, 2012).

Em 1983, a ONU criou a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, com 21 membros participantes. O objetivo era propor uma agenda global para a humanidade enfrentar os principais problemas ambientais do planeta e assegurar o progresso humano sem comprometer os recursos para as futuras gerações. Durante os 90 dias em que trabalharam, importantes acontecimentos como: uma crise desencadeada pela seca na África (afetando as vidas de 35 milhões de africanos e matando 1 milhão); um vazamento de gases tóxicos em Bhopal, na Índia (matando duas mil pessoas e ferindo duzentas mil); uma explosão de tanques de gás na Cidade do México (matando mil pessoas e desabrigando milhares); e por fim, a explosão do reator nuclear em Chernobyl, localizada na antiga União Soviética, que espalhou radiação por toda a Europa, matando sessenta milhões de pessoas (de doenças intestinais causadas pela desnutrição ou pela ingestão de água contaminada com microrganismos ou resíduos tóxicos), deixaram mais perceptível que os problemas ambientais estão inevitavelmente ligados aos problemas econômicos e sociais (ALMEIDA, 2002).

Foi a partir da publicação do relatório *Our Common Future* pela então Comissão mencionada, também conhecida como Comissão de *Brundtland*, em 1985, que o conceito de desenvolvimento sustentável foi oficializado ao concluir que “A humanidade tem a capacidade de promover o desenvolvimento sustentável para garantir que ele atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades”. O relatório contou com uma longa lista de ações e orientações políticas para que o desenvolvimento sustentável pudesse ser aplicado (DE VRIES, 2012). Segundo Bettencourt e Kaur (2011), este relatório, apesar de demonstrar os primeiros conceitos de desenvolvimento social e econômico sem danos irreversíveis a Terra, ainda estava longe de ser um instrumento claro de ciência e tecnologia, levando-se ainda 20 anos para que este conhecimento se estabelecesse em um conceito prático.

### 3.2. Origens do conceito da sustentabilidade corporativa

Os primeiros esforços corporativos no cenário de desenvolvimento sustentável começaram na indústria química, que desde meados dos anos 70 exibia o pior desempenho ambiental dos setores industriais e já sentia o impacto nos balanços financeiros. Inúmeros acidentes, ações judiciais e o fortalecimento das legislações locais levaram o setor a se movimentar. O programa criado pela *Canadian Chemical Producers Association*, em 1985, batizado de *Responsible Care*, foi desenhado para melhorar a performance da indústria em relação ao meio ambiente, à segurança e à saúde do trabalhador e foi adotado por vários países desde sua criação. Entre 1990 e 1996, as emissões de substâncias tóxicas pelas indústrias do setor nos Estados Unidos caíram 60%, enquanto a produção crescia 20% (ALMEIDA, 2002).

De forma paralela, em 1990, Maurice Strong, o secretário-geral da Conferência da ONU marcada para 1992, solicitou ao conselheiro em indústria e comércio, Stephan Schmidheiny, que reunisse uma perspectiva global sobre desenvolvimento sustentável do ponto de vista empresarial. Com essa finalidade, Stephan convocou 48 empresários e executivos de grandes empresas de 28 países e com eles fundou o WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*. O resultado deste trabalho foi a publicação do livro-relatório “Mudando o Rumo – Uma Perspectiva Empresarial Global sobre Desenvolvimento e Meio Ambiente”, em 1992. A partir desta publicação, ficou mais evidente a ideia de justiça econômica entre as empresas e as partes interessadas (*stakeholders*), chamando a atenção para a relação de influência mútua entre esses agentes (ALMEIDA, 2002).

Na medida que conceitos como ecoeficiência são apresentados, empresários passam de uma postura reativa para proativa em relação ao desenvolvimento sustentável, tornando-se cada vez mais aptos às mudanças relacionadas a área ambiental, econômica e social. Sendo assim, amplia-se a perspectiva ao se observar o mundo sob a ótica de governos, sociedade e empresas. Dessa forma, a gestão ambiental passa a ser chamada de gestão da sustentabilidade, ganhando a atenção do mundo corporativo (ALMEIDA, 2002).

Segundo Christofi et al.(2012) a Conferência da ONU de 1992, sediada no Rio de Janeiro, sobre Ambiente e Desenvolvimento, teve importante papel na promoção da ideia de que a sustentabilidade corporativa é resultado de três pilares:

crescimento econômico, equilíbrio ecológico e responsabilidade social, consagrando-se, então, o conceito de *Tripple Bottom Line*.

Em 2000, foi firmado o Pacto Global da ONU (no inglês UNGC – *UN Global Compact*) entre agências, governo e grupos da sociedade civil, com a finalidade de orientar as empresas a alinharem suas operações e estratégias em torno de quatro princípios de sustentabilidade:

- (1) a declaração universal dos direitos humanos;
- (2) a declaração de princípios fundamentais da organização internacional do trabalho e direitos no trabalho;
- (3) a declaração do Rio sobre meio ambiente e desenvolvimento; e
- (4) a convenção das Nações Unidas contra a corrupção.

A expressão *Tripple Bottom Line* que influenciou os debates da Conferência da ONU de 1992, ou Rio-92, como ficou conhecida, surgiu na década de 1990 e veio a público em 1997, com a publicação do livro *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, de Jonh Elkington. O referido autor formulou o conceito *Triple Bottom Line* – o tripé da sustentabilidade – também conhecido como os “Três Ps” (*people, planet and profit*). Segundo esse conceito, para ser sustentável uma organização ou negócio deve ser financeiramente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável.

Ao instituir o conceito de *Triple Bottom Line*, Elkington visava criar uma linguagem que capturasse a complexidade da agenda da sustentabilidade, já que algumas empresas estavam orientadas à eficiência, em especial, de que forma poderiam lucrar economizando energia, protegendo o meio ambiente e diminuindo a poluição. Naquele tempo já se recomendava que os negócios trilhassem um caminho sustentável, mas era necessária uma discussão a respeito de uma série de outras questões relativas ao aspecto social que, ainda hoje, é um desafio para muitas empresas. Nesse contexto, podemos dizer que o conceito *Triple Bottom Line* foi um dos impulsionadores da sustentabilidade corporativa.

A sustentabilidade corporativa é definida como um empenho sistemático de gestão que objetiva agregar valor à empresa na criação e produção tanto dos seus produtos e serviços, como também dos seus processos. O objetivo é ter produtos,

serviços e processos sustentáveis, reduzindo os impactos ecológicos e sociais negativos e ao mesmo tempo aumentando os impactos positivos dos mesmos (SCHALTEGGER & BURRITT, 2005).

Ou seja, sustentabilidade corporativa é um conjunto de ações que uma empresa implementa com o objetivo de respeitar o meio ambiente e promover o desenvolvimento sustentável da sociedade. Dessa forma, para que uma organização seja considerada sustentável ambientalmente e socialmente, ela deve ter atitudes éticas, práticas que visem seu crescimento econômico sem, contudo, agredir o meio ambiente e ainda colaborar para o desenvolvimento da sociedade.

Ao longo das últimas décadas e, especialmente nos últimos 10 anos, as organizações tornaram-se cada vez mais orientadas à sustentabilidade, seja definindo seu significado, qual a sua relevância e/ou como geri-la e medi-la. Algumas organizações já têm experiência na avaliação integrada da sustentabilidade, governança e desempenho, enquanto outras ainda estão desenvolvendo essa expertise ou iniciando este processo.

Concomitantemente, vários *stakeholders* (organizações do terceiro setor, academia, investidores, consumidores, entre outros) focaram suas atenções em mecanismos de criação de valor compartilhado, desafiando as empresas a “definirem objetivos claros em matéria de sustentabilidade; a medirem e monitorarem o seu progresso; e a mostrarem um desempenho com impacto em áreas de importância significativa”.<sup>8</sup>

### 3.3. Visão geral da sustentabilidade no mercado financeiro

Segundo Attie (2013), as Bolsas de Valores têm a capacidade de aprimorar a governança corporativa em meio ao seu principal papel de indutoras do mercado. Dessa forma, elas estimulam a responsabilidade social corporativa e adoção de melhores práticas administrativas e de eficiência pelas companhias nelas listadas. A partir dos anos 2000, a atividade das bolsas ampliou internacionalmente sua escala de operação em praticamente todos os mercados. E, nas últimas décadas, seja de

---

<sup>8</sup> ACCOUNTABILITY. *Princípios AA1000 da Accountability*, 2018.

forma proativa ou por resposta a instituições como governo, reguladores ou sociedade civil, questões de sustentabilidade passaram a ser incluídas nas análises de investimento. Esse acontecimento indica que melhores práticas ambientais, sociais e de governança corporativa (ASG) colaboram com a estabilidade financeira e o desenvolvimento econômico de longo prazo das empresas.

É importante discutir o investimento sustentável, pois atualmente as companhias de capital aberto têm seu valor atribuído por acionistas impactados pelas questões de ASG, o que viabiliza ou não o investimento nessas empresas. Além disso, há também preocupação com relação ao valor reputacional atribuído às ações dessas empresas de capital aberto, crucial para questões de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a “vitrine” dos investidores.

Nos anos 2000, duas iniciativas relacionadas à disseminação de códigos de conduta voluntários de gestão de risco demonstraram que os agentes do setor financeiro já consideravam aspectos socioambientais como elementos importantes nas suas tomadas de decisão de concessão de crédito e investimentos, são elas: Princípios do Equador, em 2003, e Princípios para o Investimento Responsável (*Principles for Responsible Investment* - PRI, na sigla em inglês), iniciativa da ONU, em 2006.

O PRI, lançado no Brasil em 2007, reúne seis práticas globais de ESG que devem receber atenção pelos investidores institucionais na composição dos seus portfólios de investimentos (ATTIE, 2013):

1. Incluir as questões de ESG nas análises de investimento e nos processos de tomada de decisão;
2. Atuar como proprietários ativos e incorporadores dos temas de ESG nas políticas e práticas de detenção de ativos;
3. Buscar a transparência adequada nas empresas investidas quanto às questões de ESG;
4. Promover a aceitação e a implementação dos princípios aos investidores institucionais;
5. Trabalhar juntos para reforçar nossa eficiência na implementação dos PRI;

6. Divulgar as atividades e progressos em relação à implementação dos PRI (PRI, 2013 APUD ATTIE, 2013).

Em uma iniciativa conjunta entre os Princípios de Investimento Responsável (PRI), a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), a Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP-FI) e o Pacto Global das Nações Unidas (*United Nations Global Compact* – UNGC, da sigla em inglês), foi criada a SSE - *Sustainable Stock Exchanges Initiative*. A SSE tem como objetivo transparência corporativa, governança e aumento da preocupação por questões ESG para investimentos de longo prazo, trabalhando no diálogo entre as bolsas para o desenvolvimento do investimento responsável e divulgação de relatórios de governança corporativa e sustentabilidade (ATTIE, 2013).

Em 2012, os debates sobre risco socioambiental ganharam mais relevância e força na agenda de agentes e reguladores do sistema financeiro a partir da Rio+20, como ficou conhecida a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada na cidade do Rio de Janeiro. O principal objetivo da Rio+20 era discutir sobre a renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável.

Os índices de sustentabilidade das bolsas de valores são outro exemplo de como o tema tem impactado o mercado financeiro. O primeiro índice de sustentabilidade de mercado, lançado em 1990, foi o DSI - Domini 400 Social Index, atualmente denominado MSCI KLD 400 Social Index, tem cotação na NYSE - *New York Stock Exchange*, a Bolsa de Valores de Nova York ou na NASDAQ - *National Association of Securities Dealers Automated Quotations*, bolsa de valores americana focada em empresas de tecnologia. Ele foi concebido para ajudar os investidores socialmente conscientes a ponderar fatores sociais e ambientais nas suas escolhas de investimento.

Em 1999, o mais conhecido de todos os índices de mercado, o *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, foi lançado como indicador pioneiro na medição da performance financeira das empresas globais líderes em sustentabilidade. A Bolsa de Valores de Londres ou *London Stock Exchange (LSE)* foi precursora no cálculo e na manutenção de índices dessa natureza e lançou em 2001 a série *FTSE4Good* de índices. Em 2004, a Bolsa de Johannesburg lançou o *JSE Socially Responsible*

*Investment* (SRI) Index, tornando-se referência mundial enquanto índice de sustentabilidade no mercado de capitais. O Brasil, que até então tinha como bolsa de valor a BM&FBOVESPA (atual B3), lançou o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) em 2005, em um projeto financiado pelo *International Finance Corporation* (IFC), braço privado do Banco Mundial. Em 2010, a bolsa brasileira e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) lançaram também o Índice de Carbono Eficiente (ICO2), em resposta às preocupações do mundo com o aquecimento global (ATTIE, 2013).

De certa forma, o engajamento em iniciativas de sustentabilidade tornou-se banalizado pela incessante busca de reconhecimento das empresas através de “*ratings*” que geram valorização financeira dos investidores, o que impacta a possibilidade de geração de valor através dessas iniciativas. Fica claro, porém, a importância da familiaridade, tanto dos investidores quanto das empresas de capital aberto, com os índices sustentáveis, pelo nicho importante de mercado que representam (ATTIE, 2013).

O estudo de MELLO (2022) procurou avaliar se, estatisticamente, as carteiras ESG no Brasil apresentam, de fato, vantagens aos investidores. Houve constatação de uma relação positiva no retorno de portfólios compostos exclusivamente por ativos ESG (ISE e ICO2) em períodos com ausência de crise. Já quando estudados em momentos de crise (baseando-se exclusivamente no período da pandemia da COVID-19), portfólios compostos apenas por ativos ISE não apresentaram relação positiva em parte significativa das carteiras constituídas. Diferentemente, foram observados retornos médios superiores em grande parte dos portfólios compostos com empresas incluídas no ICO2. Este estudo abre portas para, cada vez mais, se compreender os benefícios das preocupações com o tema da sustentabilidade na agenda do mercado financeiro.

### **3.3.1. O impacto da COVID-19 e o do “boom” do ESG nas empresas**

Nos últimos anos, vários acontecimentos vêm motivando investidores institucionais e organizações em todo mundo a cada vez mais atribuírem a devida importância às práticas ambientais, sociais e de governança. A pandemia Covid-19 im-



pulsionou o desenvolvimento e implantação de estratégias ESG, uma vez que impactou os negócios e deflagrou que as organizações estão diretamente conectadas com a sociedade; e como os riscos relacionados à sustentabilidade podem impactar muito rapidamente todo o sistema econômico mundial (MARTINS & ZIBAS, 2020).

Tendências e pressões regulatórias e do mercado financeiro sobre os temas relacionados à agenda ESG já vinham se desenvolvendo e gradativamente amadurecendo no meio empresarial. Contudo, a pandemia gerou um senso de urgência, forçando as organizações a gerenciarem de forma mais criteriosa e detalhada o capital social e humano e revisar suas estratégias para agregar um genuíno compromisso com aspectos ESG.

Em 2004, o termo ESG foi chancelado no renomado documento *Who Cares Wins* (Ganha quem se importa) publicado pelo Banco Mundial em parceria com o Pacto Global da ONU e instituições financeiras de 9 países. Nessa época já existia a preocupação em obter posicionamentos dos bancos sobre como integrar aspectos ESG ao mercado de capitais.

Segundo Vendramini e Belinky (2017) há duas principais razões para que o setor financeiro esteja tão interessado na sustentabilidade. Em primeiro lugar, entende-se que nos dias de hoje os aspectos socioambientais podem representar riscos, ou seja, impactos negativos sobre o fluxo de caixa para as empresas que obtêm crédito e/ou investimentos. Infelizmente, observamos a concretização desse risco quando do vazamento de 750 milhões de litros de petróleo no Golfo do México (2010), por operação sob responsabilidade da empresa *British Petroleum* (AFP, 2020) dos rompimentos das barragens de rejeito de mineração no Brasil, sob responsabilidade das empresas Samarco (2015) e Vale (2019), que impactaram a vida de milhares de pessoas, direta ou indiretamente, bem como a fauna de centenas de quilômetros para além dos locais dos acidentes (FREITAS et al., 2019). Exemplo ainda mais recente, foi o caso de descarrilamento de trem que transportava produtos químicos em Ohio nos EUA (2023), pertencente a empresa *Norfolk Southern*, provocando uma explosão e nuvem química de fumaça que obrigou evacuação de 2 mil pessoas (BBC, 2023).

A segunda razão está relacionada ao futuro das organizações, no que diz respeito à capacidade destas se manterem competitivas em um mundo que passa por profundas transformações.

As decisões de investimentos e rotas tecnológicas feitas hoje terão impacto sobre a competitividade das empresas nos médio e longo prazos. Por essa razão, se não considerarem elementos ligados à sustentabilidade — como mudanças climáticas —, podem tomar decisões que impactarão sua habilidade em se manter competitivas daqui a relativamente poucos anos<sup>9</sup>.

De forma geral, a pandemia do COVID-19 pegou todo o mundo despreparado, mas aumentou a conscientização sobre a necessidade de realizar investimentos sustentáveis e responsáveis. Além da volta necessária da atividade econômica, a recuperação dos negócios precisa passar a considerar a alocação inteligente de recursos, dando a devida importância na prevenção aos chamados “riscos físicos”, comumente representados por riscos ambientais e sociais. Neste cenário, a inclusão de métricas ESG durante a recuperação da economia, pós pandemia, se apresenta como uma oportunidade única para reorientar o desenvolvimento financeiro por um caminho de menos riscos (CÁRDENAS; AYALA; HERNANDEZ-AGUILERA, 2020).

Durante a crise financeira provocada pela Covid, o *Institute of International Finance (IIF)* estimou R\$100 bilhões de perda de investimentos em mercados emergentes, quase três vezes maior do que as saídas provocadas pela crise econômica de 2008. Ainda na avaliação, uma contradição ficou clara, os países mais pobres dividem o fardo mais pesado dos riscos físicos, e são os menos preparados para as consequências (CÁRDENAS; AYALA; HERNANDEZ-AGUILERA, 2020).

### 3.4. Stakeholders e a Sustentabilidade Corporativa

O termo “Governança Corporativa” surgiu entre as décadas de 80 e 90, ganhando destaque após escândalos de fraude envolvendo algumas das maiores empresas do mundo (ex. Enron) nos anos 2000. Sendo assim, a governança corporativa

---

<sup>9</sup> VENDRAMINI, A.; BELINKY, A. **A nova fonte de valor econômico**. GV-EXECUTIVO, v. 16, n. 5, p. 27–31, set/out, 2017.

surgiu com o intuito de tornar as organizações mais racionais e éticas a partir de práticas de transparência nos negócios (FIORINI; JUNIOR; ALONSO, 2016).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, define seu conceito como sendo o “Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Os princípios básicos destacados são transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

A governança corporativa possui duas principais teorias, que se diferem a partir do foco estratégico dado para gestão: a teoria de *shareholders* e a teoria de *stakeholders*. Enquanto a primeira foca na geração de valor apenas sob o olhar dos acionistas da companhia, por serem os responsáveis pelo capital que movimenta a mesma, a segunda abrange esta e outras partes interessadas como colaboradores, comunidade local, fornecedores, levando em consideração que, mesmo não tendo ação direta sobre a gestão da companhia, podem impactar positiva ou negativamente seus resultados (ZHANG, 2011).

A integração dos *stakeholders* como abordagem estratégica aos negócios surgiu da publicação de Richard Edward Freeman, em 1984, denominada “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”. Freeman (1984) definiu *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização”. A abrangência da primeira definição proposta, levou Freeman e Evan (1990) a estabelecerem o limite do ambiente organizacional a um acordo multilateral entre a companhia e seus *stakeholders*.

Eccles et al (2012) na publicação “*How to Become a Sustainable Company*”, apresentam características que auxiliam na diferenciação entre empresas consideradas sustentáveis de empresas “*business as usual*”, destacando que as primeiras são mais proativas e eficazes no engajamento com *stakeholders* diretos e indiretos.

As empresas, cada vez mais, descobrem que inserir uma estratégia sustentável em seus negócios, preocupando-se com consumidores, funcionários e ativistas, podem melhorar sua reputação, persuadir investidores e, conseqüentemente, aumentar seus lucros (EDGECLIFFE-JOHNSON, 2019).

A Teoria de *Stakeholders*, segundo Mhlanga (2022), ganha destaque na chamada Quarta Revolução Industrial, que ao mesmo tempo que traz a tecnologia como aliada a ganhos de eficiência e produtividade, redução de custos na comunicação e transporte, aumento da efetividade na cadeia de suprimentos e logística, encara também desafios como desemprego, em um contexto de diferentes riscos atrelados às mudanças climáticas. Neste sentido, há expectativa de que a Teoria de *Stakeholders* seja uma forma de trazer o “bom capitalismo” às organizações, nomeado “Capitalismo de *Stakeholders*”.

Em 2020, o capitalismo de *stakeholders* foi adotado como tema central na 50ª reunião anual do Fórum Econômico Mundial (WEF) em Davos. Da mesma forma, a associação *The Business Roundtable* (BRT), um dos grupos de *lobby* empresarial mais influentes do mundo, anunciou uma nova declaração, assinada por 181 chefes executivos (CEOs), onde se comprometeram a liderar suas empresas beneficiando também a todos os seus *stakeholders*. Apoiado por estudiosos e empresários, o capitalismo de *stakeholders* é uma realidade vista como essencial para o sucesso a longo prazo e saúde dos negócios, bem como da sociedade e do meio ambiente (MHLANGA, 2022).

### **3.5. Processos de Gestão e Engajamento com *Stakeholders***

SINGH; RAHMAN (2022) ao realizar uma vasta revisão literária, em mais de 170 artigos científicos, sobre o envolvimento entre *stakeholders* e empresas, identificaram precursores e resultados desse processo, que permitiu uma visão abrangente das relações empresa-partes interessadas, conforme destacado na Figura 4.

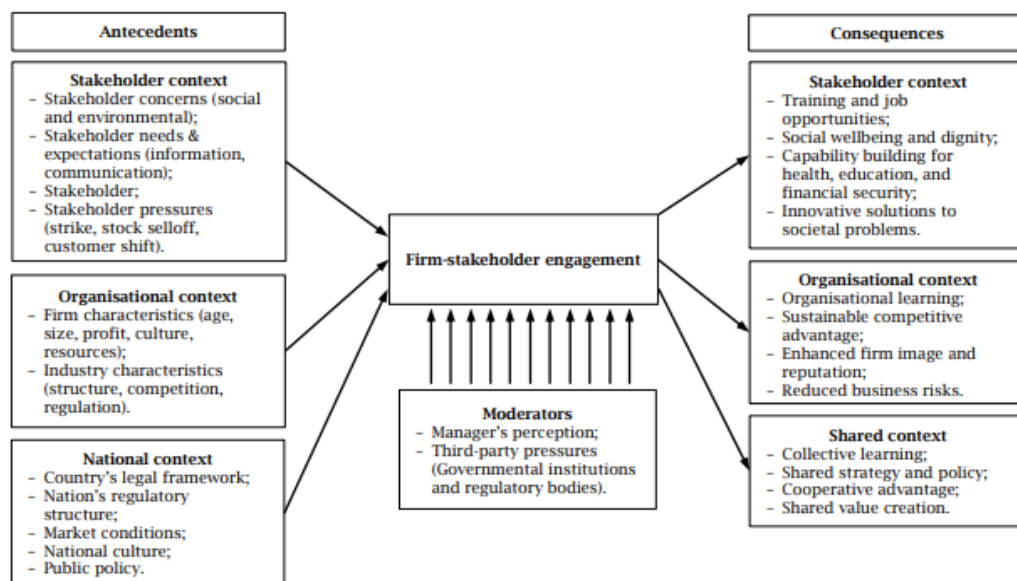


Figura 4: Antecedentes e consequências do envolvimento da empresa com *stakeholders*

Fonte: SINGH; RAHMAN (2022)

Compreender essas relações tem sido uma jornada desafiante para pesquisadores e gestores (BHATTACHARYA et al., 2009). Contudo não há dúvida que a perenidade dos negócios depende do relacionamento das organizações com as partes interessadas.

Ou seja, as empresas não devem enxergar o relacionamento com *stakeholders* como conceito auxiliar, acessório, mas sim como uma abordagem inclusiva para se fazer negócios sustentáveis (MICHAILIDES; LIPSETT, 2013).

Somente através de bons relacionamentos com *stakeholders* se cria valor compartilhado, objetivo estratégico fundamental para empresas que visam obter e manter o sucesso dos seus negócios.

A qualidade do relacionamento entre as empresas e *stakeholders* depende dos resultados dos processos de engajamento e gestão de partes interessadas (BHATTACHARYA et al., 2009). E medir essa qualidade remete à famosa frase do guru da administração Peter Drucker: “*You can’t improve what you can’t measure*” ou, em português, “Você não pode melhorar o que não consegue medir”.

### 3.5.1. Gestão de *Stakeholders*

Externalidades, sendo elas positivas ou negativas, se apresentam como mais um *output* das empresas, tão importante quanto produtos e serviços que são oferecidos para a sociedade. Externalidades negativas como poluição, ruído, violação de direitos humanos, dentre outros riscos e questões críticas não consideradas ou mal gerenciadas, podem impactar a “Licença para Operar” das empresas. Essa licença significa um acordo comum, em uma relação ganha-ganha, que garanta que os impactos gerados pelas empresas serão os menores possíveis e suas operações estarão de acordo com os requisitos daquela comunidade, trazendo também benefícios para ela (UNEP FI, 2014).

Pesquisas demonstraram que empresas que desenvolvem uma “Sustentabilidade Corporativa Responsável” (SCR) têm maior facilidade no acesso ao investimento, principalmente por conta do engajamento com *stakeholders* e do aumento da transparência da companhia através da divulgação pública das métricas advindas da SCR. Além disso, empresas com boa reputação para assuntos relacionados a meio ambiente e social apresentam vantagem competitiva na atração de talentos (UNEP, 2014). A gestão de *stakeholders* tem sido reconhecida como tão importante quanto estratégias competitivas e crescimento para o desempenho e a criação de valor das organizações (MASCENA; STOCKER, 2020).

Segundo Freeman (1984), a gestão de *stakeholders* pode ser dividida em três estágios: racional, processual e transacional. No estágio racional, é necessário identificar os *stakeholders* da organização e sua posição de importância; no processual é o momento de compreender os processos organizacionais envolvidos no relacionamento com esses *stakeholders* e por fim; no estágio transacional é importante conhecer as relações de negociação existentes e a interação entre todos estes estágios, respectivamente.

Para Mitchell, Agle e Wood (1997, pag.854), a identificação dos *stakeholders* deve considerar três aspectos: (1) o poder de influência sobre a organização; (2) a legitimidade da relação entre o stakeholder e a organização e (3) a urgência das reivindicações dos *stakeholders* na organização. Essa tipologia foi denominada de Saliência dos *Stakeholders* e os autores desenvolveram uma classificação a partir destes três atributos: *Stakeholders* Latentes são aqueles que apresentam apenas um

atributo; *Stakeholders* Expectantes apresentam dois e, por fim, *Stakeholders* Definitivos apresentam três. A falta de *know-how* ou atenção dos gestores na identificação, com precisão, dos *stakeholders* impactados pela organização, bem como sua importância ou saliência, ainda tem gerado reivindicações e danos não contratuais (WOOD et al., 2021).

A gestão de *stakeholders* deve considerar a atenção simultânea para os interesses legítimos de todos os *stakeholders* relevantes, tanto para estruturar políticas organizacionais quanto na tomada de decisão. Por outro lado, isso não significa que todos os *stakeholders* devem ser igualmente envolvidos (DONALDSON; PRESTON, 1995). Com a finalidade de facilitar a capacidade das organizações de gerirem seus *stakeholders*, Freeman, Harrison e Wicks (2007) apud Mascena e Stocker (2020), desenvolveram sete estratégias, listadas a seguir:

- (1) Avaliação de *stakeholders*: partindo da missão da corporação, são identificados os interesses dos *stakeholders*;
- (2) Análise do comportamento dos *stakeholders*: categorizando o comportamento como real ou observado, de potencial cooperativo, e de ameaça competitiva;
- (3) Compreensão da perspectiva e *feedback* dos *stakeholders*;
- (4) Avaliação das estratégias para *stakeholders*: adoção das estratégias genéricas propostas em Freeman (1984);
- (5) Desenvolvimento de estratégias específicas para *stakeholders*;
- (6) Criação de novos modos de interação com os *stakeholders*: relações implícitas ou de engajamento, diálogo e negociação;
- (7) Desenvolvimento de estratégias integrativas de criação de valor: enquanto as demais estratégias focam o relacionamento com cada *stakeholder*, esta última considera o relacionamento simultâneo da organização com seus múltiplos *stakeholders*, considerando como se pode criar valor para diversos *stakeholders* ao mesmo tempo.

A gestão de *stakeholders* se aplica também no contexto do gerenciamento de projetos que, de acordo com Xavier et al. (2011), se caracteriza como a ciência da administração responsável por planejar, iniciar, executar e controlar as etapas de

um projeto, para que seu objetivo seja atingido. Visando impulsionar boas práticas no gerenciamento de projetos, o *Project Management Institute* (PMI) desenvolveu o *Project Management Body of Knowledge – PMBOK* que se encontra em sua 7ª Edição. Além disso, a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT criou a NBR ISO 21500:2012, com o propósito de otimização do gerenciamento de projetos em diversas áreas (DA ROSA; ESTEVES, 2016).

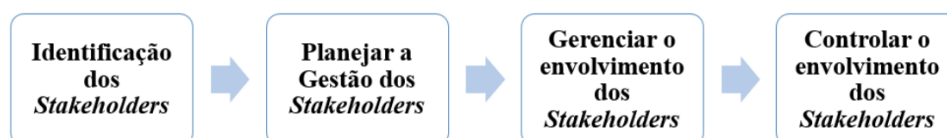


Figura 5: Visão geral da gestão dos *stakeholders* no Projeto – Etapas

Fonte: Ferenhof et al. (2013), adaptado de PMBOK (2013)

De acordo com PMBOK (2013), existem subprocessos-chaves que fornecem uma visão geral da gestão dos stakeholders em um projeto, como evidenciado na Figura 5. Durante a etapa Identificação dos *Stakeholders* deve-se mapear pessoas, grupos, organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto. É importante também avaliar e documentar informações relevantes aos seus interesses, engajamento, relações de dependência, influência e de impacto no contexto do projeto.

Em 2007, o IFC divulgou a publicação “Participação dos interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes”, com o objetivo de, por meio das próprias experiências e aprendizados, divulgar as melhores práticas para gestão do bom relacionamento com partes interessadas em contextos de grandes projetos, o que também pode ser aplicado para o contexto corporativo e a gestão dos *stakeholders* nas empresas. Os componentes-chave da participação dos mesmos estão na Figura 1.

### 3.5.2. Engajamento com *Stakeholders*

Em meio às mudanças ocorridas nas últimas décadas, como a globalização dos mercados, emergência de problemas socioambientais - como as mudanças climáticas - e o aumento do poder de influência da sociedade civil, a forma de fazer



negócios se tornou mais complexa e dinâmica. Com a finalidade de encontrar soluções para os desafios emergentes, empresas, governos e sociedade civil se tornam cada vez mais dependentes em compartilhar informações e trabalharem em conjunto. É neste novo cenário que empresas ganham uma importância nunca vista, pois suas ações têm impacto econômico, social e ambiental, tanto local quanto global. Em função dessa grande influência, cada vez mais grupos impactados pelos projetos e operações das empresas exigem seu direito de participação, sendo informados, consultados ou envolvidos nos processos de tomada de decisão (KRICK et al., 2005).

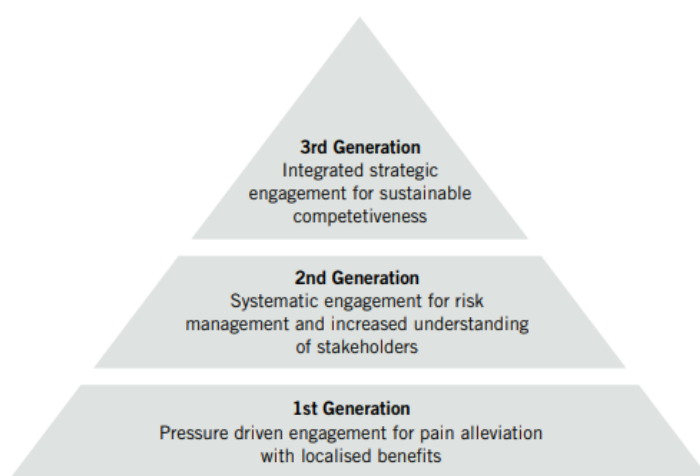


Figura 6: Três gerações do engajamento de *stakeholders* corporativo

Fonte: (KRICK et al., 2005)

De acordo com KRICK et al. (2005) e evidenciado na Figura 6, os primeiros passos (Primeira Geração) do engajamento corporativo com *stakeholders* foram impulsionados majoritariamente por pressões externas, via demandas *ad-hoc* (específicas) e limitados a questões que geravam conflitos com *stakeholders*. Percebendo os benefícios de um comportamento mais proativo e diálogo contínuo, muitas empresas desenvolveram estratégias e abordagens mais sofisticadas de engajamento com *stakeholders* (Segunda Geração), tendo atestado o aumento da compreensão e eficácia ao gerenciar riscos e resolver conflitos. Atualmente, empresas líderes entenderam que o engajamento com *stakeholders* contribui com aprendizado e a inovação de produtos e processos, tornando decisões estratégicas mais sustentáveis (Terceira Geração).

Essa Terceira Geração de engajamento com *stakeholders* permite alinhar desempenho social, ambiental e econômico no planejamento estratégico da empresa. Para que isso seja possível, é necessário *know-how*, recursos financeiros, humanos e operacionais, permitindo a todos os interessados alcançar resultados que não seriam possíveis se estivessem sozinhos. Apesar dos desafios, quando bem aplicado, ele não só colabora com a liderança da empresa num ambiente cada vez mais complexo, mas também provoca mudanças sistêmicas e necessárias para o desenvolvimento sustentável (KRICK et al., 2005).

Uma parceria entre UNEP, *Stakeholder Research Associates Canada* e *Accountability*, lançou em 2005 o volume 2 de “*The Stakeholder Engagement Manual: The practitioner's handbook on stakeholder engagement*”. Nesta publicação foi divulgado um *framework* (Figura 7), através da síntese de aprendizados próprios, com o objetivo de ser usado como guia para que as empresas promovam um processo de engajamento eficiente com seus *stakeholders*.



Figura 7: Modelo de cinco passos para o engajamento de *stakeholders*

Fonte: (KRICK et al., 2005)

LANE; DEVIN (2016) apresentam um modelo, no contexto de RSE (Responsabilidade Social Empresarial), que ao mesmo tempo explica e orienta a imple-

mentação do processo de engajamento com *stakeholders*, conforme Figura 8. O objetivo dos autores, ao propor esse modelo, foi apresentar uma abordagem estruturada, baseada na teoria e na prática, que possa servir de referência para pesquisas acadêmicas bem como para ações no mundo real.

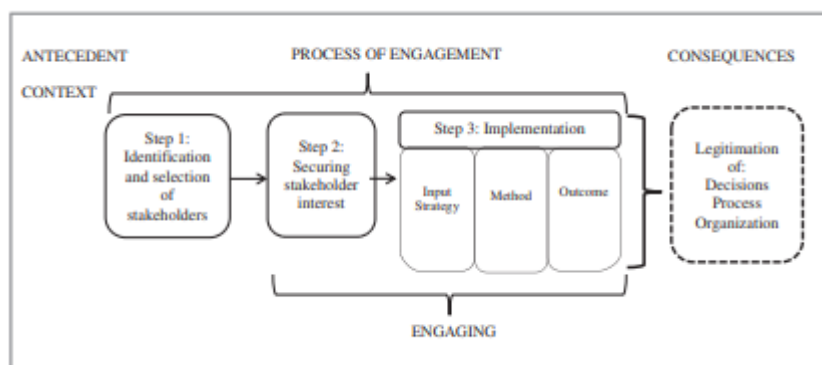


Figura 8: Um modelo de processo para operacionalizar o engajamento dos *stakeholders* na RSE

Fonte: (LANE; DEVIN, 2016)

Os autores afirmam que outros pesquisadores, como Amaeshi e Crane (2006), já reconheciam a necessidade de desenvolver ferramentas que tanto explicassem o envolvimento com *stakeholders* quanto orientasse sua implementação, mas ainda hoje existem poucos *frameworks* nesse sentido.

Em conjunto, o UNDESA (*United Nations Department of Economic and Social Affairs*) e o UNITAR (*United Nations Institute for Training and Research*), lançaram em 2020 o “*Stakeholder Engagement & The 2030 Agenda: A Practical Guide*”. O guia ressalta a importância do envolvimento das partes interessadas na Agenda 2030 e apresenta mais um *framework* de engajamento (Figura 9), com o objetivo de garantir maior assertividade e qualidade na implementação desse processo. Também deixa claro que, para o engajamento com as partes interessadas seja considerado efetivo, de longo prazo e promova de fato desenvolvimento da sociedade, ele precisa ser combinado a melhorias na educação, serviços públicos, mecanismos de responsabilização, entre outros (WILLIAMS et al., 2020).

O modo como o engajamento é proposto, desde o seu início, pode tanto trazer propriedade e melhorar a tomada de decisão, quanto promover desconfiança e divisão. Considerando que a Agenda 2030 visa não deixar ninguém para trás e enxerga o engajamento como um de seus princípios fundamentais, é importante

utilizar dos melhores e mais efetivos métodos e ferramentas para promovê-lo (WILLIAMS et al., 2020).



Figura 9: Um *framework* para planejamento e avaliação da qualidade do engajamento

Fonte: (ESCAP; SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS; IAP2, 2014)

Da mesma forma, o guia apresenta uma escala de quatro níveis de engajamento a serem alcançados com *stakeholders* (Figura 10), proposta pela *International Association for Public Participation* (IAP2), que pode ser útil ao categorizar abordagens para grupos de *stakeholders*.

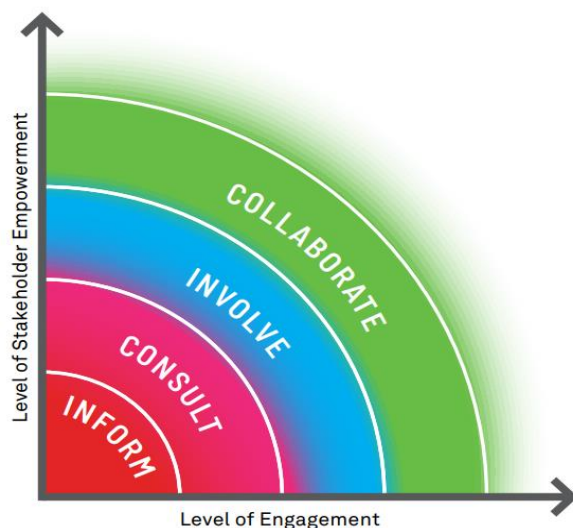


Figura 10: Quatro níveis de engajamento de *stakeholders*

Fonte: (UNITAR)

- **Informar:** Quando o governo apenas informa a implementação da Agenda 2030, sem expectativas de dialogar com os *stakeholders*.
- **Consultar:** Quando os governos apresentam à sociedade civil as opções dos planos para implementar a Agenda 2030, com a expectativa de aproveitar do conhecimento dos *stakeholders*.
- **Envolver:** Quando os *stakeholders* são envolvidos no processo de criação desses planos e ações para implementação da Agenda 2030.
- **Colaborar:** Quando governos e *stakeholders* decidem juntos a implementação e revisão da Agenda 2030, uma atividade de longo prazo, complexa e que requer recursos.

### 3.5.3. Modelos de maturidade em sustentabilidade corporativa

Segundo Simon Zadek (2004) em seu *paper* “*The Path to Corporate Responsibility*” o caminho para adoção de uma responsabilidade corporativa pelas organizações é progressivo, complexo e interativo. Para o autor, este caminho considera duas dimensões de aprendizagem, a saber: organizacional e social, denominada de “liderança social”.

Zadek demonstra seu entendimento de que há cinco estágios (Figura 10) a serem seguidos pelas empresas com o objetivo de alcançar uma cultura madura e legítima de responsabilidade corporativa, a saber:

- 1º estágio: Defensivo – negam a existência de práticas problemáticas e sua responsabilidade em endereçá-las. Fazem isso com o objetivo de se defenderem de ataques que possam impactar, no curto prazo, vendas, processos recrutamento, produtividade e sua marca;
- 2º estágio: Conformidade ou Obediência – adotam políticas e procedimentos para atender legislação, como um custo necessário para fazer negócios. O racional que orienta esse estágio é a mitigação de perda do valor econômico, no médio prazo, devidos aos riscos contínuos de reputação e contencioso.
- 3º estágio: Gerencial – atribuem aos gerentes a responsabilidade pela questão social e sua solução e integram práticas comerciais responsáveis às suas operações. O motivador é mitigar, no médio prazo, a perda de valor econômico e obter ganhos no longo prazo.
- 4º estágio: Estratégico – integram questões sociais e de sustentabilidade nas suas estratégias de negócios. O objetivo nesse estágio é aumentar o valor econômico no longo prazo e obter diferenciais competitivos em relação aos concorrentes
- 5º estágio: Civil ou Liderança Social – promovem ampla participação da indústria na responsabilidade corporativa. Isso é feito através da mobilização para um amplo envolvimento do mercado nas questões de sustentabilidade. O foco nesse estágio é aumentar o valor econômico de longo prazo e obter ganhos por meio de ação coletiva

STAGE	WHAT ORGANIZATIONS DO	WHY THEY DO IT
<b>DEFENSIVE</b>	Deny practices, outcomes, or responsibilities	To defend against attacks to their reputation that in the short term could affect sales, recruitment, productivity, and the brand
<b>COMPLIANCE</b>	Adopt a policy-based compliance approach as a cost of doing business	To mitigate the erosion of economic value in the medium term because of ongoing reputation and litigation risks
<b>MANAGERIAL</b>	Embed the societal issue in their core management processes	To mitigate the erosion of economic value in the medium term and to achieve longer-term gains by integrating responsible business practices into their daily operations
<b>STRATEGIC</b>	Integrate the societal issue into their core business strategies	To enhance economic value in the long term and to gain first-mover advantage by aligning strategy and process innovations with the societal issue
<b>CIVIL</b>	Promote broad industry participation in corporate responsibility	To enhance long-term economic value by overcoming any first-mover disadvantages and to realize gains through collective action

Figura 11: Os cinco estágios do aprendizado organizacional

Fonte: ZADEK (2004)

Vale salientar que o maior grau de maturidade está no quinto estágio, que só pode ser atingido com efetividade através do processo de engajamento com *stakeholders* relevantes (Figuras 11 e 12). O autor destaca que, assim como as organizações, a sociedade também cresce e amadurece, sendo importante que as empresas sempre observem com cuidado a evolução da percepção dos seus *stakeholders* sobre papéis e responsabilidades do mundo corporativo.

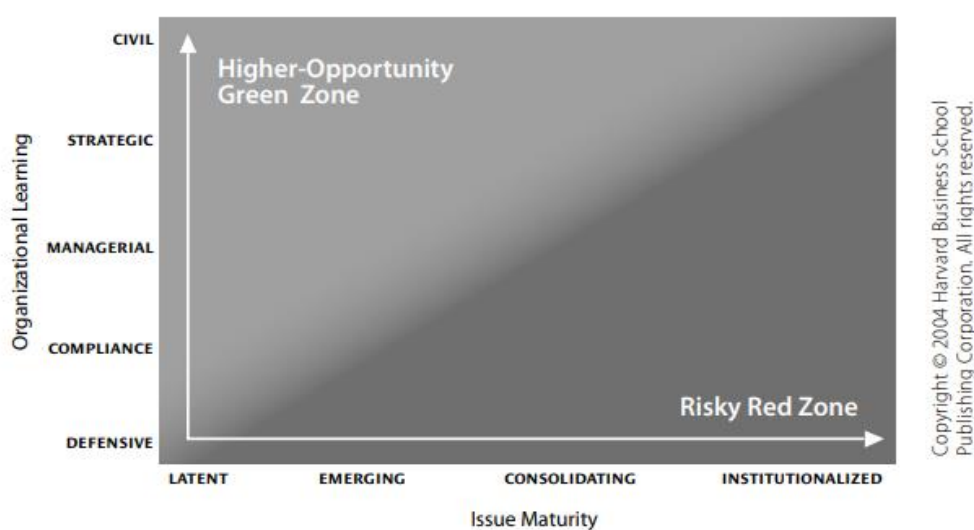


Figura 12: A Ferramenta de educação-civil

Fonte: ZAKED (2004)

A referência AA1000 *Stakeholder Engagement Standard* 2015, conforme Figura 13, trata da gestão de *stakeholders* a partir da visão de níveis de abordagem para o engajamento. Considera aspectos de comunicação (não existente, limitada e diversificada) e natureza do relacionamento (curto, médio e longo prazo).

Desta forma, escala o engajamento com *stakeholders* do mais simples (passivo) ao mais avançado (empoderado), aumentando a complexidade do envolvimento das partes, e direciona os métodos de engajamentos adequados para cada nível. A ideia geral é que o engajamento seja um processo constante e em contínuo progresso, de acordo com a evolução da maturidade da empresa em tratar do tema. A partir desta visão, desenvolve a estratégia para o processo de engajamento, desde a importância de se tratar a questão crítica, até a melhoria do processo.

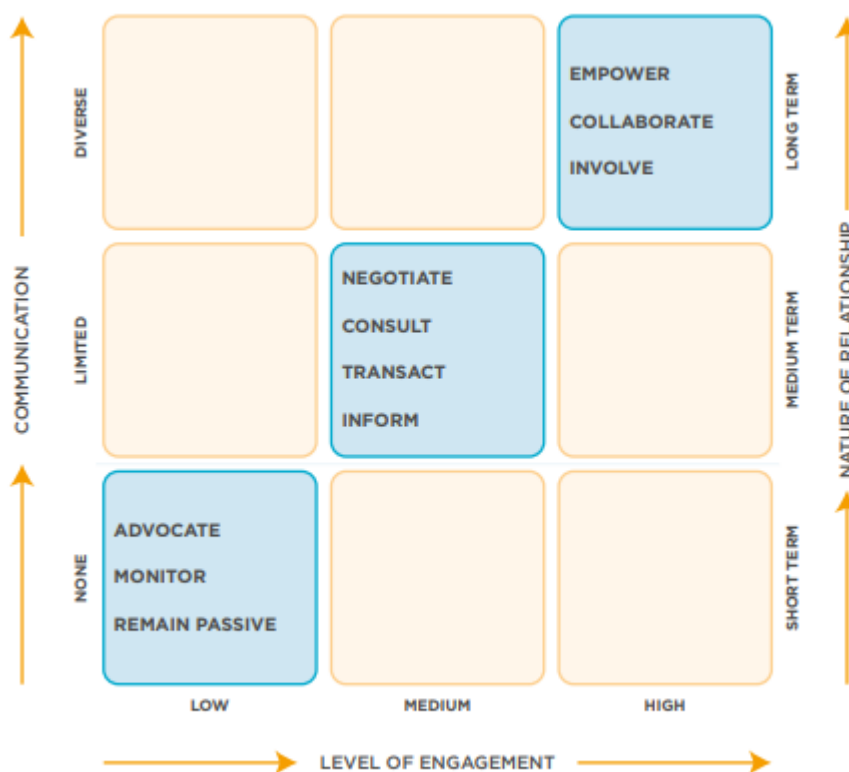


Figura 13: Diferentes níveis e abordagens de engajamento

Fonte: AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015)

A referência *Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes* (IFC), muito embora tenha um objetivo bem específico, aborda o relacionamento com *stakeholders* em etapas que podem ser dadas como equivalentes à nível de gestão.



Focado apenas nos *stakeholders* externos à empresa, traz a participação dos interessados pelo espectro do número de pessoas envolvidas *versus* intensidade do envolvimento no ciclo de ideação, desenvolvimento e implementação de um grande projeto. Por ser focado em negócios, considera o processo em sua forma mais básica, com início nas comunicações, indo até a efetiva participação dos *stakeholders*, encerrando com negociações e parcerias (Figura 14).



Figura 14: Espectro da participação dos interessados

Fonte: IFC (2007)

A metodologia dos Indicadores Ethos, não voltada especificamente para *stakeholders*, mas abordando aspectos de sua gestão e engajamento, também apresenta estágios, mantendo a mesma lógica de evolução conforme o amadurecimento da empresa para o tema (Figura 15).

O estágio mais básico aborda questões legais e de compliance, onde a empresa atua de forma passiva. O próximo trata do início da atuação da empresa, onde práticas são desenvolvidas e implementadas. No terceiro, tem início a fase de gestão da temática, com desenvolvimento de instrumentos normativos internos, sistema de gestão e monitoramento e controle. A partir da próxima etapa, passa a ser possível mensurar os benefícios da atuação na questão crítica, que também começa a ser trabalhada para além dos limites da empresa e é incluída nas tomadas de decisão estratégicas. Por fim, o último estágio traz iniciativas/ações em que a empresa passa a ser referência no tema, causando transformação e inovação.

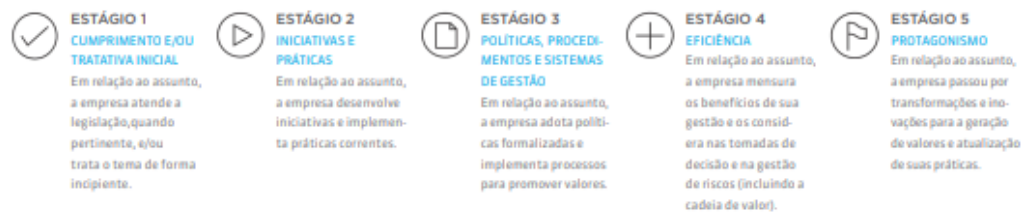


Figura 15: Evolução das práticas em RSE

Fonte: Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis (2019)

## 4. Resultados e Discussões

A ferramenta foi desenvolvida e diagramada em Excel para facilitar os cálculos de desempenho, bem como para otimizar seu uso, considerando aspectos de *user experience*. O produto contém cinco planilhas conectadas por fórmulas:

- 1ª: capa de navegação;
- 2ª: instruções de uso;
- 3ª e 4ª: uma planilha para cada eixo proposto, ou seja, Gestão de *Stakeholders* e Engajamento com *Stakeholders*;
- 5ª: visão dos desempenhos por eixo e recomendações.

Tendo como base as fontes e referências bibliográficas analisadas sobre os processos de gestão e engajamento com *stakeholders*, os indicadores propostos para melhor atender às especificidades do produto foram:

- No eixo de Gestão: (i) Planejamento e Controle; (ii) Governança e (iii) Prestação de contas e Transparência.
- No eixo Engajamento: (i) Informação e Consulta; (ii) Diálogo e (iii) Parcerias

PLANEJAMENTO E CONTROLE	NÍVEL	INFORMAÇÃO E CONSULTA	NÍVEL
MÉDIA INDICADOR	1,32	MÉDIA INDICADOR	1,4
GOVERNANÇA	NÍVEL	DIÁLOGO	NÍVEL
MÉDIA INDICADOR	0,92	MÉDIA INDICADOR	1,14
PRESTAÇÃO DE CONTAS E TRANSPARÊNCIA	NÍVEL	PARCERIAS	NÍVEL
MÉDIA INDICADOR	1,25	MÉDIA INDICADOR	0,6
MÉDIA GERAL EIXO GESTÃO	1,17	MÉDIA GERAL EIXO ENGAJAMENTO	1,05

Figura 16: Composição de indicadores por eixo

Fonte: Autoria própria

Cada indicador contém dezenas de afirmativas. Para cada afirmativa foram atribuídos pesos de 1 a 5, de acordo com seu conteúdo, analisado a partir de grau de complexidade das atividades relacionadas aos processos de gestão e engajamento com *stakeholders*.

Os cálculos dos desempenhos de cada indicador se baseiam na média ponderada, garantindo que cada afirmativa contribua para a formação da nota de acordo com seu grau de maturidade. Já as médias de cada eixo são calculadas por média

simples, bem como a média geral, que fornece o Diagnóstico de Maturidade para com Stakeholders.

O resultado final consiste em uma curva de maturidade (Figura 17) para os processos de gestão e engajamento com *stakeholders*, dividida em cinco estágios, cada qual com suas características, conforme figura mostrada a seguir. A divisão dos estágios se dá a partir da nota geral obtida, conforme classificação abaixo.

- Até 1,5: ASSUME O RISCO -> A empresa assume o risco por negligenciar a gestão e engajamento com *stakeholders*. Colaboradores e empresa são INDIFERENTES ao tema e seus processos.
- Entre 1,51 e 2,50: SEGUE O MERCADO -> A empresa faz porque é lei ou dever moral, em função de diretrizes e padrões de mercado. O engajamento e gestão de *stakeholders* é visto como obrigação. O comportamento da empresa e dos colaboradores é REATIVO.
- Entre 2,51 e 3,50: PRAGMATISMO -> A empresa considera a relação custo-benefício. O engajamento e a gestão com *stakeholders* proporcionam eficiência e redução de custos, ou seja, gera retorno à empresa, a partir do momento que passam a ter processos estruturados e geridos. Empresa e colaboradores passam a TOMAR ATITUDE para com o tema.
- Entre 3,51 e 4,50: GERAÇÃO DE VALOR -> O engajamento e gestão de *stakeholders* está no planejamento estratégico e gera valor para a empresa. Os colaboradores adotam COMPORTAMENTO SUSTENTÁVEL em relação à pauta.

- Entre 4,51 e 5: LIDERANÇA -> O engajamento e a gestão de *stakeholders* é fator de negócios para a empresa e sua cultura está consolidada. Os colaboradores atuam como EMBAIXADORES da temática.

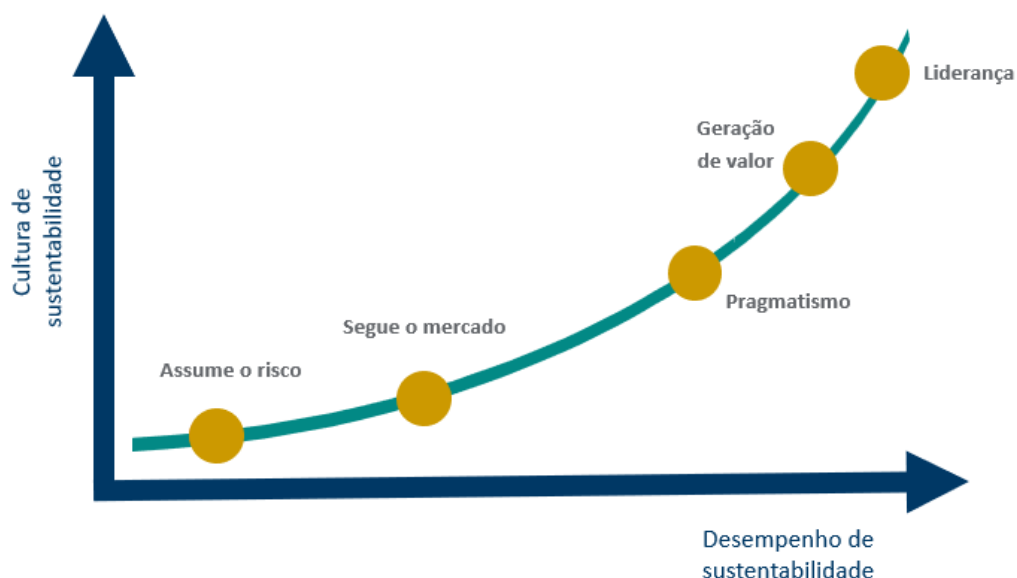


Figura 17: Postura da empresa em relação aos processos de gestão e engajamento com *stakeholders*

Fonte: Autoria própria

Vale ressaltar que outras referências metodológicas de diagnóstico de maturidade relacionadas à sustentabilidade corporativa, mencionadas nessa dissertação, adotam lógica semelhante.

Várias etapas compreendidas aqui são processos cíclicos com espaço para melhoria constante. Assim sendo, ainda que “liderança” seja o último estágio, não há como afirmar se tratar de um patamar onde há estagnação. Pelo contrário, nota-se o incremento nas discussões das pautas de sustentabilidade corporativa nos últimos anos, impulsionadas pelas crescentes cobranças em gestão de riscos ESG pela sociedade, pelos investidores e mercado como um todo. Somam-se esforços, ainda, a maior conscientização das organizações sobre a relevância da gestão das partes interessadas desde a conceituação do Capitalismo de *Stakeholders*. Considerando estes fatos, pode-se acreditar que novas formas de endereçar a gestão e engajamento de *stakeholders* venham a surgir em breve.

Sob pontos de vista distintos e considerando aspectos diversos, as referências consideradas concordam em analisar a gestão e engajamento com *stakeholders* como um processo que acontece em estágios. Conforme esperado, seu ponto de partida frequentemente se dá com iniciativas reativas, onde a questão crítica é tratada de forma pontual e somente mediante demanda, não raro, seguindo apenas questões regulatórias. Nesse estágio constata-se que a empresa ainda não consegue endereçar os aspectos da gestão e engajamento.

Os estágios intermediários trazem, cada qual a sua forma, o início e desenvolvimento da maturidade da organização para a abordagem e tratamento do tema. Em um primeiro momento, a empresa ainda adota postura reativa e busca auxílio externo para aprimorar sua conduta. Em seguida evolui para a etapa onde é capaz de regulamentar, monitorar e controlar as pautas que envolvem o relacionamento com os *stakeholders*, já atuando de forma mais proativa. Nesse estágio começam a ser propostas iniciativas mais estruturadas. Assim, a questão crítica passa a ser integrada de forma mais estratégica ao negócio. Ainda, por se tratar da fase de gestão, avaliar o desempenho, bem como o impacto gerado pela empresa, passam a ser possíveis.

Por fim, o estágio mais avançado apresenta caráter colaborativo, caracterizando-se por parcerias e iniciativas *multistakeholders*. A tendência é que as crises envolvendo as partes interessadas sejam menos frequentes e geridas com mais assertividade. Aqui a empresa atua proativamente, articulando em favor dos *stakeholders* com demais organizações que têm relevância no ramo em que atuam. A inovação promovida por ela a torna referência em relacionamento com *stakeholders*, podendo chegar à proposição de iniciativas disruptivas.

As fontes-referência para elaboração da ferramenta, ou seja, índices, métricas e diretrizes de reportes relacionadas à sustentabilidade corporativa, a saber: ISE, DJSI, SASB, Índices do MSCI, Indicadores Ethos, AA1000 *Stakeholder Engagement Standard*, TCFD, FTSE4Good Index, GRI, Participação dos Interessados: Manual de Melhores Práticas para Fazer Negócios em Mercados Emergentes (IFC), *The Stakeholder Engagement Manual*, *Stakeholder Engagement & The 2030 Agenda*, *Measuring Stakeholder Capitalism Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*, TNFD e PRI, foram criteriosamente elencadas e selecionadas. Isto porque essas fontes estão sendo cada vez mais

reconhecidas e/ou utilizadas por investidores e gestores de empresas, seja com objetivo de melhorar transparência e reputação, seja visando aprimorar suas práticas de gestão de riscos de sustentabilidade e/ou ESG ou mesmo por uma questão de propósito e missão do negócio.

Com essa dissertação pretende-se sensibilizar a alta liderança e médias lideranças empresariais, que tratam de sustentabilidade corporativa, sobre a importância de entenderem o estágio de maturidade que suas organizações se encontram nos processos de gestão e engajamento com *stakeholders*. Só assim as empresas podem se preparar para iniciar uma trajetória rumo a um modelo de capitalismo em que elas procuram criar valor a longo prazo, considerando a promoção do bem-estar social e as expectativas e necessidades de todas as partes interessadas. Ou seja, o capitalismo de *stakeholders*.

## 5. Considerações Finais

O objetivo geral de “Desenvolver um modelo de maturidade, que contribua para a identificação do estágio em que se encontram indústrias de grande porte, nos processos de gestão e engajamento com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa” foi atingido com a proposição da ferramenta de Diagnóstico de Maturidade para com *Stakeholders*.

A leitura e análise das referências bibliográficas mostrou que relacionamento com *stakeholders* é um tema que está “na mesa” de tomadores de decisão, sejam eles empresários, investidores, instituições de governo, organizações multilaterais ou sem fins lucrativos etc. Apesar da Teoria de *Stakeholders*, consagrada pela obra de Edward Freeman, datada de 1984, preconizar a importância de considerar diferentes *stakeholders* externos aos limites da companhia, ainda existe um longo caminho para que esse entendimento esteja na cultura de boa parte das organizações.

Um dos principais desafios da sustentabilidade corporativa é conciliar os interesses econômicos das empresas com a proteção ambiental e a justiça social. É necessário que as empresas busquem soluções que equilibrem esses interesses, e que levem em consideração a complexidade das questões ambientais e sociais. Sustentabilidade corporativa não é uma questão de escolha, mas sim uma necessidade. E quanto mais madura a cultura de sustentabilidade, mais preparada a organização está para tratar riscos e questões críticas do negócio, inovar seus processos e modelo de negócio, conceber e propor parcerias estratégicas que podem gerar vantagem competitiva, acessar novos mercados, atrair e reter talentos e, consequentemente, aumentar seu valor de marca e reputação. Mas sozinha nenhuma empresa sobrevive e prospera.

Os *stakeholders* têm papel crucial na sustentabilidade corporativa, apoiando a definição de metas e objetivos estratégicos, avaliando o desempenho socioambiental das empresas ou mesmo na co-criação de iniciativas estruturantes para enfrentar desafios enfrentados pela sociedade. Eles devem ser considerados parceiros estratégicos de negócio na busca de soluções sustentáveis e na criação de valor compartilhado.

Seja por propósito, por busca de vantagem competitiva, por busca de transparência e reputação ou por pressões de mercado e da sociedade, as empresas devem



considerar as demandas e interesses dos diferentes *stakeholders* na estratégia e na tomada de decisão.

A partir das referências bibliográficas analisadas, percebe-se que, infelizmente, ainda existe um hiato entre a Teoria do *Stakeholder* e as práticas empresariais, mesmo em organizações que inseriram o conceito de valor compartilhado nas suas diretrizes estratégicas. Muitas empresas ainda são orientadas a maximizar o retorno ao acionista em detrimento de atender necessidades e expectativas de outras partes interessadas estratégicas. A lógica de apresentação de resultados empresariais a curto prazo, como ocorre nas divulgações financeiras trimestrais, ainda impacta o desenvolvimento de iniciativas internas e externas com *stakeholders*. Mas sustentabilidade não é uma corrida e sim uma jornada.

Apesar das referências pesquisadas afirmarem que relacionamento com partes interessadas é um processo que acontece e evolui em estágios, ainda há carência de ferramentas e modelos de identificação de estágio de maturidade, em aspectos de sustentabilidade corporativa, que integrem de forma sistemática, os subprocessos e atividades-chave de gestão e engajamento com *stakeholders*.

Sobre a ferramenta que operacionaliza o modelo de maturidade em questão, embora ela tenha sido concebida com propósito de ser escalável, algumas calibrações podem ser necessárias, principalmente em função de especificidades do setor e/ou da empresa.

Vale destacar que a ferramenta deve ser preenchida por gerentes médios e/ou especialistas que são responsáveis pelos processos e subprocessos de gestão e engajamento com *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa. Isso porque, normalmente, esses colaboradores têm conhecimento e visão "*middle-up-down*". Recomenda-se que, sempre que possível, os colaboradores que já são familiarizados com questionários de índices, métricas e relatos de sustentabilidade apoiem esse preenchimento. Caberá ao gerente de sustentabilidade (ou o profissional responsável pelo relatório e questionários de sustentabilidade) fazer uma análise crítica do conjunto de respostas, os ajustes necessários e consolidação de evidências (se necessário).

Um novo ciclo para o modelo de diagnóstico de maturidade proposto, pode ser impulsionado com a revisão do atual escopo (indústria de grande porte). Nesse

caso, serão necessárias adaptações de algumas afirmativas para, por exemplo, permitir que a ferramenta se direcione para atividades econômicas específicas de um determinado setor (ex: indústrias extrativistas; agronegócio, instituições financeiras etc.).

Em termos de melhoria contínua sugere-se algumas ações ao longo do tempo. A primeira, diz respeito ao desenvolvimento de funcionalidades de *Business Intelligence* (BI). De imediato, ajustes podem ser realizados para que a ferramenta, automaticamente, produza gráfico de performance dos indicadores por eixo, como ocorre com o Rota de Maturidade, ferramenta para diagnóstico do nível de adoção de práticas de economia circular nas empresas, desenvolvida pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI).

Outras sugestões de médio prazo são:

- Atualizar a ferramenta periodicamente (por exemplo, a cada dois anos) ou sempre que for lançado e/ou atualizado algum índice, métrica ou padrão de reporte que traga inovações relevantes no que tange relacionamento com *stakeholders*.
- Quando da atualização da ferramenta, é importante registrar os “de-para”, ou seja, o antes e depois dos ajustes e alterações realizadas. Essa ação é importante para garantir que uma série histórica da performance seja continuamente registrada, o que permitirá análises sobre como se deu a evolução da maturidade da empresa nos processos de engajamento e gestão de *stakeholders* relacionados à sustentabilidade corporativa
- Gestão e engajamento com *stakeholders* não são feitos por uma única área, muito menos, por uma única pessoa. Dessa forma, independentemente do estágio de maturidade que a empresa se encontra, é importante que um modelo de gestão de relacionamento com *stakeholders* seja implementado em ondas. O objetivo é garantir que o modelo tenha processos registrados (via fluxogramas, SIPOC - *Supplier, Input, Process, Outputs e Customer* ou o método que for mais familiar à empresa), papéis e responsabilidades, indicadores e metas definidas, bem como uma rotina de atividades de monitoramento e controle, permitindo, assim, que melhorias contínuas sejam implementadas a cada ciclo.

- Como qualquer projeto que requer gestão da mudança, sugere-se que ações de comunicação, engajamento e capacitações sejam realizadas para garantir que os colaboradores internalizem conceitos, premissas, processos-chave e procedimentos que sofrerão alterações a partir do desenvolvimento de um modelo de gestão de relacionamento com *stakeholders*.
- A fim de garantir uma governança adequada e compatível com a evolução do estágio de maturidade, recomenda-se que instrumentos normativos, relacionados à sustentabilidade corporativa, sejam criados no tema de relacionamento com *stakeholders*. Deve-se começar elaborando os mais básicos, como instruções, guias e gradativamente ir evoluindo até chegar ao desenvolvimento de uma Política Corporativa de Relacionamento com *Stakeholders*.

## 6. Referências Bibliográficas

ABDO, J. **Vinícolas do RS: Relembre o caso dos 207 terceirizados submetidos a trabalho escravo** - Revista Fórum. Disponível em: <<https://revistaforum.com.br/brasil/2023/7/7/vinicolas-do-rs-relembre-caso-dos-207-terceirizados-submetidos-trabalho-escravo-139096.html>>. Acesso em: 8 out. 2023.

ACCOUNTABILITY. **Princípios AA1000 da Accountability**, 2018.

AFP. **Dez anos após o derramamento de petróleo no Golfo do México, o perigo persiste.** Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/internacional/2020/04/17/interna\\_internacional,1139642/dez-anos-apos-o-derramamento-de-petroleo-no-golfo-do-mexico-o-perigo.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/internacional/2020/04/17/interna_internacional,1139642/dez-anos-apos-o-derramamento-de-petroleo-no-golfo-do-mexico-o-perigo.shtml)>. Acesso em: 9 out. 2023.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Editora Nova Fronteira, 2002.

ALMEIDA, H.; NASCIMENTO JUNIOR, E.; COSTA, A. **Práticas de sustentabilidade corporativa no Brasil: Análise das instituições financeiras integrantes do índice de sustentabilidade empresarial**. v. 14, n. 1, p. 84–99, 2017.

AMAESHI, A.; CRANE A. **Stakeholder engagement: a mechanism for sustainable aviation**. Corporate Social Responsibility and Environmental Management 13(5): 245–260. 2006.

ARANHA, A.; CERIDONO, J.; VALLE, M. **Guia para inovar com impacto: Como criar programas de inovação aberta que geram valor para o negócio e impacto socioambiental positivo**. Quintessa, , 2021. . Acesso em: 8 out. 2023.

ATTIE, P. **O mercado financeiro e a sustentabilidade: o papel das bolsas de valores**. Mestra em Desenvolvimento Econômico - Campinas, SP: Universidade Estadual de Campinas, 12 out. 2013.

BHATTACHARYA, B., KORSCHUN, D., SEN, S. (2009). **Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives**. Journal of Business Ethics, 85(2), 257–272. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9730-3>.

BBC. **O que se sabe sobre acidente de trem que gerou nuvem tóxica e evacuação nos EUA**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mundo/noticia/2023/02/15/o-que-se-sabe-sobre-acidente-de-trem-que-gerou-nuvem-toxica-e-evacuacao-nos-eua.ghtml>>. Acesso em: 9 out. 2023.

BETTENCOURT, L. M. A.; KAUR, J. **Evolution and structure of sustainability science**. Proceedings of the National Academy of Sciences, v. 108, n. 49, p. 19540–19545, 6 dez. 2011.

CÁRDENAS, M.; AYALA, J.; HERNANDEZ-AGUILERA, J. N. **Boosting ESG Finance for the post-COVID-19 world**. Columbia|SIPA, , 2020. Disponível em: <<https://www.energypolicy.columbia.edu/publications/boosting-esg-finance-post-covid-19-world/>>. Acesso em: 9 out. 2023.

CARROLL, A. B. **Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: organizational and managerial implications**. Journal of Strategy and Management, v. 14, n. 3, p. 315–330, 13 out. 2021.

CHRISTOFI, A.; CHRISTOFI, P.; SISAYE, S. **Corporate sustainability: historical development and reporting practices**. Management Research Review, v. 35, n. 2, p. 157–172, 20 jan. 2012.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção., 2002.

CRUTZEN, P. J. Geology of mankind. **Nature**, v. 415, n. 6867, p. 23–23, jan. 2002.

DA ROSA, J. P.; ESTEVES, P. C. Gestão das Partes Interessadas no Contexto das Metodologias de Gestão de Projetos. 2016.

DALY, Herman E. **Sustentabilidade em um mundo lotado**. Scientific American. Edição especial. Brasil. São Paulo, n. 41, p. 92-99, out. 2005.

DE VRIES, B. J. M. **Sustainability Science**. 1. ed. [s.l.] Cambridge University Press, 2012.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65, jan. 1995.

ECCLES, R.; PERKINS, K.; SERAFEIM, G. How to Become a Sustainable Company. **MIT Sloan Management Review**, v. 53, 1 jun. 2012.

EDWARD FREEMAN, R.; EVAN, W. M. Corporate governance: A stakeholder interpretation. **Journal of Behavioral Economics**, v. 19, n. 4, p. 337–359, dez. 1990.

EDGECLIFFE-JOHNSON, Andrew. **As empresas deveriam colocar os propósitos antes dos lucros?** Valor Econômico. Caderno Cultura&Estilo, jan.2019.

ESCAP; SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS; IAP2. **Creating a seat at the table: Stakeholder engagement for the 2030 Agenda**. , 2014. Disponível em:

<[https://www.unescap.org/sites/default/files/Stakeholder%20Engagement%20Indicator%20Framework%20Brochure\\_180518\\_0.pdf](https://www.unescap.org/sites/default/files/Stakeholder%20Engagement%20Indicator%20Framework%20Brochure_180518_0.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2023.

FEY JAPPUR, R. et al. **A visão de especialistas sobre a sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas.** *Revista Produção Online*, v. 8, n. 3, 1 out. 2008.

FIORINI, F.; JUNIOR, N.; ALONSO, V. L. **Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações.** AEDB - Associação Educacional Dom Bosco: FMU, 2016.

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

FREITAS, C. M. D. et al. Da Samarco em Mariana à Vale em Brumadinho: desastres em barragens de mineração e Saúde Coletiva. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 35, n. 5, p. e00052519, 2019.

GRI - Global Reporting Initiative. **GRI 12: Setor de Carvão 2022. Norma Setorial.** 2023.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5. ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION – IFC. **Participação dos interessados: Manual de melhores práticas para fazer negócios em mercados emergentes.** Maio de 2007. Disponível em: <<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ifc-stakeholderengagement-portuguese.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2023.

KRICK, Thomas; et al. **The Stakeholder Engagement Manual Volume 2: The Practitioner's Handbook On Stakeholder Engagement.** From Words to Action. The Stakeholder Engagement Manual. October 2005.

JUSTIÇA GLOBAL. **Vale vence o Public Eye Awards, prêmio de pior empresa do mundo.** Disponível em <<https://www.global.org.br/blog/vale-vence-o-public-eye-awards-premio-de-pior-empresa-do-mundo/>>. Acesso em: 29 set. 2023.

LANE, A, DEVIN. B. **Operationalizing Stakeholder Engagement in CSR: A Process Approach.** Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/csr.1460.

LAZOS-RUIZ, A. E.; NETTO, A. L. C.; Dantas, M.E.; OLIVEIRA, R. R. **Cenários do passado no Vale do Rio Paraíba do Sul e a entrada do Antropoceno no Sudeste brasileiro.** In: Oliveira, R.R.; Lazos, A.E.R. (Org.). *Geografia Histórica do café no Rio Paraíba do Sul.* 1ed. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio, 2018, v. 1, p. 61-81.

LIU, Jianguo; et al. **Systems integration for global sustainability.** *Science*, Vol 347, Issue 6225, 27 Feb 2015. DOI: 10.1126/science.1258832.

MARTINS, E, ZIBAS, R. **A Covid-19 como impulsionadora das práticas ESG.** KPMG, 2020.

MASCENA, K. M. C. D.; STOCKER, F. Gestão de Stakeholders: Estado da Arte e Perspectivas. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 1, p. 01–30, 7 fev. 2020.

MELLO, R. **Desempenho de carteiras ESG na B3: influência da incerteza nos períodos de crise e covid-19**. FCE - DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS: Universidade Federal de Minas Gerais, 2022.

MISSER, Sunil A; CARTER, Assheton L. Stewart. **AA1000 Stakeholder Engagement Standard**. Accountability, 2015.

MSCI. **RUMO S.A. (RAIL3) Road & Rail Transport | BR**. ESG Ratings. July 28, 2022.

MHLANGA, D. Stakeholder Capitalism, the Fourth Industrial Revolution (4IR), and Sustainable Development: Issues to Be Resolved. **Sustainability**, v. 14, n. 7, p. 3902, 25 mar. 2022.

MICHAILIDES, Theophilos, P.; LIPSETT, Michael G. Surveying employee attitudes on corporate social responsibility at the frontline level of an energy transportation company. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 20, n. 5, p. 296-320, 2013.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853, out. 1997.

MORIOKA, S. N. et al. Revisão sistemática da literatura sobre medição de desempenho de sustentabilidade corporativa: uma discussão sobre contribuições e lacunas. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 2, p. 284–303, jun. 2018.

NETO, M. et al. **Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor Ciclo 2012 - Gestão de Fornecedores**. [s.l: s.n.].

NEUGEBAUER, F.; FIGGE, F.; HAHN, T. Planned or Emergent Strategy Making? Exploring the Formation of Corporate Sustainability Strategies. **Business Strategy and the Environment**, v. 25, n. 5, p. 323–336, jul. 2016.

PERCE, E. **Antropoceno: como olhar o nosso tempo (2007-2017)**. , 2020. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufop.br/jspui/handle/123456789/13083>>. Acesso em: 8 out. 2023.

PEREIRA NETO, F.; CÂNDIDO, G. A. Sustentabilidade corporativa: definição de indicadores para organizações do setor energético. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 19, n. 2, p. 104–126, 31 ago. 2020.

PERRINI, F.; TENCATI, A. Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, n. 5, p. 296–308, set. 2006.

PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK**. 5. ed. [s.l.] Editora Saraiva, 2013.

PORTER, M.; KRAMER, M. **The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth**. *Harvard Business Review*, v. 89, p. 62–77, 1 jan. 2011.

PRI - Principles for Responsible Investment. **Reporting Framework**. Senior Leadership Statement. 18 de janeiro de 2023.

RICHARDSON, KATHERINE; et al. **The Earth Beyond Six of Nine Planetary Boundaries**, *Science Advances*, vol 9, no. 37, 2023. DOI: 10.1126/sci-adv.adh2458.

S&P. Global Switzerland AS. **Corporate Sustainability Assessment**. DJSI 2022 - Test, Companies CA, MNX Test Company.

SASB - Sustainability Accounting Standard. **Metals & Mining Sustainability Accounting Standard**. December 2021.

SCHALTEGGER, S., & BURRITT, R. **Corporate sustainability**. In H. Folmer & T. Tietenberg (Eds.), **The International Yearbook of Environmental and Resource Economics**, p. 185-222, 2005.

SCIENTIFIC AMERICAN BRASIL. **Sustentabilidade em um mundo lotado (2020)**.

SEQUEIRA, D.; WARNER, M. **Participação dos interessados: Manual de melhores práticas para fazer negócios em mercados emergentes**. Internacional Finance Corporation (IFC), 2007.

SILVA, L. C. D. L. A. D.; SILVA, C. E.; ALMEIDA, J. R. D. Análise da implementação de um programa de sustentabilidade corporativa no Inmetro. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, v. 2, n. 1, p. 45–58, 22 maio 2011.

SINGH, A, RAHMAN, Z. **Exploring the antecedents and consequences of firmstakeholders engagement process: A systematic review of literature**. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 6(3), 28–39. <https://doi.org/10.22495/cgsrv6i3p3>.

SOARES, Juliana, et al. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, Ciclo 2018/2019**. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. São Paulo, março de 2017.

SPATOLISANO, Maria Francesca; SETH, Nikhil. **Stakeholder Engagement & The 2030 Agenda a Practical Guide**. United Nations, abril 2020.

STEFFEN, W. et al. **Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet**. *Science*, v. 347, n. 6223, p. 1259855, 13 fev. 2015.



TCFD - Task Force on Climate-related Financial Disclosures. **Implementing the Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.** October 2021.

TNFD - Taskforce on Nature-related Financial Disclosures. **Societal dimensions of nature-related risk management and disclosure: Considerations for the TNFD framework.** November 2022.

TNFD - Taskforce on Nature-related Financial Disclosures. **The TNFD Nature-related Risk and Opportunity Management and Disclosure Framework Beta v0.4 Annex 4.9.** Draft Guidance on Engagement with Affected Stakeholders. March 2023.

UNEP FI. **Integrated Governance: A new model of governance for sustainability.** [s.l.] Asset Management Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative, 2014. Disponível em: <<https://www.unepfi.org/industries/investment/integrated-governance-a-new-model-of-governance-for-sustainability-2/#:~:text=The%20Integrated%20Governance%20model%20is,stakeholders%20in%20the%20long%20term.>>>. Acesso em: 10 out. 2023.

VENDRAMINI, A.; BELINKY, A. **A nova fonte de valor econômico.** GV-EXECUTIVO, v. 16, n. 5, p. 27–31, set/out 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 16a edição ed. São Paulo, SP: Atlas, 2019.

WILLIAMS, L. et al. **Stakeholder engagement & The 2030 Agenda: A practical guide.** [s.l.] Department of Economic and Social Affairs (DESA), United Nations Institute for Training and Research (UNITAR), 2020.

WOOD, D. J. et al. **Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects.** Business & Society, v. 60, n. 1, p. 196–245, jan. 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation.** September 2020.

XAVIER, C. et al. **Metodologia de gerenciamento de projetos: Methodware.** 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

ZADEK, S. **The Path to Corporate Responsibility.** 2004.

ZAMCOBÉ, F.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. **Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil.** v. 19, n. 2, p. 303–321, 2012.

ZHANG, Y. **The Analysis of Shareholder Theory and Stakeholder Theory**. 2011 Fourth International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering. **Anais...** Em: 2011 FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS INTELLIGENCE AND FINANCIAL ENGINEERING (BIFE). Wuhan, Hubei, China: IEEE, out. 2011. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/6121095/>>. Acesso em: 9 out. 2023.