

Área Temática: Estratégia Organizacional e Inovação

**ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS: ANÁLISE EM EMPRESAS DO SETOR
ENERGÉTICO DOS PAÍSES BRICS+**

ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS: ANÁLISE EM EMPRESAS DO SETOR ENERGÉTICO DOS PAÍSES BRICS+

Resumo: A relação entre empresas e stakeholders nos países do BRICS+ é complexa, refletindo as especificidades econômicas e sociopolíticas de cada nação. Este estudo se mostra relevante na busca por ampliar o alcance contextual da teoria de stakeholders no cenário de expansão do BRICS. Analisamos as prioridades de stakeholders e práticas de engajamento das principais empresas do setor energético desses países, utilizando relatórios não financeiros. O problema de pesquisa centra-se nas variações das práticas de engajamento de stakeholders entre empresas do setor energético. O objetivo é analisar e comparar essas práticas, considerando os níveis de engajamento e prioridades de stakeholders em cada contexto nacional. Fundamentado na Teoria de Stakeholders, utilizamos uma abordagem exploratória baseada na análise de conteúdo. A ferramenta NVivo auxiliou na organização e análise dos dados. Os resultados mostram variações significativas: empresas da China e Rússia destacam-se pelo alto nível de engajamento informativo, com ênfase na relação com governo e comunidade; no Brasil, observa-se um equilíbrio entre os níveis de engajamento, refletindo a atuação estatal e de mercado. A África do Sul demonstra equilíbrio similar. Este estudo contribui para a literatura ao fornecer uma análise comparativa dos níveis de engajamento de stakeholders nos países do BRICS+, destacando a necessidade de adaptar estratégias ao contexto específico de cada país.

Palavras-Chave: Engajamento de Stakeholders; BRICS+; Análise de Conteúdo.

Abstract: The relationship between companies and stakeholders in BRICS+ countries is complex, reflecting the economic and sociopolitical specificities of each nation. This study is relevant in its aim to extend the contextual reach of stakeholder theory within the expanding BRICS scenario. We analyze the stakeholder prioritizations and engagement practices of major energy sector companies in these countries using non-financial reports. The research problem focuses on variations in stakeholder engagement practices among energy sector companies. The objective is to analyze and compare these practices, considering engagement levels and stakeholder prioritizations in each national context. Based on Stakeholder Theory, we used an exploratory approach based on content analysis. The NVivo tool assisted in data organization and analysis. The results show significant variations: companies in China and Russia stand out for their high level of informational engagement, with an emphasis on relationships with government and community; in Brazil, a balance between engagement levels is observed, reflecting both state and market actions. South Africa demonstrates a similar balance. This study contributes to the literature by providing a comparative analysis of stakeholder engagement levels in BRICS+ countries, highlighting the need to adapt strategies to the specific context of each country.

Keywords: Stakeholder Engagement; BRICS+; Content Analysis.

1. INTRODUÇÃO

A Teoria de Stakeholders, proposta por Freeman (1984), sugere que stakeholder é toda parte interessada de uma organização empresarial que possui tanto o potencial de influenciar os objetivos da empresa como por eles pode ser impactada. Para o autor, tais atores podem ser de nível individual ou mesmo grupos com interesses e demandas voltados para a organização. Além disso, supõe que para uma empresa obter sucesso no longo prazo ela deva atender as necessidades de seus stakeholders e não direcionar suas atenções apenas para aspectos financeiros, apesar destes também serem de grande relevância e precisarem ser levados em consideração.

Em perspectiva ampla, a Teoria de Stakeholders, portanto, incentiva a criação e compartilhamento de valor com uma ampla gama de grupos de interesse, indo além dos acionistas. Ao adotar essa abordagem de gestão voltada para os stakeholders em geral, a empresa promove o desenvolvimento contínuo de sua organização (Harrison et al., 2010; Goes et al., 2023). Essa reflexão promoveu o estabelecimento de diversos conceitos ao longo do tempo, algo que demonstra o fortalecimento dos estudos dentro da abordagem de stakeholders (Bridoux & Stoelhorst, 2022).

Um dos conceitos que surgiu ao longo do desenvolvimento da teoria mencionada é o de engajamento de stakeholders. Em termos gerais, este construto aborda a capacidade da firma de estabelecer uma relação cooperativa com uma gama de stakeholders, podendo promover alterações na companhia de maneira que essa passe a buscar também beneficiar contextos como o meio ambiente e a sociedade (Stocker et al., 2020). Para a literatura, as práticas de engajamento de stakeholders provaram ser capazes de trazer vantagens competitivas para as empresas e facilitar o processo de criação de valor com uma ampla gama de stakeholders, incluindo as comunidades influenciadas pelas organizações (Sulkowski et al., 2018).

Nesse sentido, o engajamento de stakeholders pode beneficiar as empresas na medida em que melhoram fatores como seu capital humano, reputação e cultura organizacional (Santos Jhuniór, 2023). Em termos práticos, segundo Stocker et al. (2020), o engajamento poder ser categorizado em três níveis, sendo o primeiro nível o mais básico, o qual inclui ações para identificar e informar os stakeholders sobre as ações empresariais. O segundo nível, por sua vez, envolve a consulta dos interesses e demandas dos stakeholders em projetos e atividades da empresa. Por fim, no terceiro nível estão as práticas que buscam estabelecer parcerias e colaborações entre empresa e seus stakeholders, abrindo espaço para influências conjuntas em processos decisórios e de criação de valor.

Partindo dessas premissas e observando o fato de que há um incentivo por pesquisas que buscam entender e observar a Teoria de Stakeholders para além do ambiente contextual de nações desenvolvidas economicamente (Kujala et al., 2022), entendemos como oportuno um estudo focado em outros contextos, como no caso de economias emergentes. Tais nações apresentam cada vez mais relevância global em termos comerciais e econômicos, além de apresentarem tendências recentes de atuação conjunta para ampliação de sua influência internacional, como podemos observar no atual processo de fortalecimento do agrupamento BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) e na organização de países emergentes dentro do grupo das 20 maiores economias do mundo, o G20.

No caso do BRICS, podemos observar que o grupo cujo termo foi proposto originalmente – ainda sem a África do Sul – pelo economista Jim O’Neill em 2001, possui hoje mais de 32% do PIB da economia global, 18% do comércio global, 25% de atração de investimento estrangeiro direto e quase 40% da população mundial (Gouvea & Gutierrez, 2023). Nesse contexto de elevada relevância do grupo, nos últimos anos os países membros passaram a organizar uma expansão inédita conhecida como BRICS+ ou “BRICS Plus”. Assim, em janeiro de 2024, cinco novos países passaram a fazer parte do agrupamento, sendo eles Egito, Etiópia, Irã, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos. Nessa perspectiva, a literatura

afirma que a expansão dos BRICS aumentará de forma significativa sua influência, visto que seus novos membros já são influentes em suas respectivas regiões (Gouvea & Gutierrez, 2023).

Para este estudo, entendemos, portanto, que o contexto atual de fortalecimento dos países BRICS se revela um tema relevante devido à carência de pesquisas acadêmicas na literatura de stakeholders que levam em consideração os países e regiões representadas pelo agrupamento (Kujala et al., 2022). Além disso, é importante considerar a relevância econômica e geopolítica que o grupo possui, especialmente por serem os principais representantes do Sul Global, além de um possível reconhecimento de uma economia multipolar advinda da inclusão dos novos integrantes.

Ainda em termos contextuais, o presente estudo busca abordar um setor industrial específico, o de energia com foco em combustíveis fósseis. A decisão por analisar o setor energético com tal especificidade é devido ao seu papel importante nos países emergentes, sendo um catalisador essencial para o crescimento econômico, fortalecimento de infraestruturas essenciais e desenvolvimento sustentável (Tolmasquim, 2012). O setor de energia é reconhecido como uma indústria sensível, a qual é frequentemente submetida a pressões políticas e sociais devido a seu potencial de impacto socioambiental (Garcia et al., 2017). Tais pressões tendem a influenciar positivamente a disponibilidade de informações de empresas do setor, o que faz com que seja um contexto interessante para análise em diversos países.

Dessa maneira, o objetivo deste trabalho é analisar as práticas de engajamento de stakeholders das principais empresas do setor energético dos países membros do BRICS+, além de levantar informações sobre os stakeholders mais considerados pelas empresas observadas. A operacionalização do estudo visa analisar relatórios não financeiros seguindo os modelos estabelecidos pelo *Global Report Initiative* (GRI). O GRI é um padrão adotado por diversas companhias globalmente, e consegue evidenciar o diálogo, o relacionamento e a colaboração com os stakeholders (Grushina, 2017; Stocker et al., 2020), logo, entendemos que é uma fonte relevante de informações para as análises de engajamento de stakeholders.

Em termos de justificativa do estudo, entendemos que a pesquisa proposta sobre as práticas de engajamento de stakeholders no setor energético dos países membros do BRICS+ pode contribuir para a literatura de gestão estratégica de stakeholders e para a compreensão prática das dinâmicas empresariais em economias emergentes. O estudo não apenas busca preencher uma lacuna existente ao explorar um tema ainda pouco investigado, mas também responde à crescente relevância econômica e geopolítica do agrupamento BRICS+.

Ao analisar as estratégias de engajamento de stakeholders em um setor tão crucial como o de energia, em termos práticos, o trabalho busca oferecer reflexões para gestores de empresas, formuladores de políticas públicas e demais interessados. Além disso, ao adotar uma abordagem baseada nos princípios do GRI, o estudo se beneficia de uma metodologia reconhecida globalmente, aumentando a confiabilidade e a comparabilidade dos resultados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria de stakeholders: classificações e modelos

A principal obra relacionada a Teoria dos Stakeholders é a obra de Freeman (1984), intitulada *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”*, nessa obra o autor afirma que stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pela realização dos objetivos da organização, sendo essa considerada a definição clássica. Para o autor, a organização em si deve ser concebida como uma coletividade de stakeholders, e o propósito fundamental da organização é administrar os interesses, necessidades e perspectivas dessas partes interessadas.

A busca por evidenciar a importância dos vínculos que uma organização estabelece com seus clientes, fornecedores, colaboradores e comunidades locais é um dos objetivos desta teoria (Góes et al., 2023). Essa visão implica uma transformação de paradigma, pois desafia a ideia

de que o propósito primordial dos negócios é meramente gerar riqueza para os acionistas ao propor que tal propósito deveria ser o de coordenar os interesses de todos os principais grupos de interesse da organização (Menezes et al., 2022).

Nesse sentido pode-se notar que se incorporam na teoria uma dimensão econômica (criação de valor), uma dimensão social (gestão das relações) e uma dimensão moral (justiça) (Bridoux & Stoelhorst, 2022). Tais dimensões se estabeleceram como parte relevante da teoria em seu constante fortalecimento nos campos de ética em negócios e gestão estratégica ao longo das últimas décadas (Bridoux & Stoelhorst, 2022).

O desenvolvimento da referida teoria favoreceu também o surgimento de uma diversidade de categorizações e modelos de análise. Uma das principais classificações da teoria, entende que as empresas não respondem a cada stakeholder individualmente, do contrário, os tratam como grupos passíveis de identificação. Logo, torna-se necessário uma metodologia capaz de identificar diferentes grupos de stakeholders, a classificação de stakeholders proposta por Clarkson (1995), que divide os stakeholders em primários e secundários.

Na referida classificação, os primários são aqueles indispensáveis para o funcionamento da empresa, ou seja, os que participam de maneira substancial para que essa continue suas operações. Já os secundários são aqueles que, apesar de não interagirem diretamente com a companhia, são capazes de afetá-la e de serem afetados por ela.

Cabe também mencionar Mitchell, Agle, & Wood (1997) e seu modelo de saliência. A saliência é o nível com o qual os gestores priorizam demandas de diferentes stakeholders, os autores então identificam três características: o poder de influenciar a empresa, a legitimidade do relacionamento da parte interessada com a empresa e a urgência das demandas da parte interessada. A percepção gerencial da presença dessas características está positivamente correlacionada com a saliência do stakeholder (Mitchell et al., 1997). Com base nessas características, as partes interessadas são categorizadas como latentes, expectantes e definitivas, dependendo do número de atributos que possuem. O modelo de saliência é reconhecido como o mais utilizado e referenciado na literatura de stakeholders (Mahajan et al., 2023).

Além das contribuições já mencionadas, tem-se que um dos termos que passou a ser mencionado e relacionado aos stakeholders foi o de criação de valor, que ocorre quando há interesse comum entre as partes relacionadas. Nesse contexto, Harrison et al. (2010) propõe um modelo de gestão de stakeholders para criação e distribuição de valor. Para os autores, a satisfação e envolvimento ou engajamento dos stakeholders com os objetivos da empresa podem aumentar se elas acreditarem que a organização vai além do necessário para manter o relacionamento. Portanto, a melhor estratégia é reciprocidade positiva, pois pode ocorrer um fracasso na cooperação caso os stakeholders considerem o tratamento dispensado a eles injusto. Kujala, Lehtimäki & Freeman (2019) revisitaram a discussão sobre a criação de valor, argumentando que, embora a literatura reconheça que as organizações possam gerar valor para as partes por meio de suas relações com elas, é necessário avançar no entendimento de como o valor é efetivamente criado nesses relacionamentos.

A Teoria dos Stakeholders representa um corpo de literatura em constante evolução ao longo das últimas quatro décadas, conforme apresentado. Pode-se identificar diversos estágios dessa teoria, começando com as reflexões iniciais que desafiaram o pensamento convencional da denominada teoria da firma e afastando-se de sua origem na gestão estratégica, progredindo para o desenvolvimento e aplicação de modelos teóricos e empíricos, e culminando nas discussões mais contemporâneas que abordam a criação de valor e a motivação para compreender os processos de relacionamento (Bridoux & Stoelhorst, 2022), assim como o engajamento entre as partes interessadas e a organização (Santos Jhunior, 2023; Kujala et al., 2022; Stocker et al., 2020).

Com base nessa reflexão, um dos assuntos recorrentes e que faz parte de pesquisas recentes dentro da teoria é o conceito de engajamento de stakeholders, cuja base teórica será abordada no tópico a seguir.

2.2 Engajamento de stakeholders

Uma boa gestão de stakeholders por parte das empresas traz diversos benefícios, por exemplo, uma maior criação de valor, confiança mútua entre as partes, a possibilidade de que a empresa consiga ter uma maior resistência a crises. Todos esses fatores contribuindo para que haja sucesso visando o longo prazo, contribuindo para uma gestão mais justa e transparente que por consequência também irá atrair stakeholders recíprocos e altruístas (Bridoux & Stoelhorst, 2014; Langrafe et al., 2020; Freeman, 1984).

Ainda nessa linha podemos citar a os argumentos de Jones (1995), autor que parte da ideia de que as empresas que estabelecem contratos com seus stakeholders tendo como base a confiança e cooperação mútua acabam tendo vantagem competitiva sobre os que não estabelecem esse tipo de relação. Para Jones (1995), as organizações devem evitar o comportamento oportunista dos gestores para com seus stakeholders.

Além disso é possível afirmar que o stakeholder tem uma maior satisfação e um maior comprometimento com os objetivos da empresa caso perceba que a empresa entrega mais do que o mínimo esperado para a manutenção do relacionamento (Harrisson et al., 2010). Isso pode gerar benefícios financeiros para a empresa, melhorando seus resultados, ou seja, o desempenho pode ser aumentado quando os interesses dos stakeholders são atendidos (Choi & Wang, 2009).

Historicamente a crise financeira de 2008 fez com que os negócios passassem por uma revolução conceitual, mostrando interesse e caminhando para soluções que apresentam um capitalismo mais responsável, e os pressupostos da teoria e gestão de stakeholders cada vez mais encontram aplicações com as novas práticas organizacionais (Freeman, 2017). Nessa perspectiva, já é possível argumentar que a gestão voltada para os stakeholders aumenta a confiança entre as partes e melhora a criação de valor (Bridoux & Stoelhorst, 2014; Langrafe et al., 2020; Freeman, 1984).

Após a apreciação das vantagens advindas da gestão de stakeholders e sua importância em práticas organizacionais voltadas para um capitalismo mais responsável, é necessário discutir o engajamento de stakeholders. Dentro da gestão de stakeholders, essa área busca avaliar o nível de diálogo e inclusão dos stakeholders em práticas organizacionais, uma vez que uma relação mais estreita entre stakeholders e a empresa pode trazer os benefícios mencionados, além de promover mudanças organizacionais positivas (Greenwood, 2007; Sulkowski et al., 2018). A Teoria dos Stakeholders enfatiza a necessidade de aumentar o valor para cada stakeholder sem diminuir para os demais, promovendo uma gestão colaborativa que respeite as necessidades de todos os envolvidos. Nesse sentido, o engajamento de stakeholders se apresenta como uma ferramenta crucial, desenvolvendo ações que integram stakeholders e empresas (Tantalo & Priem, 2016; Greenwood, 2007).

É possível argumentar que o conceito de engajamento de stakeholders se traduz em um desenvolvimento lógico da Teoria e Stakeholders quando se tem em perspectiva examinar o gerenciamento e interações com grupos de interesse, visto que enfatiza as demandas desses na estratégia empresarial, assim como também busca elucidar as relações entre stakeholders e empresa (Bridoux & Stoelhorst, 2016; Mitchell et al., 2015; Andriof et al., 2002). Greenwood (2007) propõe que o engajamento de stakeholders envolve um diálogo autêntico, participação ativa, transparência e respeito mútuo, tratando os stakeholders com respeito e buscando incluir as vozes de todos os grupos afetados. Greenwood também destaca que o engajamento de stakeholders deve ser uma prática contínua e não uma atividade pontual, contribuindo para a

sustentabilidade organizacional e social das organizações. Esta conceituação serve de base para o entendimento do presente artigo quanto ao conceito mencionado.

Pode-se afirmar, portanto, que a importância em se analisar o engajamento de forma empírica é reconhecida (Grushina, 2017), e, portanto, Stocker et al. (2020) propõem um modelo que busca classificar o nível de engajamento baseado nos já consolidados relatórios de sustentabilidade, utilizando os que foram desenvolvidos de acordo como os *Global Reporting Initiative* (GRI). O modelo proposto se posiciona na literatura como uma complementação de classificações anteriores, como a de Morsing & Schultz (2006) e Friedman & Miles (2006), revelando uma continuidade no desenvolvimento teórico.

Especificando os níveis de engajamento de Stocker et al. (2020), o primeiro nível é caracterizado por um diálogo unidirecional, onde a empresa ouve os problemas e demandas dos stakeholders, podendo inclusive tentar modificá-los. Um exemplo desse nível são os relatórios de empresas, que buscam identificar e informar os stakeholders. No segundo nível, há uma consulta dos interesses e demandas dos stakeholders, caracterizando um diálogo bilateral, como ocorre em fóruns, reuniões e questionários. Já o terceiro nível, denominado envolvimento de stakeholders, envolve um diálogo multilateral e simétrico, buscando incluir os interesses dos stakeholders nos objetivos da companhia. Nesse nível, os stakeholders participam do processo de tomada de decisão, e isso pode ser encontrado em alianças estratégicas e comissões (Morsing & Schultz, 2006; Friedman & Miles, 2006; Stocker et al., 2020)

Ao detalhar e aprofundar os níveis de engajamento e sua mensuração, é importante frisar que o engajamento pode ser examinado com base na natureza, qualidade e extensão dos relacionamentos entre a empresa e os stakeholders (Stocker et al., 2020; Greenwood, 2007). Desde um diálogo unidirecional até diferentes formas de diálogos bilaterais, compreende-se, então, que os níveis de envolvimento das partes interessadas podem ser avaliados pela complexidade dos diálogos entre as empresas e seus stakeholders (Stocker et al., 2020).

A Tabela 1 busca ampliar e detalhar o que pode ser encontrado de cada um dos níveis de engajamento.

Tabela 1 – Classificação do Nível de Engajamentos dos Stakeholders

Níveis de engajamento	Tipos de engajamento	Práticas de Engajamento
Informar os Stakeholders (diálogo unilateral)	Acompanhamento	Monitorar, compilar ações.
	Informação	Relatórios periódicos, Intranet, Notícias, Visitas Técnicas, Exibições, Treinamento e desenvolvimento
Respondendo Stakeholders (diálogo bilateral assimétrico)	Consulta	Canal de diálogo, Questionários, Pesquisa de mercado, Centros de contato, <i>Customer service</i> , Abertura para reclamações e sugestões
	Suporte	Patrocínios, Atividades Filantrópicas
Envolvendo Stakeholders (diálogo multilateral simétrico)	Colaboração	Cooperação informal, Grupos de trabalho, Comissões, Comitês, Tratados, Associações
	Parceria	Cooperação formal, Alianças, <i>Joint Programs</i>

Fonte: Friedman & Miles (2006); Morsing & Schultz (2006); Stocker et al. (2020); Santos Jhuniór (2023).

Um dos caminhos potenciais que é possível identificar na literatura é a necessidade de considerar o engajamento dos stakeholders como um fenômeno contextual que ocorre em um momento e/ou local específico (Santos Jhuniór, 2023; Ortas et al., 2019; Fainshmidt et al., 2018). Esses pontos de vista evidenciam o potencial para mais pesquisas sobre o envolvimento das partes interessadas em outros contextos institucionais e organizacionais (Fainshmidt et al., 2018), ampliando-se para além da maioria dos estudos contextualizados, que

predominantemente examinam cenários de países desenvolvidos economicamente na América do Norte e Europa Ocidental (Kujala et al., 2022).

Considerando os diferentes níveis de relação entre as organizações e os stakeholders e também o contexto e as influências, o próximo subtópico busca contextualizar de forma mais satisfatória o bloco econômico que será o alvo do estudo do presente trabalho, os BRICS+.

2.3 BRICS +

O termo BRIC, foi cunhado pela primeira vez em Nova York, em 2001. Enquanto antecipava o cenário econômico global futuro, o economista Jim O'Neill, do Goldman Sachs, criou esse acrônimo para representar quatro países que ele previa assumiriam uma posição significativa na economia mundial nos anos subsequentes: Brasil, Rússia, Índia e China (Carletti, 2013).

O grupo começou a se reunir informalmente na 61ª Assembleia Geral da ONU em 2006, onde temas de interesse comum foram discutidos, ganhando força e consolidando-se, especialmente após a crise financeira de 2008 (Carletti, 2013). Em 2010, a África do Sul recebeu um convite para participar do grupo, tornando-se oficialmente membro durante a 3ª Cúpula realizada em 2011, na cidade de Sanya, na China. Um dos principais objetivos do grupo é alcançar uma representatividade ampliada e uma presença política mais impactante no contexto da governança global, tanto diretamente por seus membros quanto indiretamente como porta-voz de um mundo em desenvolvimento ansioso por participar ativamente no cenário internacional contemporâneo.

Ao longo da última década o BRICS cresceu em importância geopolítica, principalmente devido ao seu vasto mercado consumidor, possuindo aproximadamente 40% da população mundial, além de 32% do PIB mundial (UNCTAD, 2023; Gouvea & Gutierrez, 2023). Outro fator que aumenta a influência do grupo são suas exportações, desde minérios e agricultura até produtos manufaturados e softwares (Zhang, 2022). Além disso, iniciativas como o Novo Banco de Desenvolvimento (NDB), alternativa de investimento internacional para países em desenvolvimento fundada pelo BRICS, salientam a busca do grupo por uma posição de destaque no contexto financeiro mundial (Gouvea & Gutierrez, 2023).

Além disso a confrontação aberta entre os países ocidentais e Rússia e China acelerou o desejo dos BRICS de fortalecer suas alianças econômicas e políticas, buscando ampliar ainda mais sua influência e poder econômico global. Dessa maneira, para além dos investimentos e empréstimos do NDB, espera-se que o grupo intensifique suas iniciativas em trocas comerciais, laços de segurança global, intercâmbios culturais, e exportações de equipamentos e softwares de defesa russos, chineses, indianos, sul-africanos e brasileiros para potenciais novos membros associados (Gouvea & Gutierrez, 2023).

Em 2022, Xi Jinping, Presidente da República Popular da China, expressou a necessidade de novos membros para o bloco. Para Peng (2022), o investimento realizado nos países do BRICS dentro do próprio grupo, as sanções dos países do ocidente contra a Rússia e a China, e o pedido de diversos países para ingressar, fizeram com que a expansão fosse instigada. Em janeiro de 2024 então, o BRICS passou a contar com cinco novos países: Egito, Etiópia, Irã, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos, dando origem ao que está sendo conhecido como “BRICS +” ou “BRICS expandido”.

Retornando ao objetivo do presente estudo, analisar fatores de relacionamento entre empresas e stakeholders no contexto dos BRICS e sua expansão é especialmente interessante devido às características únicas e diversidades econômicas, culturais e políticas dessas nações. Os países do grupo em questão representam grandes mercados emergentes com crescentes influências globais, e a forma como suas empresas gerenciam relações com stakeholders pode revelar circunstâncias e desafios particulares. Além disso, essas nações enfrentam questões sociais e ambientais distintas, tornando o estudo sobre as estratégias de engajamento de

stakeholders de suas empresas algo relevante para entender como organizações podem contribuir para o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social em diferentes contextos econômicos e regulatórios. Na busca por garantir a viabilidade da investigação, o tópico a seguir apresenta o método adotado nesta pesquisa.

3. MÉTODO

Neste tópico será discutido o método utilizado para a realização do trabalho. Para que isso seja possível, inicialmente, apresentar-se-á o contexto dos relatórios não financeiros e por último, informações sobre a operacionalização da coleta de dados e a obtenção de dados relacionado.

3.1 Fonte de dados: relatórios não financeiros e o padrão GRI

Relatórios não financeiros, também conhecidos como relatórios de sustentabilidade, são documentos que detalham as atividades e o desempenho das empresas em questões sociais, ambientais e de governança. Sendo complementares aos relatórios financeiros tradicionais, que se concentram no desempenho econômico das empresas, os não financeiros geralmente abordam aspectos da governança, como estrutura de propriedade, políticas de gestão de riscos e sistemas de remuneração executiva. Também podem incluir informações sobre práticas sociais, como diversidade, políticas de igualdade de oportunidades, saúde e segurança no trabalho, e direitos humanos. Já as práticas ambientais podem envolver gestão de resíduos, emissões de gases do efeito estufa, eficiência energética, conservação de recursos naturais e gestão de riscos climáticos. Esses relatórios têm como principal objetivo avaliar o desempenho de uma empresa em termos de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. Além disso, ajudam investidores e outras partes interessadas a tomar decisões informadas com base em critérios que vão além dos resultados financeiros. A preparação de relatórios não financeiros pode ser complexa e exigir a colaboração de diversos grupos dentro e fora da organização. Por isso, é importante que sejam precisos, relevantes e acessíveis aos usuários. (Santos Jhuniór, 2023).

Conforme mencionado, o padrão de relatório não financeiro adotado neste trabalho foi o elaborado pelo GRI, considerando que é uma organização internacional independente com foco no estabelecimento de modelos de divulgação que ajudam empresas a compreender e comunicar seus impactos em diversos temas, visando seu gerenciamento estratégico e sustentável. O padrão GRI para relatórios de sustentabilidade permite que empresas identifiquem, colem e relatem suas informações de forma mais clara e comparável. O modelo elaborado pelo GRI é projetado para ser aplicável a empresas de todos os tamanhos e setores, e fornece orientação sobre a identificação e relato de questões não financeiras materiais relacionadas às relações com as partes interessadas (GRI, 2021).

Nos procedimentos de relatórios, as normas e diretrizes internacionais requerem a interação com os stakeholders, destacando que essa interação e o diálogo são essenciais para a produção de relatórios significativos. A falta de inclusão dos stakeholders no processo de relatório pode resultar em relatórios que não atendem às suas necessidades e, portanto, são ineficazes (GRI, 2016). Relatórios que seguem os padrões da GRI oferecem uma visão da abordagem de uma organização em relação ao engajamento das partes interessadas (GRI, 2016), tema central da presente pesquisa. Neste estudo, as informações sobre o engajamento de stakeholders são padronizadas de acordo com os indicadores estabelecidos pelas normas providas pela GRI em seu modelo conhecido como GRI Standards.

Os GRI Standards foram desenvolvidos para oferecer flexibilidade e adaptabilidade às diversas necessidades das organizações, permitindo que escolham os tópicos de sustentabilidade e indicadores mais relevantes para seus negócios e partes interessadas (GRI, 2016). Esse modelo substituiu as diretrizes anteriores, conhecidas como G4, entre 2016 e 2017, sendo amplamente adotada por empresas, governos e outras organizações em todo o mundo.

Mais recentemente, o GRI lançou o Universal Standards, modelo que entrou em vigor oficialmente a partir de janeiro de 2023, mas que ainda passa por processos de adaptação em organizações globalmente. Considerando que a presente pesquisa foi realizada durante esse tempo de adaptação, optou-se por analisar o conteúdo de relatórios divulgados seguindo totalmente o padrão GRI Standards, conforme mencionado anteriormente.

Com base nas informações apresentadas, a coleta de dados com foco nos relatórios não financeiros foi realizada em empresas de um setor que é considerado, de acordo com Garcia et al. (2017), uma indústria sensível, o setor energético. Também se reitera o fato de terem sido selecionadas empresas desse setor nos países do BRICS+.

3.2 Operacionalização da coleta e análise de conteúdo

Os relatórios não financeiros fornecem uma grande quantidade de informações sobre sustentabilidade corporativa e interações com os stakeholders (Stocker et al, 2020). Esses relatórios podem ser analisados utilizando ferramentas de análise de conteúdo para avaliar características relacionais corporativas, tais quais: avaliar o volume de informações divulgadas em frases (Perrini, 2005), páginas (Unerman, 2000), parágrafos (Belal, 2002) ou palavras-chave (Hahn & Lülfs, 2014; Stocker et al., 2020).

A análise de conteúdo que envolve a contagem de frequência de palavras é útil para utilizar dados qualitativos e abordar questões quantitativas (Krippendorff, 1980, 2018), tendo sido utilizada no presente trabalho. Adentrando na realização do método utilizado, é importante especificar que foram analisados relatórios não financeiros para fornecer dados qualitativos que servem como entrada para análises destinadas a compreender as estratégias de engajamento de stakeholders.

Nesse sentido, a pesquisa adota uma posição exploratória e segue estudos realizados anteriormente ao implementar uma estratégia de análise de conteúdo que identifica palavras análogas nas seções de engajamento de stakeholder nos relatórios com padrão GRI, para determinar diferentes níveis de ações para engajamento de stakeholders em empresas de diferentes países pertencentes ao BRICS+. Os documentos analisados foram publicados nos anos de 2022 e 2023, considerando o último disponível e sem repetição das empresas observadas.

Durante a operacionalização, foi possível levantar também a frequência de menções aos stakeholders primários base da literatura de stakeholders, com a consideração também do stakeholder governo, devido sua importância no setor analisado neste estudo, ou seja, o de energia com foco em combustíveis fósseis - uma indústria sensível, conforme mencionado em tópicos anteriores. Utilizamos palavras sinônimas para cada stakeholder, como *investor*, *stockholder*, *supplier*, *vendor*, *workforce*, *employee*, *policymakers*, *buyer*, entre outros. Assim, foi possível observar, mesmo que de maneira introdutória, quais stakeholders eram mais considerados por cada empresa e, conseqüentemente, no referido setor para cada país pertencente ao BRICS expandido, contexto foco desta pesquisa.

Quanto à categorização dos níveis de engajamento nos relatórios, utilizamos o modelo de Stocker et al. (2020), apresentado também na tabela 1, classificando as práticas de envolvimento das empresas em três níveis: "Informando Stakeholders" (Nível 1), "Respondendo Stakeholders" (Nível 2) e "Envolvendo Stakeholders" (Nível 3). As análises utilizaram o software NVivo em sua 12ª versão. O estudo então foi capaz de levantar informações sobre seis grandes grupos de stakeholders, bem como sobre as práticas de engajamento de stakeholders considerando os três níveis aqui trabalhados. A Tabela 2 apresenta uma amostra da organização dos dados após operacionalização com o software de análise de conteúdo.

Tabela 2 – Amostra parcial das informações organizadas para o estudo

Empresa	País	Com.	Cli.	Emp.	Gov.	Aci.	For.	E. Nível 1	E. Nível 2	E. Nível 3
Petrobras	Brasil	2.17	0.83	1.00	3.00	1.00	6.00	3.83	3.17	3.00
Copa Energia	Brasil	1.90	2.05	2.62	1.10	1.52	1.33	4.81	4.48	2.86
Yankuang Energy	China	3.00	0.50	2.50	0.00	4.00	1.50	3.00	11.00	0.00
Ouhua Energy	China	4.67	1.00	1.17	0.83	1.50	1.17	4.33	4.50	2.17
Dana Gas	EAU	2.33	0.00	1.33	0.67	1.33	0.33	7.00	1.33	6.67
Crescent Petroleum	EAU	4.00	0.20	1.00	2.60	0.20	0.40	2.60	6.00	3.40
Egypt Kuwait Holding	Egito	1.33	0.67	1.00	1.67	9.00	0.00	8.67	6.67	4.00
E Gas	Egito	1.00	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	2.00	17.00	8.00
Hindustan Petroleum	Índia	4.50	1.25	1.25	1.00	0.50	2.75	4.00	7.38	2.38
Bharat Petroleum	Índia	2.03	0.55	1.42	0.86	0.63	0.75	2.60	2.23	2.07
Gazprom	Rússia	8.00	0.33	2.67	6.33	0.67	1.33	18.67	5.67	8.00
NK Rosneft	Rússia	6.33	0.67	1.00	3.67	2.67	0.33	17.33	14.00	8.67
Saudi Aramco	Arábia Saudita	7.25	0.88	3.13	1.25	0.50	2.38	5.50	7.88	5.38
Sahara Petrochemical	Arábia Saudita	7.00	5.00	3.50	3.00	1.00	1.50	15.50	16.00	3.50
Efora Energy	África do Sul	4.15	0.46	3.31	1.08	0.69	1.15	5.85	3.69	4.31
Exxaro	África do Sul	4.20	1.10	2.00	2.60	0.80	3.20	5.95	4.90	5.20

Considerando a tabela anterior, é importante mencionar que, para a análise exploratória das informações, as frequências obtidas foram niveladas pela quantidade de páginas de cada documento e as médias dos resultados para cada país tanto em relação aos stakeholders quanto às práticas de engajamento foram comparadas para gerar reflexões sobre o contexto dos relacionamentos entre empresas e stakeholders nos países do BRICS+. Os países Etiópia e Irã não foram considerados para a análise de resultados pois foi encontrado apenas uma empresa para ambos os países, o que afetaria a lógica da comparação das médias. Dessa maneira, dos 10 países objetivados para análise neste estudo, oito foram investigados: Brasil, China, Emirados Árabes Unidos, Egito, Índia, Rússia, Arábia Saudita e África do Sul, o que gerou um total de 119 empresas analisadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico, serão apresentadas as médias quanto à priorização dos stakeholders conforme observado na análise de conteúdo por frequência de palavras. Essa análise permitirá identificar quais grupos de stakeholders são mais considerados pelas empresas do setor energético nos países do BRICS+, proporcionando uma visão das prioridades de engajamento de cada empresa com foco na compreensão do contexto de cada país. Em seguida, serão analisadas as médias quanto aos níveis de engajamento de stakeholders. A combinação dessas duas análises permitirá uma compreensão abrangente das estratégias de engajamento de stakeholders adotadas pelas empresas do setor energético nos diferentes contextos nacionais dos países observados, oferecendo reflexões sobre variações existentes de acordo com fatores políticos, econômicos e sociais específicos de cada país. A Tabela 3 apresenta os resultados relacionados à primeira reflexão, da consideração de stakeholders por país. Tais informações são sucedidas por uma breve argumentação considerando os contextos observados.

Tabela 3 – Consideração de stakeholders por país

	Brasil	China	EAU	Egito	Índia	Rússia	Arábia Saudita	África do Sul
Comunidade	3.17	6.71	3.40	1.44	4.38	10.04	6.86	5.03
Cliente	0.87	3.35	0.64	0.31	0.95	1.02	1.08	0.70
Empregado	1.57	2.47	1.83	1.17	1.67	3.29	2.16	2.93
Governo	1.07	3.00	1.86	2.47	1.51	5.50	2.30	2.38
Acionista	0.89	1.68	1.08	3.25	2.27	3.29	1.10	1.00
Fornecedor	1.68	2.11	0.95	0.08	1.05	1.93	1.29	2.12

A análise dos dados da tabela anterior revela diversas tendências significativas na consideração de diferentes grupos de stakeholders por empresas do setor energético em oito países do BRICS+. A distribuição das médias mostra como as empresas do setor de energia com foco em combustíveis fósseis de cada país prioriza seus stakeholders, potencialmente refletindo realidades políticas, econômicas e sociais.

A Rússia, por exemplo, destaca-se significativamente na consideração da comunidade, com uma média de 10.04, muito superior a todos os outros países. Isso sugere uma forte ênfase no engajamento comunitário por parte das empresas russas do setor energético. No entanto, é importante considerar o contexto da forte atuação estatal e a presença de oligarquias bem estruturadas na sistemática governamental, que podem influenciar as relações empresariais e a percepção pública. A alta média para o governo (5.50) reforça essa observação, indicando que as empresas russas provavelmente estão alinhadas com os interesses governamentais, possivelmente em detrimento de uma consideração mais equilibrada dos outros stakeholders.

A China, com um governo central forte, reflete essa realidade na sua considerável média para clientes (3.35) e governo (3.00). A prioridade dada aos clientes pode ser interpretada como uma resposta à competitividade crescente do mercado energético chinês, onde as empresas buscam se diferenciar e atender às demandas de um governo que incentiva o crescimento econômico há décadas. Ao mesmo tempo, o governo continua sendo um stakeholder crucial, indicando uma provável dependência das empresas chinesas de políticas e regulamentos estatais.

O Brasil, por sua vez, apresenta uma estrutura estatal desenvolvimentista com grandes investimentos do Estado em empresas do setor de energia. A média relativamente equilibrada para comunidade (3.17), empregados (1.57), e governo (1.07) sugere uma abordagem mais holística no engajamento de stakeholders, ainda que a consideração para clientes (0.87) e acionistas (0.89) seja relativamente baixa. Isso pode refletir um foco maior nas questões sociais e trabalhistas, alinhado com políticas estatais de desenvolvimento. Além disso, organismos reguladores têm ganhado relevância no Brasil quanto a boas práticas de relacionamento com stakeholders, considerando questões de sustentabilidade, como fatores ESG e similares. Tal realidade pode também ter um papel importante no aparente equilíbrio apresentado pelas empresas brasileiras.

Emirados Árabes Unidos e Arábia Saudita, ambos com governos que possuem grande poder sobre as empresas do setor de energia, também apresentam padrões de engajamento que refletem essa dinâmica. A média para comunidade é relativamente alta nos dois países (6.86 para Arábia Saudita e 3.40 para Emirados Árabes Unidos), enquanto as médias para governo são também significativas (2.30 e 1.86, respectivamente). Esse alinhamento pode indicar uma estratégia das empresas para manter relações favoráveis com governos que possuem controle significativo sobre os recursos energéticos e as operações empresariais.

A África do Sul demonstra um equilíbrio relativamente alto na consideração dos stakeholders, com médias variando de 0.70 (Cliente) a 5.03 (Comunidade), sem grandes disparidades entre os grupos. Isso pode refletir uma abordagem mais equilibrada e inclusiva,

possivelmente influenciada por políticas internas voltadas para a equidade e o desenvolvimento sustentável, além do também cada vez mais evidente fortalecimento de organismos reguladores nacionais e internacionais influenciando empresas do país.

Finalmente, a Índia e o Egito apresentam algumas peculiaridades. A Índia, com uma média relativamente considerável para acionistas (2.27), indica um alinhamento mais claro com os interesses dos investidores, o que pode ser atribuído a um mercado energético dinâmico e em crescimento. O Egito, com a maior média para acionistas (3.25), destaca uma forte prioridade aos investidores, talvez refletindo a necessidade de atrair capital estrangeiro e fortalecer a confiança dos investidores em um ambiente econômico instável.

Conforme observado, em termos de equilíbrio, Brasil e África do Sul se destacam, com uma consideração mais homogênea entre os diferentes stakeholders. Em contrapartida, a Rússia e a China apresentam maiores desequilíbrios, priorizando fortemente alguns grupos, possivelmente em detrimento de uma abordagem mais inclusiva e equitativa. A análise crítica dos dados sugere que as relações entre empresas e stakeholders nos países do BRICS+ podem ser fortemente influenciadas por contextos políticos e econômicos específicos, destacando a necessidade de estratégias de engajamento adaptadas às realidades locais.

Esses resultados reforçam a importância de uma gestão de stakeholders que vá além da conformidade regulatória, incorporando uma abordagem mais holística e inclusiva (Freeman, 1984; Bridoux & Stoelhorst, 2022). A forte consideração da comunidade na Rússia e a ênfase no governo na Rússia e na China refletem contextos sociopolíticos específicos, mas podem limitar a criação de valor compartilhado. No Brasil, a abordagem equilibrada sugere uma integração mais eficaz das dimensões econômica, social e moral da teoria, apontando para uma gestão que atende aos interesses de diversos grupos de forma mais justa e sustentável. A análise destaca ainda a necessidade de adaptar as estratégias de engajamento às realidades locais, promovendo relações mais equilibradas e responsáveis entre empresas e stakeholders (Kujala et al., 2019). Tais considerações devem ser aprofundadas em estudos futuros, para melhor compreensão de mercados emergentes.

Para além da argumentação anterior, o principal objetivo deste estudo remete a observar a realidade de empresas dos países do BRICS expandido quanto ao contexto das práticas de engajamento de stakeholders. Nesse sentido, a Tabela 4 revela os resultados obtidos na análise de conteúdo e é seguida de reflexões levando em conta os achados para cada país.

Tabela 4 – Níveis de engajamento de stakeholders por país

	Brasil	China	EAU	Egito	Índia	Rússia	Arábia Saudita	África do Sul
Engajamento Nível 1	6.60	13.27	6.31	5.39	5.86	10.04	19.12	7.18
Engajamento Nível 2	3.91	10.12	3.84	9.06	5.45	1.02	12.95	6.94
Engajamento Nível 3	2.95	3.91	4.66	4.33	3.03	3.29	10.97	4.51

A análise dos níveis de engajamento de stakeholders das empresas do setor energético em diferentes países do BRICS+ revela padrões distintos que refletem contextos políticos, econômicos e sociais específicos. A Tabela 4 apresenta as médias dos níveis de engajamento de stakeholders (Nível 1: Informar Stakeholders, Nível 2: Responder Stakeholders, Nível 3: Envolver Stakeholders) para cada país analisado.

Na China, as empresas mostram uma forte tendência de engajamento no Nível 1, com uma média de 13.27, que é significativamente maior do que em outros países. Este nível de engajamento implica um diálogo unilateral, onde a comunicação é principalmente informativa, como relatórios periódicos e notícias (Morsing & Schultz, 2006; Stocker et al., 2020). Essa abordagem pode ser atribuída ao forte controle governamental e à estrutura centralizada, onde as empresas buscam conformidade regulatória e transparência através de canais de comunicação estabelecidos. A menor média em Engajamento Nível 3 (3.91) sugere que, apesar

dos esforços informativos, há menos envolvimento multilateral, refletindo uma abordagem mais de cima para baixo na gestão de stakeholders.

A Rússia também apresenta uma alta média no Engajamento Nível 1 (10.04), o que pode ser explicado pela forte atuação estatal e pela presença de oligarquias que influenciam significativamente as relações empresariais (Fainshmidt et al., 2018). Este alto nível de comunicação informativa pode ser visto como uma forma de manter a transparência e atender às exigências regulatórias. No entanto, a média baixa no Engajamento Nível 2 (1.02) sugere uma limitada consulta bilateral, possivelmente devido à centralização do poder e à falta de mecanismos efetivos de diálogo.

Os Emirados Árabes Unidos e a Arábia Saudita apresentam características semelhantes, com altas médias em Engajamento Nível 1 (6.31 e 19.12, respectivamente) e níveis moderados de Engajamento Nível 3 (4.66 e 10.97). Esses países, onde o governo tem grande participação no setor energético, tendem a priorizar a disseminação de informações e a manutenção de uma imagem pública transparente. A Arábia Saudita, em particular, destaca-se com a maior média de Engajamento Nível 1 (19.12), sugerindo um foco intenso em comunicação unilateral para satisfazer tanto os requisitos internos quanto os padrões internacionais.

No Brasil, observa-se um equilíbrio maior entre os diferentes níveis de engajamento, com médias de 6.60 para Nível 1, 3.91 para Nível 2 e 2.95 para Nível 3. Essa distribuição sugere uma abordagem mais holística, onde a comunicação informativa é complementada por esforços de consulta e envolvimento. Este equilíbrio pode estar relacionado aos grandes investimentos do Estado em empresas do setor energético. Tal contexto se assemelha ao observado no caso da África do Sul, que também apresenta um equilíbrio considerável nos níveis de engajamento, com médias de 7.18 para Nível 1, 6.94 para Nível 2 e 4.51 para Nível 3. A similaridade nos contextos desses países corrobora posicionamentos da literatura que estabelecem características semelhantes no funcionamento dos mercados brasileiro e sul-africano (Fainshmidt et al., 2018).

A Índia e o Egito também mostram tendências interessantes. A Índia tem médias relativamente equilibradas entre os níveis de engajamento, com 5.86 em Nível 1, 5.45 em Nível 2 e 3.03 em Nível 3. Isso indica um esforço para engajar stakeholders em múltiplos níveis, possivelmente refletindo uma tentativa de melhorar a resistência a crises e aumentar o comprometimento com os objetivos da empresa (Harrisson et al., 2010). O Egito, com uma média alta em Nível 2 (9.06), destaca-se na consulta aos stakeholders, o que pode ser uma estratégia para atrair capital estrangeiro e fortalecer a confiança dos investidores.

Esses resultados indicam que a gestão e o engajamento de stakeholders variam significativamente entre os países do BRICS+, refletindo suas estruturas de governança, contextos econômicos e prioridades sociais. A análise empírica do engajamento de stakeholders conforme proposta por Grushina (2017) e a classificação dos níveis de engajamento segundo Stocker et al. (2020) oferecem uma visão detalhada e crítica dessas práticas, ressaltando a importância de considerar os contextos específicos para desenvolver estratégias de engajamento eficazes e responsáveis.

5. CONCLUSÃO

A relação entre empresas e stakeholders nos países do BRICS+ é complexa e reflete as especificidades econômicas e sociopolíticas de cada nação. O objetivo deste trabalho foi analisar as práticas de engajamento de stakeholders das principais empresas do setor energético dos países membros do BRICS+. Nossa análise oferece contribuições potenciais tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática empresarial.

Os resultados indicam variações significativas na forma como as empresas dos países do BRICS+ engajam seus stakeholders. China e Rússia, por exemplo, demonstram uma forte ênfase no engajamento de Nível 1, predominantemente informativo. Esse comportamento pode

ser atribuído ao forte controle governamental e à centralização do poder, onde a transparência e a conformidade regulatória são priorizadas. No entanto, essa abordagem pode limitar a criação de diálogos mais profundos e significativos com os stakeholders, essenciais para construir confiança e colaboração a longo prazo (Jones, 1995).

Por outro lado, países como a África do Sul e o Brasil apresentam uma abordagem mais equilibrada, com esforços consideráveis nos três níveis de engajamento. No Brasil, a média equilibrada entre os diferentes níveis sugere uma tentativa de construir uma gestão mais holística e inclusiva, promovida por grandes investimentos do Estado no setor energético. Este equilíbrio pode estar alinhado com os princípios propostos por Bridoux & Stoelhorst (2014) e Langrafe et al. (2020), que destacam os benefícios de uma gestão de stakeholders mais justa e transparente, resultando em maior criação de valor e resistência a crises.

A África do Sul, com médias próximas para os três níveis de engajamento, destaca-se pela abordagem inclusiva e participativa, possivelmente influenciada por políticas internas de equidade e desenvolvimento sustentável. A combinação de altos níveis de comunicação informativa e consulta sugere um esforço para criar um diálogo bilateral e simétrico, essencial para a construção de relações de confiança e cooperação mútua.

Apesar de suas contribuições, este estudo apresenta limitações. Sendo uma pesquisa de cunho exploratório baseada na comparação de médias, seria necessário aprofundar as análises em estudos futuros. Análises institucionais detalhadas poderiam fortalecer as reflexões encontradas, oferecendo uma compreensão mais robusta das dinâmicas de engajamento de stakeholders em diferentes contextos, principalmente levando em conta a dinâmica atual de expansão do bloco, fator que ainda pode gerar novas instabilidades em termos políticos, econômicos, sociais e, conseqüentemente, de mercado.

A literatura sobre engajamento de stakeholders poderia se beneficiar de estudos mais aprofundados sobre como os contextos geopolíticos e econômicos específicos influenciam as práticas de engajamento. Embora a Teoria dos Stakeholders sugira que todas as partes devem ser consideradas de maneira equitativa (Freeman, 1984), nossos resultados indicam que as práticas reais podem variar significativamente com base na estrutura de governança e nas prioridades econômicas de cada país. Além disso, a crescente fragmentação da economia global e as tensões geopolíticas, como destacado por Gouvea e Gutierrez (2023), sugerem a necessidade de explorar como essas dinâmicas afetam as estratégias de engajamento e os resultados empresariais.

Por fim, entendemos que o presente estudo é relevante para a facilitação do entendimento acerca dos mercados empresariais dos países do BRICS+, fornecendo uma base empírica para futuras pesquisas. A investigação destaca a importância de adaptar as estratégias de engajamento ao contexto específico de cada país, considerando não apenas as diferenças econômicas, mas também as influências políticas e sociais. Essa abordagem contextualizada pode ajudar as empresas a desenvolver práticas de engajamento mais eficazes e a construir relações mais fortes e resilientes com seus stakeholders, contribuindo para um capitalismo mais responsável e, conseqüentemente, sustentável.

REFERÊNCIAS

- Andriof, J., Rahman, S. S., Waddock, S., & Husted, B. (2002). Introduction: JCC theme issue: Stakeholder responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 16-19.
- Belal, A. R. (2002). Stakeholder accountability or stakeholder management: a review of UK firms' social and ethical accounting, auditing and reporting (SEAR) practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(1), 8-25
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic management journal*, 35(1), 107-125.

- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*, 20(4), 797-809.
- Carletti, A. (2013). A China, os BRICS e os países em desenvolvimento. *Carta Internacional*, 8(2), 20-37.
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic management journal*, 30(8), 895-907.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Fainshmidt, S., Judge, W. Q., Aguilera, R. V., & Smith, A. (2018). Varieties of institutional systems: A contextual taxonomy of understudied countries. *Journal of world business*, 53(3), 307-322.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Freeman, R. E. (2017). The new story of business: Towards a more responsible capitalism. *Business and Society Review*, 122(3), 449-465
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. OUP Oxford.
- Garcia, A. S., Mendes-Da-Silva, W., & Orsato, R. J. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. *Journal of cleaner production*, 150, 135-147.
- Global Reporting Initiative (GRI). 2016. *The GRI Standards: the global standards for sustainability reporting*. Amsterdam, the Netherlands: Global Reporting Initiative.
- Global Reporting Initiative (GRI). 2021. *A Short Introduction to the GRI Standards*. Amsterdam, the Netherlands: Global Reporting Initiative.
- Góes, H. A. D. A., Fatima, G., Santos Jhuniór, R. D. O., & Boaventura, J. M. G. (2023). Managing for stakeholders towards corporate environmental sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1561-1572.
- Gouvea, R., & Gutierrez, M. (2023). "BRICS Plus": A New Global Economic Paradigm in the Making?. *Modern Economy*, 14(5), 539-550.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315-327.
- Grushina, S. V. (2017). Collaboration by design: Stakeholder engagement in GRI sustainability reporting guidelines. *Organization & Environment*, 30(4), 366-385.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, 31(1), 58-74.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404-437
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.
- Krippendorff, K., (1980). Validity in content analysis. In: Mochmann, E. (Ed.), *Computer Strategies for Communication Analysis*. Campus, Frankfurt, Germany, pp. 69–112.
- Kujala, J., Lehtimäki, H., & Freeman, E. R. (2019). A stakeholder approach to value creation and leadership. *Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives*.
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196.
- Langrafe, T. D. F., Barakat, S. R., Stocker, F., & Boaventura, J. M. G. (2020). A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. *The Bottom Line*, 33(4), 297-313.
- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166, 114104.

- Menezes, D. C., Vieira, D. M., & de Oliveira, J. E. (2022). Teoria dos stakeholders: sua evolução e agenda de pesquisa. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 21(1), e18882-e18882.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Mitchell, R. K., Van Buren III, H. J., Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2015). Stakeholder inclusion and accounting for stakeholders. *Journal of Management Studies*, 52(7), 851-877.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business ethics: A European review*, 15(4), 323-338.
- Peng, N. (2022). Great Power Conflict Fuels BRICS Expansion Push. *The Diplomat*. <https://www.thediplomat.com/>
- Perrini, F. (2005). Building a European portrait of corporate social responsibility reporting. *European management journal*, 23(6), 611-627
- Santos Jhuniór, R. O. (2023). Stakeholder engagement and the role of institutional dimensions (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Stocker, F., de Arruda, M. P., de Mascena, K. M., & Boaventura, J. M. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2071-2080.
- Sulkowski, A. J., Edwards, M., & Freeman, R. E. (2018). Shake your stakeholder: Firms leading engagement to cocreate sustainable value. *Organization & Environment*, 31(3), 223-241.
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic management journal*, 37(2), 314-329.
- Tolmasquim, M. T. (2012). Perspectivas e planejamento do setor energético no Brasil. *Estudos avançados*, 26, 247-260.
- UNCTAD (2023). BRICS Investment Report. United Nations
- Unerman, J. (2000). Methodological issues-Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(5), 667-681.
- Zhang, Y. (2022). Explaining Chinese SOEs' Risk Tolerance in the Developing World: Evidence from Chinese Hydropower Investment in Cambodia. *World Development Perspectives*, 28, 3-24.