



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

**STAKEHOLDER ENGAGEMENT: AN ANALYSIS OF ENERGY SECTOR  
COMPANIES IN BRICS+ COUNTRIES**

**Pedro Siston Franco**

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - FIPECAFI  
pedrofrancotal31@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0008-5226-1006>

**Ronaldo de Oliveira Santos Jhuniór**

Universidade de São Paulo - USP  
ronaldojhr@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0867-7916>

---

**Resumo**

A relação entre empresas e *stakeholders* nos países do BRICS+ é influenciada por fatores econômicos e sociopolíticos distintos. Este estudo busca ampliar o entendimento da Teoria de *Stakeholders* ao investigar as práticas de engajamento e prioridades de *stakeholders* no setor energético dessas nações, considerando a recente expansão do bloco. 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, avaliando os diferentes níveis de engajamento e a priorização dos *stakeholders* em cada contexto nacional. Utilizando uma abordagem exploratória baseada na análise de conteúdo, os relatórios não financeiros das empresas foram examinados com o auxílio do software NVivo. Os resultados revelam diferenças marcantes: empresas da China e da Rússia enfatizam o engajamento informativo, priorizando governo e comunidade; no Brasil, há um equilíbrio entre os níveis de engajamento, refletindo a influência estatal e de mercado; a África do Sul segue padrão semelhante. Este estudo contribui para a literatura ao oferecer uma análise comparativa das estratégias de

engajamento de *stakeholders* no BRICS+, evidenciando a necessidade de adaptações conforme as particularidades de cada país.

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

### **Abstract**

The relationship between companies and stakeholders in BRICS+ countries is influenced by distinct economic and sociopolitical factors. This study aims to expand the understanding of Stakeholder Theory by investigating stakeholder engagement practices and prioritizations in the energy sector of these nations, considering the recent expansion of the bloc. The research problem focuses on variations in stakeholder engagement practices among energy sector companies. The objective is to analyze and compare these practices, evaluating different levels of engagement and stakeholder prioritization in each national context. Using an exploratory approach based on content analysis, non-financial reports from companies were examined with the support of NVivo software. The results reveal significant differences: companies in China and Russia emphasize informational engagement, prioritizing government and community; in Brazil, there is a balance between engagement levels, reflecting both state and market influence; South Africa follows a similar pattern. This study contributes to the literature by providing a comparative analysis of stakeholder engagement strategies in BRICS+ countries, highlighting the need for adaptations according to the specific characteristics of each country.

**Keywords:** Stakeholder Engagement; BRICS+; Content Analysis.

## **1. Introdução**

A Teoria de *Stakeholders*, introduzida por Freeman (1984), define *stakeholders* como todas as partes interessadas em uma organização empresarial, com potencial de influenciar seus objetivos ou de serem por eles impactadas. Segundo o autor, esses atores podem ser indivíduos ou grupos cujos interesses e demandas estão direcionados à organização. Além disso, a teoria sugere que o sucesso empresarial de longo prazo está relacionado à capacidade da empresa de atender às necessidades de seus *stakeholders*, equilibrando essas demandas com os aspectos financeiros, que, embora importantes, não devem ser o único foco.

Em uma perspectiva ampla, a abordagem incentiva a criação e o compartilhamento de valor com diversos grupos de interesse, superando a ênfase tradicional nos acionistas (Araujo et al., 2024). Adotar uma gestão orientada para *stakeholders* contribui para o desenvolvimento

organizacional contínuo (Harrison et al., 2010; Góes, et al., 2023) e reflete a consolidação desta área de estudo (Bridoux & Stoelhorst, 2022).

Um conceito central derivado dessa teoria é o de engajamento de *stakeholders*. Este construto analisa a habilidade da organização em construir relações cooperativas, promovendo mudanças que considerem não apenas interesses corporativos, mas também impactos sociais e ambientais (Stocker et al., 2020). Práticas de engajamento eficazes podem gerar vantagens competitivas e criar valor para diversas partes, incluindo as comunidades locais (Sulkowski et al., 2018; Dias et al., 2025). O engajamento pode ser categorizado em três níveis: informar os *stakeholders*; consultá-los sobre seus interesses; e, no nível mais profundo, formar parcerias e colaborações que permitam influência mútua (Stocker et al., 2020).

Considerando a necessidade de explorar a Teoria de *Stakeholders* fora de economias desenvolvidas (Kujala et al., 2022), este estudo volta-se para as economias emergentes do BRICS+ (Brasil, Rússia, Índia, China, África do Sul, Egito, Etiópia, Irã, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos). Este bloco, recentemente expandido, representa mais de 32% do PIB global e quase 40% da população mundial (Gouvea & Gutierrez, 2023), destacando sua crescente relevância geopolítica e econômica.

Analizamos aqui as práticas de engajamento de *stakeholders* das principais empresas do setor energético nos países do BRICS+. Este setor é central para o desenvolvimento econômico e a sustentabilidade (Tolmasquim, 2012) e, devido ao seu alto impacto socioambiental, está sujeito a intensas pressões políticas e sociais, tornando-se um campo fértil para análise (Garcia et al., 2017).

O objetivo deste trabalho é, portanto, investigar as práticas de engajamento e identificar os *stakeholders* mais relevantes para as empresas de energia do BRICS+. Para isso, utilizamos relatórios não financeiros baseados no padrão *Global Reporting Initiative* (GRI), amplamente reconhecido por sua ênfase no diálogo e colaboração com *stakeholders* (Grushina, 2017; Stocker et al., 2020).

A justificativa do estudo reside em sua contribuição para uma lacuna na literatura sobre práticas de engajamento em economias emergentes, especificamente no contexto do BRICS+, que representa o Sul Global. Ao adotar uma metodologia baseada no GRI, o trabalho oferece resultados comparáveis e relevantes para gestores, formuladores de políticas públicas e acadêmicos.

## 2. Referencial Teórico

## 2.1 Teoria de *Stakeholders*: Classificações e Modelos

Em sua obra seminal, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Freeman (1984) define *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelos objetivos organizacionais. A teoria propõe que a organização gerencie os interesses de uma coletividade de partes interessadas, como clientes, fornecedores, colaboradores e comunidades, questionando a visão tradicional focada exclusivamente na geração de riqueza para acionistas (Góes et al., 2023; Menezes et al., 2022).

Com isso, a teoria incorpora três dimensões fundamentais: a econômica, relacionada à criação de valor tangível; a social, voltada à gestão das relações; e a moral, que considera aspectos de justiça (Bridoux & Stoelhorst, 2022; Melo et al., 2020). Essas dimensões têm fortalecido a relevância da teoria nos campos de ética em negócios e gestão estratégica ao longo das últimas décadas (Valentinov et al., 2025; Freeman, 2017).

Diversos modelos analíticos emergiram desse campo. Clarkson (1995), por exemplo, classifica os *stakeholders* em primários (indispensáveis à operação) e secundários (que influenciam ou são influenciados indiretamente). Outro modelo fundamental é o de saliência, de Mitchell, Agle e Wood (1997), que avalia a prioridade dos *stakeholders* com base em três atributos: poder, legitimidade e urgência. A combinação desses atributos determina a saliência de um *stakeholder* (latente, expectante ou definitivo), estabelecendo uma das abordagens mais relevantes da literatura relacionada à teoria de *stakeholders* (Mahajan et al., 2023).

Mais um conceito também relacionado à referida teoria é o de criação de valor, entendido como o alinhamento de interesses comuns entre as partes envolvidas. Nesse contexto, Harrison et al. (2010) propuseram um modelo de gestão focado na criação e distribuição de valor. Para esses autores, a satisfação e o engajamento dos *stakeholders* com os objetivos da empresa tendem a aumentar quando percebem que a organização age de forma que excede o necessário para manter os relacionamentos. Nesse sentido, a reciprocidade positiva é apontada como a melhor estratégia, pois a cooperação pode ser prejudicada caso os *stakeholders* percebam injustiça no tratamento recebido. Kujala, Lehtimäki e Freeman (2019) revisitaram essa discussão, destacando a necessidade de aprofundar o entendimento sobre os mecanismos pelos quais o valor é gerado nas interações entre organizações e *stakeholders*.

Conforme observado, a evolução teórica aqui apresentada foi se estabelecendo ao longo das últimas quatro décadas incluindo diversas perspectivas (Santos Jhuniior et al, 2024). A abordagem do engajamento de *stakeholders* é uma dessas linhas de pensamento que mais se

desenvolveu recentemente (Kujala et al., 2022; Stocker et al., 2020) e, como foco da presente pesquisa, será explorado a seguir.

## 2.2 Engajamento de *Stakeholders*

Uma gestão eficaz de *stakeholders* gera benefícios como criação de valor, fortalecimento da confiança e maior resiliência a crises, favorecendo o sucesso de longo prazo (Ribeiro, 2025; Freeman, 1984). Empresas que estabelecem relações baseadas em confiança e cooperação, evitando práticas oportunistas, tendem a obter vantagens competitivas (Jones, 1995).

O conceito de engajamento de *stakeholders* aprofunda a análise sobre o nível de diálogo e a inclusão das partes interessadas nas práticas empresariais (Greenwood, 2007; Sulkowski et al., 2018; Santos et al., 2022). O engajamento genuíno envolve participação ativa, transparência e respeito mútuo, integrando as vozes de todos os grupos impactados (Greenwood, 2007). A autora destaca que esse processo deve ser contínuo e consistente, contribuindo para a sustentabilidade social e organizacional.

Para operacionalizar análises relacionadas ao construto do engajamento de *stakeholders*, Stocker et al. (2020) desenvolveram um modelo que classifica os níveis de engajamento com base em relatórios de sustentabilidade no padrão GRI. Os níveis de propostos pelo autor variam de um diálogo unidirecional, onde a empresa apenas informa os *stakeholders*, até interações mais complexas. No primeiro nível, o diálogo é unilateral, exemplificado por relatórios corporativos que comunicam informações relevantes. O segundo nível caracteriza-se por consultas bilaterais, realizadas por meio de fóruns, reuniões ou questionários. Já o terceiro nível envolve diálogos multilaterais e simétricos, onde os *stakeholders* participam ativamente dos processos de decisão, como em alianças estratégicas e comissões. Este modelo, detalhado no Quadro 1, fornece a base para a análise empírica deste estudo.

**Quadro 1.** Classificação do Nível de Engajamentos dos *Stakeholders*

Níveis de engajamento	Tipos de engajamento	Práticas de Engajamento
<b>Informar os <i>Stakeholders</i></b> (diálogo unilateral)	Acompanhamento	Monitorar, compilar ações.
	Informação	Relatórios periódicos, Intranet, Notícias, Visitas Técnicas, Exibições, Treinamento e desenvolvimento
<b>Respondendo <i>Stakeholders</i></b> (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
<b>Envolvendo <i>Stakeholders</i></b> (diálogo multilateral simétrico)	Colaboração	Cooperação informal, Grupos de trabalho, Comissões, Comitês, Tratados, Associações
	Parceria	Cooperação formal, Alianças, <i>Joint programs</i>

Fonte: Stocker et al. (2020).

Outro aspecto relevante abordado pela literatura é a necessidade de contextualizar o engajamento dos *stakeholders*, considerando suas especificidades em relação a tempo e local (Ortas; et al., 2019; Fainshmidt et al., 2018). Esse ponto ressalta o potencial de novos estudos sobre as interações entre partes interessadas em diferentes contextos institucionais, ampliando a análise para além de países desenvolvidos, frequentemente estudados na América do Norte e Europa Ocidental (Fainshmidt et al., 2018; Kujala et al., 2022).

### 2.3 BRICS+

O termo BRIC foi introduzido em 2001 pelo economista Jim O'Neill, do Goldman Sachs, ao prever mudanças no cenário econômico global. O acrônimo representava Brasil, Rússia, Índia e China, países que, segundo O'Neill, assumiriam papéis de destaque na economia mundial nos anos seguintes (Carletti, 2013).

O grupo começou a se reunir informalmente na 61ª Assembleia Geral da ONU em 2006, discutindo temas de interesse comum. Sua consolidação ocorreu especialmente após a crise financeira de 2008, que evidenciou a necessidade de maior cooperação entre economias emergentes (Carletti, 2013). Em 2010, a África do Sul recebeu convite para integrar o grupo, tornando-se membro oficial durante a 3ª Cúpula do BRICS, realizada em 2011, na cidade de Sanya, na China. Desde então, o grupo tem buscado ampliar sua representatividade e influência política no contexto da governança global, tanto como um coletivo quanto como porta-voz dos países em desenvolvimento que buscam maior protagonismo no cenário internacional.

Ao longo da última década, o BRICS aumentou sua relevância geopolítica. Seus países-membros representam aproximadamente 40% da população mundial e 32% do PIB global (UNCTAD, 2023; Gouvea & Gutierrez, 2023). A diversidade de exportações do grupo, abrangendo setores como mineração, agricultura, manufatura e tecnologia, reforça ainda mais sua influência no comércio internacional (Zhang, 2022). Além disso, iniciativas como o Novo Banco de Desenvolvimento (NDB), fundado pelo BRICS como uma alternativa de financiamento para países em desenvolvimento, destacam o papel estratégico do grupo no contexto financeiro global (Gouvea & Gutierrez, 2023).

Conflitos recentes entre países ocidentais e membros como Rússia e China intensificaram os esforços do BRICS para fortalecer suas alianças econômicas e políticas. Além dos investimentos e empréstimos promovidos pelo NDB, espera-se que o grupo amplie suas iniciativas comerciais, laços de segurança global, intercâmbios culturais e exportações de

equipamentos e softwares de defesa entre seus membros e potenciais novos parceiros (Gouvea & Gutierrez, 2023).

Em 2022, Xi Jinping, Presidente da República Popular da China, defendeu publicamente a inclusão de novos membros no bloco. Segundo Peng (2022), fatores como o investimento interno entre os países do BRICS, as sanções ocidentais contra Rússia e China e o crescente interesse de outras nações em aderir ao grupo impulsionaram o processo de expansão. Assim, em janeiro de 2024, o BRICS anunciou a incorporação de cinco novos membros: Egito, Etiópia, Irã, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos. Essa ampliação marca o início do que tem sido denominado como “BRICS+” ou “BRICS expandido”.

O objetivo deste estudo de investigar o relacionamento entre empresas e *stakeholders* no contexto do BRICS e de sua recente expansão se justifica pelas características singulares e pela diversidade econômica, cultural e política dos países envolvidos. Essas nações, que se destacam como grandes mercados emergentes com influência global crescente, apresentam dinâmicas únicas no gerenciamento das relações entre empresas e *stakeholders*. Além disso, enfrentam desafios sociais e ambientais que tornam o estudo sobre estratégias de engajamento de *stakeholders* relevante para compreender como as organizações podem promover o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social em cenários econômicos e regulatórios variados.

Com o intuito de garantir a viabilidade da pesquisa, o próximo tópico apresenta o método utilizado para conduzir este estudo.

### **3. Metodologia**

Neste tópico são discutidos os procedimentos adotados para a realização do presente estudo. Inicialmente, é apresentado o contexto dos relatórios não financeiros como fonte de dados. Em seguida, detalham-se os procedimentos relacionados à coleta e análise das informações.

#### **3.1 Fonte de Dados: Relatórios Não Financeiros e o Padrão GRI**

Utilizamos relatórios não financeiros (ou de sustentabilidade) como fonte de dados. Estes documentos abordam práticas corporativas em dimensões sociais, ambientais e de governança (ESG), complementando as demonstrações financeiras (Stocker et al., 2020).

Os relatórios analisados seguem o padrão da *Global Reporting Initiative* (GRI), uma organização que estabelece normas globais para relatórios de sustentabilidade. O padrão GRI enfatiza que a interação com *stakeholders* é essencial para a produção de relatórios relevantes

e confiáveis (GRI, 2016, 2021). A análise concentrou-se em relatórios que seguem o GRI Standards, o padrão consolidado antes da transição para o Universal Standards de 2023. Nesse contexto, cabe reconhecer que embora os relatórios GRI sejam amplamente reconhecidos na literatura, seu uso apresenta limitações, pois podem refletir vieses na divulgação das informações.

A coleta de dados foi direcionada a empresas do setor energético, classificado como uma indústria sensível por seu alto impacto socioambiental (Garcia et al., 2017), nos países do BRICS+.

### 3.2 Operacionalização da Coleta e Análise de Conteúdo

Relatórios não financeiros, frequentemente chamados de relatórios de sustentabilidade, são documentos que abordam as práticas corporativas em dimensões sociais, ambientais e de governança (Stocker et al, 2020). Esses relatórios complementam as demonstrações financeiras tradicionais, focadas no desempenho econômico, ao detalhar aspectos como estrutura de governança corporativa, políticas de gestão de riscos e mecanismos de remuneração executiva. Incluem ainda informações relacionadas à diversidade, igualdade de oportunidades, direitos humanos, saúde e segurança no trabalho. Na esfera ambiental, os relatórios abrangem temas como gestão de resíduos, emissões de gases de efeito estufa, eficiência energética e conservação de recursos naturais.

O objetivo principal desses documentos é fornecer uma visão abrangente sobre o desempenho das empresas em termos de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. Esses relatórios permitem que investidores e demais partes interessadas tomem decisões informadas, considerando critérios que vão além da lucratividade financeira. A preparação desses documentos exige coordenação interna e engajamento de *stakeholders*, garantindo que os relatórios sejam precisos, relevantes e acessíveis aos usuários.

Os GRI Standards foram projetados para oferecer flexibilidade e permitir que organizações escolham tópicos de sustentabilidade e indicadores alinhados às suas operações e interesses dos *stakeholders* (GRI, 2016). Esse modelo substituiu as diretrizes G4 entre 2016 e 2017, consolidando-se como referência global. Em janeiro de 2023, foi lançado o Universal Standards, uma atualização do modelo, que ainda está em processo de adaptação por organizações em escala global. Contudo, como o presente estudo foi realizado durante esse período de transição, a análise concentrou-se em relatórios que seguem plenamente o padrão GRI Standards.

Para a presente pesquisa, a coleta de dados foi direcionada a empresas do setor energético nos países do BRICS+, um setor que, segundo Garcia et al. (2017), é classificado como uma indústria sensível. Esse setor foi escolhido devido à relevância de sua atuação para a sustentabilidade e ao impacto que suas práticas têm nas dimensões social e ambiental, sendo, portanto, adequado para a análise proposta.

A contagem de frequência de palavras é uma técnica de análise de conteúdo frequentemente utilizada para traduzir dados qualitativos em abordagens quantitativas (Krippendorff, 1980, 2018). No presente estudo, essa abordagem foi empregada para examinar relatórios não financeiros, com o objetivo de gerar dados qualitativos que pudessem ser analisados para compreender as estratégias de engajamento de *stakeholders* adotadas pelas empresas.

A pesquisa adota um caráter exploratório e se baseia em estudos prévios, aplicando uma estratégia de análise de conteúdo para identificar palavras análogas relacionadas ao engajamento de *stakeholders* nas seções relevantes dos relatórios baseados no padrão GRI. Essa estratégia permitiu avaliar os diferentes níveis de ações de engajamento realizadas por empresas situadas nos países membros do BRICS+. Os relatórios analisados foram publicados nos anos de 2022 e 2023, considerando sempre o documento mais recente e sem repetir empresas previamente observadas.

Durante o processo de análise, foram também identificadas as frequências de menções aos *stakeholders* primários conforme descrito na literatura sobre o tema, além da inclusão do stakeholder governo, devido à sua relevância no setor analisado, o setor de energia com foco em combustíveis fósseis, uma indústria sensível conforme discutido anteriormente. Foram utilizadas palavras sinônimas para cada tipo de *stakeholder*, como *investor*, *stockholder*, *supplier*, *vendor*, *workforce*, *employee*, *policymakers*, *buyer*, entre outras. Essa abordagem permitiu identificar quais *stakeholders* eram mais frequentemente mencionados por cada empresa e em cada país do BRICS expandido, oferecendo uma visão preliminar das prioridades corporativas nesse contexto.

Para categorizar os níveis de engajamento apresentados nos relatórios, utilizou-se o modelo de Stocker et al. (2020), conforme descrito no Quadro 1. Esse modelo classifica as práticas de engajamento das empresas em três níveis: "Informando *Stakeholders*" (Nível 1), "Respondendo *Stakeholders*" (Nível 2) e "Envolvendo *Stakeholders*" (Nível 3). As análises foram realizadas com o auxílio do software NVivo, versão 12. Essa metodologia permitiu a organização das informações relacionadas a seis grandes grupos de *stakeholders* e às práticas de engajamento empresarial correspondentes aos três níveis definidos. A Tabela 1 apresenta

uma amostra da organização dos dados após a operacionalização no software de análise de conteúdo.

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

Fonte: dados da pesquisa (2025).

As frequências foram ajustadas pelo número de páginas de cada relatório para permitir a comparação. A análise final incluiu 119 empresas de oito países do BRICS+ (Brasil, China, EAU, Egito, Índia, Rússia, Arábia Saudita e África do Sul), pois Etiópia e Irã não possuíam dados suficientes para uma comparação de médias robusta.

#### 4. Resultados

Apresentamos as médias de priorização de *stakeholders* e dos níveis de engajamento por país, discutindo os achados à luz dos contextos nacionais.

**Tabela 2.** Consideração de *stakeholders* por país

	Brasil	China	EAU	Egito	Índia	Rússia	Arábia Saudita	África do Sul
<b>Comunidade</b>	3.17	6.71	3.40	1.44	4.38	10.04	6.86	5.03
<b>Cliente</b>	0.87	3.35	0.64	0.31	0.95	1.02	1.08	0.70
<b>Empregado</b>	1.57	2.47	1.83	1.17	1.67	3.29	2.16	2.93

<b>Governo</b>	1.07	3.00	1.86	2.47	1.51	5.50	2.30	2.38
<b>Acionista</b>	0.89	1.68	1.08	3.25	2.27	3.29	1.10	1.00
<b>Fornecedor</b>	1.68	2.11	0.95	0.08	1.05	1.93	1.29	2.12

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A análise da Tabela 2 revela tendências distintas. A Rússia se destaca pela atenção à comunidade (10.04) e ao governo (5.50), sugerindo um forte alinhamento com interesses estatais, possivelmente influenciado por sua estrutura de poder. A China prioriza clientes (3.35) e governo (3.00), refletindo um mercado competitivo sob um estado que incentiva o crescimento econômico.

Em contraste, Brasil e África do Sul demonstram maior equilíbrio na consideração dos *stakeholders*, com distribuições mais homogêneas. No Brasil, o equilíbrio pode refletir a influência de políticas de desenvolvimento e de órgãos reguladores que promovem boas práticas de sustentabilidade. Na África do Sul, o padrão pode ser resultado de políticas internas voltadas à equidade e ao desenvolvimento sustentável.

O Egito (3.25) e a Índia (2.27) apresentam foco maior nos acionistas, o que pode indicar uma estratégia para atrair capital e fortalecer a confiança de investidores em mercados dinâmicos ou instáveis. Estes resultados, alinhados à literatura (Freeman, 1984; Kujala et al., 2019), reforçam a necessidade de adaptar as estratégias de engajamento aos contextos locais para promover relações mais equilibradas e responsáveis.

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 3 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.

**Tabela 3.** Níveis de engajamento de *stakeholders* por país

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

Fonte: dados da pesquisa (2025).

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 (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 (Fainshimidt 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 (Fainshimidt 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 (Harrison 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 e 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. Com base na pesquisa, pode-se implicar algumas sugestões. Inicialmente voltando para as empresas tem-se que no caso de países como Rússia e China as companhias deveriam avançar o nível de diálogo, visando alcançar uma pontuação maior no engajamento de nível 2, o diálogo bilateral.

Um ponto de destaque é que dentre o grupo analisado, no que tange a consideração de *stakeholders*, o Brasil apresenta a segunda consideração mais baixa referente ao empregado, estando à frente nesse quesito somente do Egito. Isso pode indicar que no Brasil esse grupo possui pouco poder de decisão e pouca influência nas políticas empresariais quando comparado aos demais países do bloco. Uma forma de aumentar a consideração do stakeholder empregado seria possuir uma gestão mais inclusiva e que valorizasse e compreendesse de forma mais eficaz o poder de influência deste *stakeholder*.

Ademais, é importante frisar que em práticas de engajamento de nível 2 Rússia e Brasil pontuam relativamente baixo. Em vista disso, um esforço dentro do BRICS+ poderia ser executado de forma a padronizar o engajamento de *stakeholders*, visando é claro o aumento dos níveis de engajamento e estimulando as práticas de ESG.

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, combinando dados secundários e primários, como entrevistas ou estudos de caso. 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 de *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. Do ponto de vista prático, os resultados podem orientar empresas na formulação de políticas de relacionamento mais ajustadas às demandas locais, bem como auxiliar formuladores de políticas públicas na construção de diretrizes que incentivem práticas mais transparentes, colaborativas e socialmente responsáveis. Essa abordagem contextualizada pode contribuir para um engajamento mais eficaz dos stakeholders, fortalecendo a legitimidade das organizações e promovendo um capitalismo mais responsável e, conseqüentemente, sustentável.

## 6. Referências

Araujo, M. M. D., Jhuniór, R. O. S., Uchoa, M. T., & Boaventura, J. M. G. (2024). Value distribution to *stakeholders*: A study on power and strategic importance on the Toronto Stock Exchange. *Revista de Administração de Empresas*, 64, e2023-0116.

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.

Clarkson, M. E. (1995). A *stakeholder* framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

de Melo, V. P., Taumaturgo, Í., & Jhuniór, R. D. O. S. (2020). The concept of justice in stakeholder theory: A systematic literature review. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 17(3), 429-455.

Andriof, J., Rahman, S. S., Waddock, S., & Husted, B. (2002). Introduction: JCC theme issue: *Stakeholder* responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 16-19.

Dias, G. N., Hamza, K. M., Lievens, A., & Moons, I. (2025). Sustainability-based value creation within a multi-stakeholder network: Balancing expectation conflicts within the Amazon context. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 116-128.

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.

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*. Global Reporting Initiative.

Global Reporting Initiative (GRI). (2021). *A short introduction to the GRI standards*. Global Reporting Initiative.

Góes, H. A. A., Fatima, G., Santos Jhuniior, R. 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.

Jhuniior, R. O. S., Uchôa, M. T., Olar, A. I., & Boaventura, J. M. G. (2024). Distribuição de valor para *stakeholders*: percepções de empresas de capital aberto dos EUA. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1-17.

Jones, T. M. (1995). Instrumental *stakeholder theory*: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.

Krippendorff, K. (1980). Validity in content analysis. In Mochmann, E. (Ed.), *Computer Strategies for Communication Analysis* (pp. 69–112). Campus.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.

Kujala, J., Lehtimäki, H., & Freeman, E. R. (2019). A *stakeholder approach to value creation and leadership*. In *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.

Ortas, E., Gallego-Álvarez, I., & Alvarez, I. (2019). National institutions, *stakeholder* engagement, and firms' environmental, social, and governance performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 598-611.

Peng, N. (2022). Great power conflict fuels BRICS expansion push. *The Diplomat*. Retrieved from <https://www.thediplomat.com>.

Ribeiro, H. C. M. (2025). Environmental, social and governance: comportamento e perfil na academia brasileira. *Desafio Online*, 13(1).

Santos, P. S., de Azevedo, D. B., & Malafaia, G. C. (2022). Reflexões sobre o alcance da governança colaborativa, a partir dos diálogos entre os *stakeholders*, no âmbito dos objetivos do desenvolvimento sustentável. *Desafio Online*, 10(3).

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.

Tolmasquim, M. T. (2012). Perspectivas e planejamento do setor energético no Brasil. *Estudos Avançados*, 26, 247-260.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2023). *BRICS investment report*. Geneva: United Nations.

Valentinov, V., Santos Jhuniór, R. O., & Góes, H. A. A. (2025). Corporate Environmental Sustainability Via Stakeholder Collaboration: Insights from Classical Institutional Economics. *Journal of Business Ethics*, 1-18.

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.