

## COMO ANDA O DIÁLOGO COM STAKEHOLDERS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS?

Lucas Amaral Lauriano, João Henrique Dutra Bueno - Núcleo Petrobras de Sustentabilidade

**E**ste caderno de ideias possui como objetivo aprofundar nos achados da pesquisa Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras<sup>1</sup>, realizada pelo Núcleo Petrobras de Sustentabilidade, através de seu Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade da Construção.

Diversas abordagens voltadas para a sustentabilidade corporativa enfatizam a centralidade do relacionamento das organizações com suas diversas partes interessadas. Quanto mais as demandas e ideias dos *stakeholders* são incorporadas no sistema de gestão empresarial das organizações, maior a maturidade dessas empresas para lidar com as questões que a sustentabilidade traz. Nesse material, os resultados selecionados buscam avaliar até que ponto as organizações brasileiras dialogam e realizam parcerias com suas diversas partes interessadas.

A seguir, a pesquisa será brevemente apresentada, seguida dos resultados encontrados na avaliação, na seção 2. Na seção 3 serão apontados alguns caminhos que visam a auxiliar as organizações a melhorarem nos aspectos encontrados na avaliação. Por fim, na seção 4, algumas considerações finais são feitas. O ANEXO A traz algumas informações sobre a teoria utilizada na pesquisa, denominada Estágios de Cidadania Corporativa, além de considerações acerca do conceito de *stakeholder*.

## A PESQUISA

Em 2012, o Núcleo Petrobras de Sustentabilidade, através de seu Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade na Construção (CDSC), realizou a primeira edição de uma pesquisa Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras. O objetivo dessa avaliação foi observar como anda a questão da sustentabilidade nas empresas brasileiras.

Nessa pesquisa, foi utilizada a abordagem “Estágios de Cidadania Corporativa”, arcabouço que permite avaliar a gestão empresarial para a sustentabilidade em diversos aspectos e categorizar as empresas de acordo com as características encontradas.

Com essa avaliação, é possível não somente entender como a sustentabilidade tem sido trabalhada nas organizações, mas também quais são os principais aspectos que ainda precisam de melhorias. A partir dessas definições, as empresas foram questionadas sobre os diversos aspectos da gestão para a sustentabilidade, além dos desafios e barreiras que as organizações enfrentam. Dentre os aspectos avaliados na pesquisa, consta a capacidade de resposta das empresas brasileiras frente às diversas demandas socioambientais que a sustentabilidade traz.

<sup>1</sup>O relatório completo está disponível em: [http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes/Paginas/relatoriodepesquisa.aspx?COD\\_ACERVO=27699](http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes/Paginas/relatoriodepesquisa.aspx?COD_ACERVO=27699)

## RESULTADOS

A pesquisa Estágio da Sustentabilidade das Empresas brasileiras contou com uma amostra de 172 empresas dos três setores da economia, com destaque para o de comércio e serviços, com 93 empresas. Com relação ao número de empregados diretos, 119 corporações tinham mais de 250 funcionários. Os 169 executivos que responderam sobre suas respectivas idades tinham entre 22 e 67 anos de idade. A média era de 38 anos, com maior incidência nos profissionais de 27 e 28 anos.

A avaliação contou com diversas perguntas relacionadas ao diálogo e engajamento com *stakeholders*. Esse aspecto avalia o relacionamento da empresa com suas partes interessadas. Em estágios iniciais de sustentabilidade, as empresas possuem comunicação limitada com seus *stakeholders*. Quando há a tentativa de aproximação das partes interessadas, as empresas percebem que não possuem estrutura para atuar com essas novas questões, o que demanda a construção de capacidades internas para lidar com as demandas de seus stakeholders (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Para a avaliação do relacionamento das empresas com suas partes interessadas, foram utilizados três blocos de perguntas:

- **Suporte a comunidades economicamente desfavorecidas** - Qual é o envolvimento da empresa com essas comunidades?
- **Práticas laborais** - Como a empresa lida com questões que envolvem seus colaboradores e clientes?
- **Parcerias** - Frente a um problema relacionado à sustentabilidade, a empresa realiza parceria com quem?

No caso do Brasil como um todo, é possível observar que o diálogo tem sido desenvolvido com *stakeholders* específicos, como os clientes e ONGs, mas a relação fraca na formação de parcerias com outras partes interessadas mostra a necessidade de se avançar

nesse aspecto. Em estágios de maior maturidade de sustentabilidade, a percepção de que os problemas são complexos demais para serem solucionados somente pela empresa leva a organização a realizar parcerias também com escolas, empresas com atividades similares e até mesmo instituições de caridade, o que não é observado nas empresas brasileiras.

O relacionamento com a comunidade de uma forma geral também é uma atividade a ser melhorada, com a capacitação de funcionários com menores salários e compreensão das necessidades das populações de baixa renda. Essa comunicação existente, porém limitada com os *stakeholders*, caracteriza as empresas brasileiras como organizações em um estágio ainda bastante inicial com relação à sustentabilidade. A seguir, os resultados serão apresentados.

## SUORTE A COMUNIDADES ECONOMICAMENTE DESFAVORECIDAS

Quando perguntadas sobre o envolvimento em questões relacionadas ao suporte a comunidades economicamente desfavorecidas, o destaque é a discussão sobre sustentabilidade fora da empresa com suas partes interessadas (61%); porém, ao serem questionadas sobre o envolvimento efetivo na melhoria das condições dessas partes interessadas, a amostra não possui a mesma resposta, como observado na Tabela 1.

A preocupação com a compra de produtos de empresas cujos proprietários são mulheres ou minorias não foi apontado como algo de grande envolvimento por parte das empresas. Isso demonstra que esse tipo de questão ainda não é discutida nas organizações. Em estágios mais altos de sustentabilidade, essas questões começam a surgir como reflexão do papel da empresa na sociedade. Assim, a baixa porcentagem encontrada nessas questões demonstra que o nível de maturidade das empresas ainda não é alto o suficiente para que haja esse tipo de preocupação.

Tabela 1  
Suporte a comunidades economicamente  
desfavorecidas

	Taxa de resposta %
Discutimos sobre sustentabilidade fora da empresa com <i>stakeholders</i> (ex: fornecedores, consumidores, reguladores, ONGs etc.)	61%
Melhorar as condições em comunidades menos favorecidas economicamente	46%
Oferecer programas de treinamento a pessoas em comunidades economicamente desfavorecidas	43%
Contratar pessoas de comunidades mais pobres / menos favorecidas	38%
Provisão de oportunidades de treinamento e desenvolvimento para empregados com menor remuneração	37%
Instalar sua empresa em comunidades menos favorecidas economicamente	25%
Comprar de empresas fornecedoras cujas proprietárias são mulheres	17%
Comprar de empresas fornecedoras cujos proprietários fazem parte de minorias	14%

Fonte: LAURIANO *et al.*, 2012.

## PRÁTICAS LABORAIS

Alguns questionamentos relacionados a práticas laborais foram feitos e são mostrados na Tabela 2. Os dados apontam que grande parte das empresas oferece cobertura de seguro-saúde a todos os empregados, inclusive àqueles remunerados por hora. A questão do seguro-saúde, apesar de mostrar certa preocupação das organizações, é prevista em lei, o que torna a prática mandatória. Nesse contexto, 30% da amostra afirma não adotar a prática, o que é preocupante. Em estágios mais altos de sustentabilidade, a ideia é a de que as práticas laborais de saúde, segurança e desenvolvimento dos colaboradores sejam estratégicas e esperadas nas

organizações, o que ainda não é observado nas práticas das organizações do País.

A compensação dos trabalhadores por ideias que beneficiam a empresa em termos econômicos, sociais e ambientais é uma ação que ainda precisa ser melhorada nas empresas; é importante que esses colaboradores se sintam reconhecidos dentro das organizações para que continuem a motivar a sustentabilidade. Os colaboradores que possuem ideias sustentáveis e incentivam esse movimento na gestão empresarial são chamados de *intraempreendedores sociais* e tendem a ganhar espaço nas organizações nos próximos anos (SPITZECK; JANSSEN, 2010). Por isso é importante que as organizações valorizem esse tipo de profissional.

Por fim, 46% das empresas afirmam aconselhar seus consumidores sobre escolhas sustentáveis de produtos e serviços, o que ainda é baixo, mas já mostra certa preocupação das organizações para a questão.

Tabela 2  
Práticas Laborais

	Taxa de resposta %
Nossa empresa oferece cobertura de seguro-saúde a todos os empregados, inclusive àqueles remunerados por hora.	70%
Apoiamos o desenvolvimento de habilidades, educação e melhoria na carreira de trabalhadores dos menores níveis hierárquicos da empresa	68%
Apoiamos o balanceamento das práticas laborais para todos os empregados, inclusive aqueles remunerados por hora.	51%
Compensamos trabalhadores por ideias que beneficiam a empresa em termos econômicos, sociais e ambientais	49%
Aconselhamos nossos consumidores sobre escolhas sustentáveis de produtos e serviços	46%

Fonte: LAURIANO *et al.*, 2012.

## PARCERIAS

Os problemas ambientais e sociais enfrentados pelas organizações muitas vezes geram a necessidade de construir parcerias para solucioná-las. Solicitou-se que os respondentes apontassem todos os atores com os quais as parcerias existem, como apontado na Tabela 3. Os clientes foram indicados por 54% das empresas entrevistadas como os maiores parceiros das empresas, na solução de problemas sociais e ambientais, seguido pelas ONGs, apontados por 51% dos entrevistados. As instituições de caridade, por sua vez, são as parcerias menos recorrentes, sendo apontadas por 26% das empresas, logo após empresas com atividades similares, assinaladas por 21% da amostra.

Quanto maior o envolvimento das organizações nas questões de sustentabilidade, maior é a quantidade e diversidade de parcerias realizadas. É interessante observar o distanciamento da amostra com a filantropia. As instituições de caridade aparecem como parceiros fracos das organizações, o que mostra certo grau de maturidade das empresas. Apesar de ser uma forma de diminuir os impactos negativos das atividades empresariais, a sustentabilidade não pode se limitar ao assistencialismo.

Tabela 3  
Parcerias para a sustentabilidade

	Taxa de resposta %
Clientes	54%
ONGs	51%
Governo	47%
Fornecedores	43%
Escolas	38%
Empresas com atividades similares	27%
Instituições de caridade	26%

Fonte: LAURIANO et al., 2012.

## COMO MELHORAR O RELACIONAMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Os resultados da pesquisa demonstram que já há certo envolvimento das organizações com suas partes interessadas; porém, é preciso realizar mais parcerias para lidar com as questões socioambientais que a sustentabilidade coloca. Além disso, o relacionamento com as comunidades e funcionários com baixa remuneração ainda precisa ser melhorado, com incentivos ao desenvolvimento local. Para isso, as organizações brasileiras podem realizar um processo de mapeamento de *stakeholders* e identificar quais são as partes interessadas que possuem legitimidade, urgência e poder. Com o objetivo de auxiliar as organizações a avaliarem seu sistema de gestão para lidar com suas partes interessadas, o Quadro 1 traz um *checklist* com possíveis questionamentos. Quanto mais positivas forem as respostas, maior é a preocupação, envolvimento e diálogo com os *stakeholders*.

Quadro 1

Como anda o diálogo com os *stakeholders* na minha organização?

- Minha empresa possui uma matriz de materialidade de *stakeholders*?
- Minha empresa consegue identificar claramente aquelas partes interessadas com legitimidade, urgência e poder?
- Realizamos parcerias com escolas e universidade para a busca de soluções sustentáveis?
- Realizamos parcerias com nossos diversos *stakeholders*?
- Conversamos com nossos *stakeholders* e compreendemos suas demandas?
- Oferecemos benefícios e condições adequadas de trabalho a todos os nossos funcionários?
- Colaboramos com o desenvolvimento local?
- Colaboramos com o desenvolvimento de nossos funcionários, incluindo aqueles com menor remuneração?
- O relacionamento da nossa empresa com os fornecedores leva em consideração questões de sustentabilidade?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas perguntas são apenas o início de um processo que deve ser acompanhado de uma estratégia para lidar com as partes interessadas e a sustentabilidade. É preciso compreender que a sustentabilidade é um tema transversal que exige a colaboração e a participação de todas as áreas e empregados. Dessa forma, o engajamento com os *stakeholders* internos é crucial para qualquer atitude que vise à sustentabilidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este caderno de ideias, buscou-se aprofundar nos questionamentos sobre o relacionamento e diálogo com as partes interessadas, realizados pela pesquisa Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras.

As organizações do País já possuem certo nível de relacionamento com seus *stakeholders*, mas ainda é preciso levar em consideração questões de desenvolvimento de funcionários e comunidades, assim como formação de parcerias com diversos atores para a solução de questões socioambientais.

As empresas podem realizar um processo de autoavaliação e observar aquelas questões que já são consideradas pela gestão empresarial e aquelas que ainda precisam ser melhoradas. Apesar de ser apenas o primeiro passo, essa reflexão pode incentivar um processo de sustentabilidade efetivo nas organizações.

A pesquisa Estágio da Sustentabilidade abre diversas possibilidades e aprofundamentos e serve também de ferramenta para que as empresas compreendam como a sustentabilidade está sendo gerida no País e em suas respectivas organizações.

## REFERÊNCIAS

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E.. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. In: *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, Jan. 1995.

(THE) EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) (2007). *The EFQM Excellence Model*. The European Foundation for Quality Management, Brussels, 2007.

FREEMAN, R.E.; REED, D.L. Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25 (3), 88-106, 1983.

KLEFSÖ, Bengt; BERGQUIST, Bjame; GARVARE, Rickard. *Quality management and business excellence, customers and stakeholders: Do we agree on what we are talking about, and does it matter?* 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1711307>> Acesso em: 30 mar. 2012.

LAURIANO, Lucas Amaral; CARVALHAES, Eduarda; TELLO, Rafael. *Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras*. Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rio%20de%20Pesquisa%202012/Relat%C3%B3rio%20-%20Est%C3%A1gio%20da%20Sustentabilidade%20das%20Empresas%20Brasileiras.pdf>> Acesso em: 18 fev. 2013.

MIRVIS, Philip; GOOGINS, Bradley. *Stages of Corporate Citizenship*. 2006. Disponível em: <<http://digilib.bc.edu/reserves/mm902/wadd/mm90201.pdf>> Acesso em: 27 nov. 2012.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997

NATIONAL INSTITUTE FOR STANDARD AND TECHNOLOGY (NIST). *Criteria for Performance Excellence*. National Institute for Standard and Technology, Gaithersburg, MD, 2008.

SPITZECK, Heiko; JANSSEN, Frank. Social Entrepreneurship: Implications for Management Practice. In: *International Review of Entrepreneurship*. Vol. 8: Issue 2, 2010 - Social Entrepreneurship Special Issue 2.

USAID, MEASURE EVALUATION. *Tools for Data Demand and Use in the Health Sector*. 2011. Disponível em: <<http://www.minsa.gob.pe/oge/conferenciaops/Recursos/24.pdf>> Acesso em: 30 mar. 2012.

## ANEXO A – ESTÁGIOS DE CIDADANIA CORPORATIVA

A ideia da cidadania corporativa é a de que as empresas devem possuir uma conduta ética, levando em consideração os interesses das pessoas, sejam

elas funcionários, fornecedores, comunidade etc. Em uma perspectiva ampla, a cidadania corporativa pode ser definida como sinônimo da sustentabilidade, isto é, a busca por atividades e processos corporativos com resultados ambientais, econômicos e sociais equilibrados para todas as partes interessadas da organização (MIRVIS, GOOGINS, 2006)<sup>2</sup>. O interessante da abordagem é poder identificar em qual estágio as organizações se encontram, avaliando principais desafios, barreiras e características de suas atitudes voltadas à sustentabilidade.

Estudos consideráveis sobre os estágios de cidadania corporativa têm sido realizados pelo Centro para Cidadania Corporativa da Boston College, Estados Unidos, incluindo uma *survey* bianual com o objetivo de verificar em qual estágio de cidadania corporativa as empresas americanas se encontram (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Os estudos apontam que, com a avaliação de diversas dimensões da gestão empresarial, é possível observar em qual estágio a empresa se encontra, como é mostrado na Figura 1:

Figura 1  
Os Estágios de Cidadania Corporativa



Fonte: Elaborada pelo autor, baseado em MIRVIS; GOOGINS, 2006

<sup>2</sup>A cidadania corporativa pode ser considerada sinônimo de sustentabilidade em seus estágios mais avançados; dessa forma, os termos serão utilizados da mesma forma, compreendendo que ambos demandam a geração de resultados ambientais, econômicos e sociais equilibrados para todos os *stakeholders* das organizações.

Os cinco estágios de cidadania corporativa são avaliados de acordo com sete dimensões, que representam aspectos que influenciam na gestão da sustentabilidade empresarial. No Quadro 2 é possível observar as dimensões e os estágios de cidadania corporativa:

Quadro 2  
Estágios de Cidadania Corporativa

	<b>Estágio 1 Elementar</b>	<b>Estágio 2 Engajado</b>	<b>Estágio 3 Inovador</b>	<b>Estágio 4 Integrado</b>	<b>Estágio 5 Transformador</b>
Conceito de cidadania	Empregos, lucros e impostos	Filantropia, proteção ambiental	Gestão de <i>stakeholder</i>	Sustentabilidade ou <i>Triple Bottom Line</i>	Mudar o mercado
Intenção estratégica	Cumprimento da legislação	Licença para operar	Casos de negócios	Proposta de valor	Criação de mercado ou mudança social
Liderança	Expressão verbal, indisponível	Engajado, apoiador.	Auxilia os processos de cidadania corporativa	Campeão, à frente da sustentabilidade.	Visionário, à frente do seu tempo
Estrutura	Marginal: direcionada à equipe	Propriedade Funcional	Coordenação entre funções	Alinhamento organizacional	<i>Mainstream:</i> Direcionada ao negócio
Gestão das questões	Defensivo	Reativo, políticas	Responsiva, programas	Sistemas, proativa	Definidora
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	Unilateral	Interativo	Influência mútua	Parceria	Alianças multiorganizacionais
Transparência	Proteção	Relações públicas	Reporte ao público	Garantia	Transparência total

Fonte: MIRVIS, GOOGINS, 2006

Existem outros modelos de estágios de cidadania corporativa que consideram algumas questões diferentes, ou mesmo outros estágios. Contudo, o modelo aqui apresentado inclui a maior parte das questões e é satisfatório nesse sentido.

Cabe ressaltar os motivadores internos e externos da cidadania corporativa, apontada pela *survey* bianual realizada pelo Centro para Cidadania Corporativa. Dentre os motivadores internos, os mais fortes são as tradições e valores, reputação/imagem, estratégia de negócios e recrutamento/retenção de funcionários. Já as pressões externas podem ser compradores ou consumidores, expectativas da comunidade ou leis e pressões políticas (MIRVIS; GOOGINS, 2006). Nesse sentido, os *stakeholders* são o grande motivador externo para que as organizações atuem em prol da sustentabilidade. A seguir, o termo será introduzido e alguns desafios que o tema representa às organizações serão apresentados.

## OS *STAKEHOLDERS*

As dificuldades que as empresas enfrentam ao lidar com *stakeholders* começam com o próprio significado do termo. A definição mais comum, cunhada por Freeman (1984), nos diz que *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelas atividades e objetivos da organização. Por esse conceito amplo, é possível reconhecer uma vasta gama de *stakeholders* em uma organização (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Mesmo essa sendo a concepção mais difundida, existem diversas outras definições para o termo *stakeholder*, desde as mais restritas às mais amplas, como aquela proposta por Freeman. No Quadro 2 alguns conceitos são apresentados.

Quadro 2  
Definições de *Stakeholder*

Autor	Definição
Stanford Research Institute (1963)	Grupos dos quais a organização depende para sua sobrevivência ao longo do tempo. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). <i>Tradução nossa.</i>
Hhenman (1964)	Aqueles que dependem da organização com o objetivo de satisfazerem suas metas pessoais e a organização deles depende para sua existência. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). <i>Tradução nossa.</i>
Ahlstedt e Jdhukainen (1971)	Guiados por seus próprios interesses ou metas, são participantes em uma organização, e, portanto, dependem desta, e a organização depende deles para seu próprio bem. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). <i>Tradução nossa.</i>
Freeman e Reed (1983)	<i>Stakeholder</i> é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelas atividades e objetivos da organização (FREEMAN; REED, 1983)
Cornell & Shapiro (1987)	Os que demandam e possuem “contratos” (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). <i>Tradução nossa.</i>
Evan & Freeman (1988)	Aqueles que possuam interesse ou demanda em uma organização. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). <i>Tradução nossa.</i>
Bowie (1988)	Aqueles sem cujo apoio a organização deixa de existir. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). <i>Tradução nossa.</i>
Alkhalaji (1989)	Grupos pelos quais a organização é responsável. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). <i>Tradução nossa.</i>
Carroll (1989)	Aquele que afirma ter um ou mais desses tipos de riscos “que vão desde o interesse de um direito de propriedade (legal ou moral) até a posse ou o título legal para os ativos da organização ou propriedade”. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). <i>Tradução nossa.</i>
Thompson <i>et al.</i> (1991)	Aqueles em um relacionamento com a organização. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). <i>Tradução nossa.</i>
Savage <i>et al.</i> (1991)	Aqueles que possuem interesse nas ações de uma organização e a habilidade de influenciá-la. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). <i>Tradução nossa.</i>
Clarkson (1994)	<i>Stakeholders</i> voluntários carregam certa forma de risco como resultado de haver investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, algo de valor, em uma organização. <i>Stakeholders</i> involuntários são colocados em risco como um resultado das atividades da organização. Mas sem o elemento de risco não há parte interessada. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). <i>Tradução nossa.</i>
Donaldson e Preston (1995)	Pessoas ou grupos de pessoas com interesses legítimos em procedimentos ou aspectos importantes nas atividades organizacionais. (DONALDSON; PRESTON, 1995)
EFQM (2007)	São todos aqueles que possuem interesse em uma organização, em suas atividades e em suas conquistas. (EFQM, 2007, p.31). <i>Tradução nossa.</i>
NIST (2008)	São todos os grupos que são, ou podem ser, afetados pelas ações ou sucesso de uma organização. (NIST, 2008, p.60). <i>Tradução nossa.</i>
Klefsö, Bergquist, Garvare (2008)	Aqueles atores que provêm os meios necessários ou apoiam uma organização, requisitos que podem ser retirados caso suas vontades ou expectativas não sejam atendidas. (KLEFSÖ; BERGQUIST; GARVARE, 2008, p.125). <i>Tradução nossa.</i>
Klefsö, Bergquist, Garvare (2008)	Aqueles que atribuem algum custo à organização. (KLEFSÖ; BERGQUIST; GARVARE, 2008, p.124). <i>Tradução nossa.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa gama de definições deixa clara a falta de consenso com relação ao tema, e dificulta a atuação das empresas que queiram equilibrar suas atividades levando em consideração as percepções de seus *stakeholders*. Quando as empresas realizam essa reflexão, podem se assustar com o tamanho do desafio que os stakeholders representam, e por isso, muitas vezes, acreditam não possuir os recursos necessários para a realização de diálogo e engajamento (MITCHEL, AGLE, WOOD, 1997).

De fato, sem um propósito muito bem estabelecido, começar um processo de identificação e engajamento de *stakeholders* é inviável para as organizações (REVIT, 2007; ACCOUTABILITY, 2011). Muitas empresas só realizam o processo de engajamento efetivo de maneira reativa, quando projetos específicos apresentam problemas com determinados grupos de *stakeholders* (USAID, MEASURE EVALUATION, 2011).

É preciso frisar que generalizar a situação das organizações, e colocá-las em apenas um grupo, é arriscado. Por sua complexidade, a sustentabilidade ainda é um desafio, pois envolve recursos financeiros e humanos abundantes, os quais muitas organizações não possuem, ou não estão dispostas a reservá-los para tal (KLEFSÖ, BERGQUIST, GARVARE, 2008).