

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO  
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**MARCELO PLACIDO OLIVEIRA**

**A CRIAÇÃO DE VALOR ENTRE *STAKEHOLDERS* MODELADA POR UM  
*FRAMEWORK* INSPIRADO EM SISTEMAS DINÂMICOS**

**São Paulo  
2024**

**MARCELO PLACIDO OLIVEIRA**

**A CRIAÇÃO DE VALOR ENTRE *STAKEHOLDERS* MODELADA POR UM  
FRAMEWORK INSPIRADO EM SISTEMAS DINÂMICOS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura.

**São Paulo**

**2024**

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe  
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Oliveira, Marcelo Placido.

A criação de valor entre stakeholders modelada por um framework inspirado em sistemas dinâmicos. / Marcelo Placido Oliveira.

São Paulo, [s.n.]: 2024.

97 f.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. João Mauricio Gama Boaventura.

Área de concentração: Administração estratégica.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) –  
Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de  
Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2024.

1. Criação de valor. 2. Gestão dos stakeholders. 3. Empresas - Criação de framework. 4. Sistemas. 5. Sistemas dinâmicos.
6. Stakeholders primários - Criação de valor. I. Boaventura, João Mauricio Gama. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

## **DEDICATÓRIA**

**Às mulheres da minha vida, em memória  
da minha vó Dita, minha mãe Célia,  
sempre guerreira, minha esposa Aldenia,  
amiga, conselheira e meu grande amor e  
às minhas filhas e princesas Alice e Ana.**

**À Virgem Maria, mãe de Deus, pertence  
esse trabalho.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente e principalmente à Deus pelo dom da vida. À Nossa Senhor Jesus Cristo e sua santíssima Mãe, a Virgem Maria.

À minha mãe, Célia, que sempre me disse que queria me ver um profissional dos estudos, que sempre me apoio e incentivou nas mais diversas situações da vida, que sempre foi mãe e pai e que forjou meus valores e o meu caráter.

À minha esposa, Aldenia, amiga, companheira, incentivadora, dona de uma paciência extraordinária, o meu grande amor, que me proporcionou meu maior tesouro e minha maior bênção, as nossas filhas Alice e Ana.

Às minhas filhas, pela paciência com o papai nessa fase. Obrigado, meninas, papai as ama muito.

Às minhas tias, Ditinha, minha catequista, sempre calma, tia Melita, pelas trocas de mensagens que dão mais leveza ao dia, Tia Teresa pelo apoio, o incentivo, os cafés e almoços, as obras, foi a senhora quem me deu dignidade. À tia Fátima e o tio Jamil, tios e padrinhos, que sempre desempenharam esse papel com muito amor e presença. À minha prima e irmã, Ana Paula, para você há tantas coisas para falar... Obrigado, te amo.

À FIA Business School, por todo o aprendizado e pela experiência tão enriquecedora do mestrado.

Ao professor Dr. Daniel Estima de Carvalho, por me aceitar no programa de mestrado, um grande sonho meu. Ao professor Dr. João Maurício Gama Boaventura, meu orientador, por tudo que aprendi e vivi com esse trabalho, pela paciência, pelo seu ensinamento e pela confiança em mim depositada. Aos colegas do grupo de estudos *stakeholders & networking* da FEA-USP, os seus comentários e ajuda foram fundamentais para essa dissertação.

A todos os professores que tive o prazer de conhecer nessa jornada, pelas aulas e as conversas nos intervalos e almoços. Aos nossos professores assistentes, por todo o suporte que me deram, as dúvidas, às vezes, fora de hora, que tiravam e que sempre atenderam prontamente.

À professora Dra. Elza Veloso, coordenadora do programa de mestrado, pelo suporte, apoio e pelos conselhos, que foram fundamentais ao longo do caminho. Aos colegas da melhor turma 9 do mestrado, pelas resenhas, papos, risadas e trocas de experiência em sala de aula.

Ao professor Alfredo Castro, um colega de turma que se tornou um grande amigo, obrigado por tudo.

*“fi-lo, notai bem, vencendo dificuldades aspérrimas com uma paciência extraordinária. Vinte vezes desanimei; mas o amor da ciência dava-me forças para arremeter a um trabalho, que hoje declaro, não chegaria a ser feito duas vezes na vida do mesmo homem.”*

*Machado de Assis*

*“Cada homem é o forjador do seu próprio futuro.”*

*Henry Ford*

## RESUMO

O presente estudo pretende desenvolver um modelo (*framework*) que permita realizar a análise de criação de valor entre os *stakeholders* primários. Os objetivos específicos são: identificar os conceitos de valor para os *stakeholders*, descrever as maneiras de criação de valor entre eles, e descrever o processo sistemático de criação de valor entre os *stakeholders*. A pesquisa utiliza como base teórica, principalmente, a teoria dos *stakeholders*, bem como, a teoria geral dos sistemas e a teoria dos sistemas dinâmicos. O método utilizado é de abordagem qualitativa, empregando análise de conteúdo. Foram abordados os relatórios anuais da empresa Natura dos últimos cinco anos publicados, entre 2018 e 2022 para a aplicação do *framework* genérico. Os resultados indicam que a criação de valor entre os *stakeholders* acontecem em diversas atividades e práticas que são apontados nos excertos dos relatórios. As atividades que envolvem criação de valor entre os *stakeholders* foram encontradas a partir da análise de conteúdo desses relatórios. A partir dos resultados encontrados é possível considerar que um modelo de análise de criação de valor possa vir a contribuir para as atividades e estratégias de criação de valor de forma sistêmica, ao envolver os *stakeholders* primários. Os resultados também indicam a importância integrada dos *stakeholders* envolvidos no processo de criação de valor.

**Palavras-chave:** Criação de valor. Gestão dos *Stakeholders*. Sistemas. Valor. Sistemas dinâmicos

## ABSTRACT

The present study aims to develop a model (framework) that allows analyzing value creation among primary stakeholders. The specific objectives are: identify the concepts of value for stakeholders, describe the ways of creating value among them, and describe the systematic process of creating value among stakeholders. The research mainly uses stakeholder theory as a theoretical basis, as well as general systems theory and dynamic systems theory. The method used is a qualitative approach, employing content analysis. The annual reports of the company Natura from the last five years published, between 2018 and 2022, were discussed to apply the generic framework. The results indicate that the creation of value among stakeholders occurs in various activities and practices that are highlighted in excerpts from the reports. The activities that involve value creation among stakeholders were found based on the content analysis of these reports. Based on the results found, it is possible to consider that a value creation analysis model could contribute to value creation activities and strategies in a systemic way, by involving primary stakeholders. The results also indicate the integrated importance of the stakeholders involved in the value creation process.

**Keywords:** Value creation. Stakeholder Management. Systems. Value. Dynamic systems

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os <i>stakeholders</i> primários e os externos.....	19
Figura 2 – Os 3 aspectos da teoria dos <i>stakeholders</i> .....	22
Figura 3 – A cadeia de responsabilidade de valor.....	26
Figura 4 – Equação de criação de valor.....	27
Figura 5 – Modelo de valor de relacionamento.....	28
Figura 6 – Requisitos para troca generalizada de valor.....	29
Figura 7 – Engajamento dos <i>stakeholders</i> .....	30
Figura 8 – Gerenciamento para os <i>stakeholders</i> .....	32
Figura 9 – Modelo usual de sistema.....	41
Figura 10 – Modelo de dinâmica de mercado.....	48
Figura 11 – A visão de <i>feedback</i> .....	50
Figura 12 – <i>Loops</i> de controle.....	53
Figura 13 – Diagrama de dinâmica de efeito de <i>cluster</i> .....	54
Figura 14 – <i>Loop</i> aberto.....	54
Figura 15 – Mapa de criação sistêmica por <i>stakeholders</i> .....	57
Figura 16 – O <i>framework</i> genérico.....	68
Figura 17 – O <i>framework</i> genérico do investidor.....	74
Figura 18 – O <i>framework</i> genérico do colaborador.....	80
Figura 19 – O <i>framework</i> genérico do cliente.....	84
Figura 20 – O <i>framework</i> genérico do fornecedor.....	87

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo dos conceitos de <i>stakeholders</i> .....	21
Tabela 2 – Aspectos, nível de análise e de justiça na teoria dos <i>stakeholders</i> .....	23
Tabela 3 – Conceitos da criação de valor para <i>stakeholders</i> .....	27
Tabela 4 – Medidas de desempenho.....	31
Tabela 5 – Resumo dos fatores limitadores de criação de valor.....	33
Tabela 6 – Resumo das formas de informação, facilitadores e relevância de valor.....	34
Tabela 7 – Resumo dos fatores, formas e possibilidades.....	35
Tabela 8 – Elementos de reciprocidade e os argumentos de gerenciamento .....	39
Tabela 9 – Características da teoria geral dos sistemas.....	42
Tabela 10 – Vantagens do pensamento analítico.....	44
Tabela 11 – Atributos dos tipos de sistema.....	49
Tabela 12 – Marcos do sistema dinâmico.....	52
Tabela 13 – Relação dos elementos de criação de valor e os sistemas.....	59
Tabela 14 – A tabela genérica de função de utilidade do investidor.....	65
Tabela 15 – A tabela genérica de função de utilidade do colaborador.....	66
Tabela 16 – A tabela genérica de função de utilidade do cliente.....	66
Tabela 17 – A tabela genérica de função de utilidade do fornecedor.....	67
Tabela 18 – A frequência de excertos por <i>stakeholders</i> .....	69

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Problema de Pesquisa.....	14
1.2 Objetivo da Pesquisa .....	15
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Esquema geral da dissertação.....	17
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 Teoria dos <i>Stakeholders</i> : definições e conceitos.....	18
2.1.1 Teoria dos <i>Stakeholders</i> : aspectos e conceitos.....	21
2.2 Valor: definições.....	23
2.2.1 Criação de valor: definições.....	25
2.2.2 Criação de valor e os <i>stakeholders</i> .....	27
2.2.3 Criação de valor: a função de utilidade.....	33
2.2.4 Criação de valor: a reciprocidade.....	37
2.3 Teoria Geral dos Sistemas: definições.....	35
2.3.1 Teoria Geral dos Sistemas: aspectos e conceitos.....	40
2.3.2 Teoria Geral dos Sistemas: Procedimento analítico e pensamento sistêmico.....	42
2.3.3 Teoria Geral dos Sistemas: Sistemas abertos e fechados.....	44
2.4 Sistemas Dinâmicos: definições.....	45
2.4.1 Sistemas Dinâmicos – <i>Feedback</i> : definições e características.....	49
2.4.2 Sistemas Dinâmicos – <i>Loop</i> : definição e características.....	52
2.4.3 Sistemas Dinâmicos: Modelos e modelagem.....	54
2.5 A relação entre as teorias: dos <i>stakeholders</i> e dos sistemas dinâmicos.....	55
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>60</b>
3.1 Caracterização da pesquisa.....	60
3.2 Etapas de desenvolvimento da pesquisa .....	61
3.2.1 A criação da tabela genérica de função de utilidade.....	61
3.2.2 A criação do <i>framework</i> genérico.....	62
3.2.3 A definição dos critérios da empresa e seus dados disponíveis.....	62
3.2.4 Análise dos resultados da empresa selecionada.....	62
3.2.5 A aplicação do <i>framework</i> genérico.....	63
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
4.1 A descrição da tabela genérica de função de utilidade.....	64

4.1.1 A apresentação da tabela genérica de função de utilidade – investidor.....	65
4.1.2 A apresentação da tabela genérica de função de utilidade – colaborador.....	65
4.1.3 A apresentação da tabela genérica de função de utilidade – cliente.....	66
4.1.4 A apresentação da tabela genérica de função de utilidade – fornecedor.....	67
4.2 A apresentação do <i>framework</i> genérico de criação de valor .....	67
4.2.1 Escolha e apresentação da empresa conforme os critérios estabelecidos.....	68
4.2.2. O resultado da análise dos relatórios anuais da Natura.....	69
4.2.3 A aplicação do <i>framework</i> genérico na Natura – O investidor .....	70
4.2.4 A aplicação do <i>framework</i> genérico na Natura – O colaborador .....	74
4.2.5 A aplicação do <i>framework</i> genérico na Natura – O cliente.....	80
4.2.6 A aplicação do <i>framework</i> genérico na Natura – O fornecedor.....	84
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
5.1 Principais resultados encontrados na Pesquisa.....	88
5.2 Considerações sobre os objetivos da pesquisa.....	88
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A criação de valor é um tema atual e relevante nas organizações como fator gerencial que diferencia a empresa e traz benefícios finais importantes para os resultados organizacionais. (Parmar et al., 2010; Harrison & Wicks, 2013; Sarturi et al., 2015). A teoria dos *stakeholders* explica a criação de valor e a tentativa de suprir essa necessidade empresarial de análise dessa criação de valor nas organizações (Freeman, 2007; Parmar et al., 2010; Harrison et al., 2023). “*Stakeholder* são grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelos objetivos da organização” (Freeman, 1984, p.46). As relações entre uma organização e os seus *stakeholders* mudam com o tempo, o pensamento estratégico dos *stakeholders* como uma teoria estrutural mostra as relações existentes entre as partes, já como uma teoria de processo mostra o porquê essas relações se alteram conforme o passar do tempo (Fassin, 2010)

Desde o princípio, a perspectiva dos *stakeholders* percebeu eles e a organização em relacionamentos bidirecionais e embora uma parte grande da literatura tenha se direcionado para a gestão empresarial de seus *stakeholders*, alguns estudiosos evidenciaram particularmente na influência que os *stakeholders* têm sobre a organização e suas estratégias (Parmar et al., 2010). Os gestores procuram iniciar ciclos de reciprocidade positiva com os *stakeholders* que, assim, podem contribuir de forma valiosa para a organização, destinando valor que é, de forma visível, maior do que esperado naquela situação (Boaventura et al., 2020). A nova teoria dos *stakeholders* estimula o desenvolvimento para um caminho de *insights* referente o papel da empresa com relação ao apoio pleno das experiências dos *stakeholders* sob a proposta dos objetivos compartilhados que integrem esses *stakeholders* em primeiro lugar e que numa última análise irão atrair funcionários, clientes, investidores e outros atores (McGahan, 2023).

As empresas orientadas para os *stakeholders* – aquelas que tratam seus *stakeholders* melhor do que o esperado em circunstâncias semelhantes – tendem a desfrutar de altos níveis de desempenho econômico (Harrison et al., 2023). Uma empresa pode criar valor compartilhando-o com os *stakeholders* e a quantidade de criação de valor está, obviamente, sujeita a retornos marginais decrescentes, o que significa, que as empresas podem alocar muito recursos para os *stakeholders* (Bosse et al., 2009). A principal distinção entre os modelos da estratégia de resposta aos *stakeholders* e da estratégia de envolvimento deles é a mudança, nas organizações, que também acontece como forma das interações e resultados com esses mesmos *stakeholders*, (Stocker et al., 2020). Nem todas as vantagens competitivas sustentáveis desdobram-se dessa abordagem para os *stakeholders*, porém, conforme muitas destas empresas

já compreenderam, essa abordagem pode ser uma fonte com potencial poderoso dessas vantagens (Harrison et al., 2010).

A criação de valor entre os *stakeholders* é apontada e tem diversas possibilidades de ser mensurada (Weil, 2007; Harrison e al., 2010; Parmar et al., 2010) porém a literatura revisada carece de modelos práticos de análise e de mensuração na aplicação da criação de valor entre os *stakeholders*. Essa mensuração trata de como os *stakeholders* clientes, fornecedores, funcionários, financiadores comunidades e gestores relacionam-se para criar e negociar valor em conjunto e compreender um negócio é entender como essas relações atuam e se alteram com o tempo (Parmar et al., 2010). A motivação desta pesquisa é o desenvolvimento de um *framework* que modele e permita a análise a criação de valor entre os *stakeholders* (Sterman, 2000; Harisson & Wicks, 2013).

### **1.1 Problema de Pesquisa**

A literatura de criação de valor por *stakeholders* desenvolveu-se fortemente nos últimos anos do ponto de vista conceitual conforme apontam os trabalhos de (Freeman, 1984, 2007; Boaventura, 2020; Parmar et al., 2010; Bosse et al; 2009; Harrison et al., 2010, 2023; Harrison & Wicks, 2013) entretanto no campo instrumental a literatura ainda carece de modelos. Necessita-se de modelos conceituais mais aprimorados para a proposta de criar o máximo de valor sem recorrer a *trade-offs* (Parmar et al., 2010). As empresas também têm necessidades que precisam ser atendidas hoje para manter essa organização um veículo viável para assim atender suas próprias necessidades e de seus integrantes futuros (Freeman & Liedtka, 1991).

Gerar processos para envolver os *stakeholders* e entender a criação de valor sob a sua perspectiva é essencial para o sucesso da empresa e a capacidade de durar o negócio no futuro (Harrison & Wicks, 2013). Por isso, para uma empresa compreender o real impacto na criação de renda (criação de valor) ela deve evitar a reciprocidade negativa nos outros *stakeholders* (Bosse et al., 2009).

Ainda que a facilitação da construção de valor gere determinadas capacidades de pesquisa, como a modelagem matemática complexa, por exemplo, essa simplificação também tende a obscurecer outros enfoques críticos de utilidade relevantes para uma abordagem de valor, principalmente aspectos que se estendem para além do lucro e do retorno econômico (Harrison & Wicks, 2013). Apesar de todos os cenários e quadros estratégicos dos *stakeholders* revistos até o momento destaquem o papel do poder para se determinar o tratamento dos *stakeholders*, nenhum deles vê de forma explícita a estratégia dos *stakeholders* como um processo que se inicia com a distribuição de valor a estes *stakeholders* (Boaventura et al., 2020). Os sistemas de

gestão de desempenho ajudam as empresas a definir metas e acompanhar o processo ao longo do tempo, no entanto, o aumento da complexidade ambiental e organizacional tornaram-se barreiras para a sua implementação eficaz (Okwir et al., 2018). Conforme evoluiu a gestão das empresas, ao longo do tempo, e em um cenário de crescente responsabilização nas práticas éticas, de justiça e práticas sustentáveis cobradas pela sociedade e pelo mundo corporativo, a preocupação com o relacionamento e os interesses dos *stakeholders* também atraiu mais atenção (Stocker et al., 2020)

A literatura de criação de valor entre *stakeholders* é rica e têm estudos atuais (Boaventura et al., 2019; Harrison et al., 2023; Viglia et al., 2023) mas carece de modelos analíticos aplicados para a gestão dos *stakeholders* primários, seja no aspecto de se observar o histórico de atividades ou mesmo a perspectiva de se traçar estratégias futuras, e por sua complexidade o presente estudo utilizou a teoria dos sistemas dinâmicos para entender a aderência do processo de criação de valor e assim criar um modelo que atenda às demandas empresariais de análise de criação de valor para empresas através de seus relacionamentos, que ocorrem com a prática da gestão dos *stakeholders* para assim, suprir diversas necessidades gerenciais, bem como a função de utilidade dos *stakeholders* e em um cenário em que há uma carência desses modelos de análise se propõem o seguinte problema de pesquisa: A carência de modelos referentes à análise de criação de valor entre os *stakeholders*.

## 1.2 Objetivos

**Geral:** O presente trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um modelo dinâmico que permita a análise de criação de valor entre *stakeholders*.

### Específicos:

1. Identificar os conceitos de valor para os *stakeholders*;
2. Descrever as maneiras de criação de valor entre *stakeholders*;
3. Descrever o processo sistemático de criação de valor entre os *stakeholders*;

## 1.3 Justificativa

A teoria dos *stakeholders* supre um quadro baseado em como as organizações gerenciam seus relacionamentos com os seus *stakeholders* para prover o desenvolvimento de recursos competitivos e buscar a ideia mais ampla de sucesso sustentável (Parmar et al., 2010). As mudanças advindas do mercado mais competitivo e dinâmico obrigam as empresas a se adaptar

a novas demandas que partem desses grupos que afetam e são afetados pelas ações de uma empresa (Freeman, 1984). Atualmente, a vantagem competitiva é fundamentalmente importante para uma empresa, ela pode proceder de fontes diversas, como custos mais baixos, serviços e produtos excelentes, e para se alcançar esse nível de competitividade as empresas são demandadas a desempenharem atividades como contato com clientes, treinamentos de funcionários, criando dessa forma uma vantagem competitiva sustentável (Lin et al., 2006).

Não só as boas relações com os *stakeholders* ajudam as organizações a manter um desempenho superior, mas também, ajudam as que tem fraco desempenho a se recuperar mais rapidamente de posições desvantajosas (Harrison & Bosse, 2013). Os lucros resultantes para uma organização são um auxílio para diversas realizações organizacionais que inserem a compreensão dos *stakeholders*, possibilitando assim a sua criação de valor conjunta, dando-lhes direitos na condução, entregando e distribuindo valor e realizando tudo com eficiência (McGahan, 2023).

Levando-se em consideração a dinâmica de divulgação de informações e o estabelecimento de conexões entre grupos e indivíduos, mostra-se que a relevância das interações entre os *stakeholders* também cresceu nas últimas décadas (Stocker et al., 2019). Uma empresa que é consistente na sua abordagem de se gerenciar para os *stakeholders* pode ser capaz de apresentar *expertise* ligada ao gerenciamento e à obtenção de informações deles, tais habilidades tornam-se uma competência central o que pode conduzir a empresa à vantagem competitiva (Harrison et al., 2010). As organizações cocriam valor por meio de uma rede de protagonistas, onde cada um deles tem interesse nos processos e resultados da empresa (Boaventura et al., 2020). A abordagem de redes de *stakeholders* revela um potencial de criação de valor de troca de recursos entre os envolvidos, o que proporciona cooperação e sinergia (Stocker et al., 2019).

As organizações, certamente estão inseridas na competição por recursos, porém também estão envolvidas em um exercício de cooperação para se criar valor de forma conjunta para os seus *stakeholders* (Parmar et al., 2010). Conforme o setor da gestão estratégica se direciona mais à teoria dos *stakeholders*, uma parte fundamental desse processo é a integração direta dessa teoria com outras teorias convencionais (Parmar et al., 2010). O critério primário, no que se refere à influência sobre as decisões da empresa e a sua distribuição de valor é o poder e que por consequência, os *stakeholders*, apenas têm voz, se for obviamente no melhor interesse da empresa em fazê-lo, bem como, esse valor será distribuído conforme as negociações nas quais cada *stakeholder* deve disputar por seus próprios interesses (Harrison et al., 2010).

Ao invés de se concentrar essencialmente em medidas econômicas de desempenho, tal medida baseada nos *stakeholders* estimula os gestores a examinar de forma mais ampla o valor

que suas empresas criam a partir da perspectiva deles que estão envolvidos na criação, desse modo, entrega-se aos gerentes as informações de que estes necessitam para envolver os *stakeholders*, bem como, tal ação, aumenta a capacidade gerencial para se utilizar esses *insights* para criar mais valor (Harrison & Wicks, 2013). As relações amparadas com os *stakeholders* são, em si mesmos, uma fonte de vantagem competitiva sustentável, pois, visto como um recurso, os relacionamentos de confiança com os *stakeholders* são valiosos e possuem alto grau de dificuldade na sua imitação (Freeman, et al. 2021). Criação e apropriação de valor são inseparáveis, por isso, são fundamentais métodos aprimorados para medir a criação de valor (Harrison et al., 2010).

A urgência de manter o desempenho substitui, muitas vezes, a necessidade de aprendizado, desconsiderando novas estratégias, por receio de que causem danos presentes, e que, levar um sistema a condições e situações extremas revela mais sobre a sua estrutura e a sua dinâmica do que ajustes desenvolvidos em estratégias bem-sucedidas (Sterman, 1994). A proposta de desempenho baseada nos *stakeholders* pode contribuir para os gerentes a ajustar onde sua atenção é necessária para facilitar a criação de valor, bem como, uma visão de desempenho baseadas neles pode conduzir os pesquisadores a considerar a influência de atividades e eventos organizacionais em uma variante mais ampla de *stakeholders* (Harrison & Wicks, 2013). A rede de *stakeholders* mostra-se de uma maneira fundamental como unidade de análise adicional e propicia o desenvolvimento e a aplicação de instrumentos de pesquisa que abarca diversos níveis para se investigar o desenvolvimento de capacidades, conhecimentos e recursos em adição da criação de valor a partir dessa rede (Stocker et al., 2019). Em resumo, existem evidências emergentes, amparadas por raciocínio conceitual sólido, de que as atuações generalizadas de troca entre os *stakeholders* podem exercer um papel no apoio do desempenho econômico das empresas (Harrison et al., 2023).

#### **1.4 Esquema geral da dissertação**

Este trabalho é dividido em cinco capítulos. No capítulo 1 são apresentados a introdução, problema de pesquisa, objetivos: geral e específicos e a justificativa. O capítulo 2 mostra o referencial teórico da pesquisa com as teorias abordadas no trabalho: teoria dos *stakeholders*, criação de valor, teoria geral dos sistemas e a teoria dos sistemas dinâmicos. O capítulo 3 apresenta o método de pesquisa utilizado. O capítulo 4 mostra os resultados e discussões da pesquisa realizada. O capítulo 5 introduz as considerações finais do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo aborda uma revisão da literatura referente a teoria dos *stakeholders*, a teoria geral dos sistemas e a teoria dos sistemas dinâmicos, bem como, os principais conceitos que envolvem os elementos do tema proposto.

### 2.1 Teoria dos *Stakeholders*: Definições conceituais

*Stakeholders* são os indivíduos representados por um determinado grupo que tem interesse nas ações das empresas, e que, se deve entender como é o princípio ou o início desses *stakeholders*, as questões-chave que os envolve e a sua disposição em ajudar ou prejudicar as corporações (Freeman, 1984). Um *stakeholder* pode abranger um indivíduo, a uma coleção de indivíduos, ou a uma empresa (Harrison, Bosse & Phillips, 2010). Define-se um *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que cria e captura valor econômico na sua interação com a empresa (Garcia-Castro & Aguilera, 2015, p. 138) *Stakeholders* são os indivíduos representados por um determinado grupo que tem interesse nas ações das empresas, e que, se deve entender como é o princípio ou o início desses *stakeholders*, as questões-chave que os envolve e a sua disposição em ajudar ou prejudicar as corporações (Freeman, 1984). Um *stakeholder* pode abranger um indivíduo, a uma coleção de indivíduos, ou a uma empresa (Harrison et al., 2010). Pode-se definir *stakeholder* de diversas formas: primeiramente, pode-se usar o termo de forma bastante restrita para, assim, captar a ideia de que qualquer negócio, trata sobre a criação de valor para aqueles grupos sem cujo apoio o negócio deixa de ser viável (Freeman, 2007).

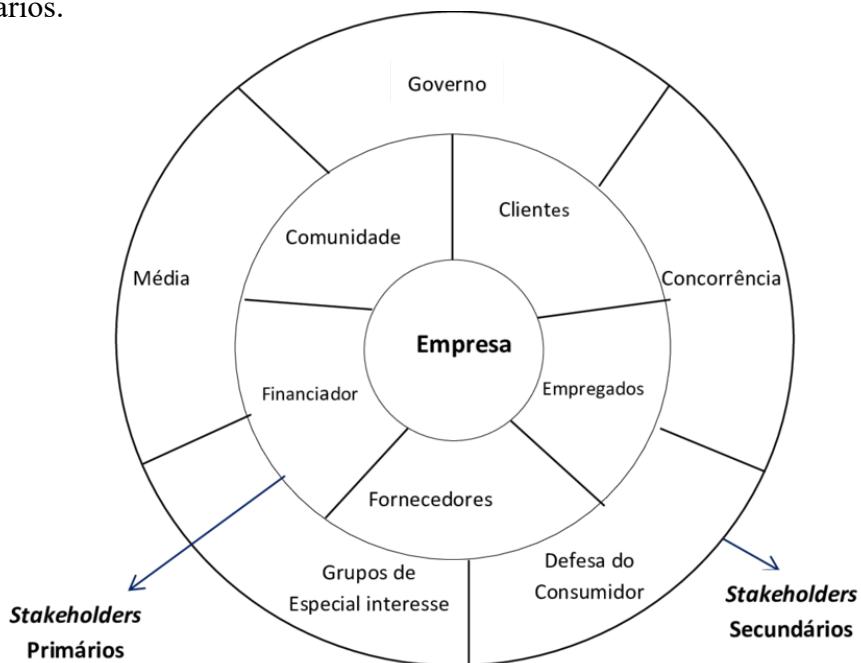
Existe uma definição mais ampla que exibe a ideia de que, se um grupo ou indivíduo é capaz de afetar um empreendimento, os gestores devem levar esse grupo ou esse indivíduo em consideração quando se pensa em como criar valor, e, um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização do propósito de uma organização (Freeman, 2007, p. 12).

A teoria dos *stakeholders* consegue ser, e tem sido, evidenciada e praticada de maneiras bem distintas e que envolvem métodos, tipos de evidências e formas de avaliação muito diferentes (Donaldson & Preston, 1995). A teoria dos *stakeholder* pertencem a um gênero de teorias que são capazes de abranger uma série de núcleos normativos, que são uma tentativa explícita para se responder a duas questões levantadas por todas as organizações: qual é o propósito da empresa e para quem a gestão deve uma obrigação? (Parmar et al., 2010). Por essa perspectiva, a teoria dos *stakeholders* é parte da teoria da gestão e precisa declaradamente ancorar-se na teoria e nos métodos de gestão, mas também, é de maneira igual, uma parte da

ética e da teoria moral, dessa maneira, a teoria dos *stakeholders* necessita ser utilizada como um modelo para expandir e criar as teorias de organização que existem (Parmar et al., 2010). *Stakeholders* são também pessoas que ajudam ou ferem essa empresa (Freeman, 1984).

No conceito da teoria inclui-se os *stakeholders* que estão intimamente associados às operações e com os objetivos da empresa, denominados *stakeholders* primários (Harrison et al., 2010). A maioria dos negócios está preocupada com algum nível de relacionamento entre clientes, fornecedores, funcionários etc. e, pode-se chamar esses grupos de primários ou de definição, porém, deve-se observar que ao iniciar uma empresa, um *stakeholder* em particular é mais relevante que outro, já que no início deste novo empreendimento, não há fornecedores e prestar atenção a um ou dois clientes-chave e aos financistas é a abordagem correta, (Freeman, 2007).

A partir de um fluxo crescente de investigação sobre a teoria dos *stakeholders* se propõem uma explicação nova e concorrente sobre a maneira dos gestores se envolverem com os *stakeholders* (Boaventura et al., 2020). A figura 1 mostra os *stakeholders* primários e os secundários.



**Figura 1 - Os *stakeholders* internos ou primários e os *stakeholders* externos ou secundários. Fonte: Freeman, 2007.**

Há uma preferência para o diagrama genérico porque sugere, que gerenciar para *stakeholders* é uma teoria sobre gerenciamento e negócios; portanto, gerentes e empresas no centro (Freeman, 2007). Os *stakeholders* mais associados de forma estrita às atividades de criação de valor da organização incluem os colaboradores e gestores, os clientes, os

fornecedores, os financiadores, os proprietários e os acionistas e as comunidades (Harrison & Bosse, 2013).

As diversas demandas da sociedade levam em consideração todos os grupos e indivíduos que podem afetar ou são afetados pela realização do propósito organizacional (Freeman, 1984). Os *stakeholders* essenciais, conseguem merecer atenção contínua e equivalente pois são fundamentais para a sobrevivência da organização (Tantalo & Priem, 2016). Todos os *stakeholders* legítimos que participam de uma empresa o fazem por esperar obter benefícios (Donaldson & Preston, 1995). É relevante argumentar que a ideia do *stakeholder* é perfeitamente geral e as corporações não são o centro do universo (Freeman, 2007). A teoria dos *stakeholders* se baseia no reconhecimento de que esses *stakeholders* influenciam o comportamento da organização e conforme os gestores decidem como responder às exigências, demandas e ameaças, às oportunidades e às potenciais contribuições na sua rede, cada qual destas decisões terá um efeito na criação de valor agregado na organização (Boaventura et al., 2020).

A visão dos negócios com acionistas no centro é ligada a mudanças, e insere os interesses desse *stakeholder* acima dos demais como clientes, fornecedores etc. de forma que esses interesses sejam conflitantes entre si compreendendo o negócio como uma organização hierárquica e com força para agir no interesse do *stakeholder* acionista, e ainda que qualquer negócio consista em financiadores, clientes, fornecedores, funcionários e comunidades, juntamente é possível refletir sobre outros *stakeholders* (Freeman, 2007).

De certa perspectiva, o gerenciamento dos *stakeholders* é gerenciamento e por consequência, embora, esse exame para fins de análise seja útil, pode parecer para alguns que se cria uma divisão artificial entre a teoria dos *stakeholders* e outras teorias de gestão, sendo que esse cenário não é intencional, mas sim, o de explicar que a teoria dos *stakeholders* pode ser praticada, facilmente, a uma ampla forma de tópicos sobre gerenciamento (Parmar et al., 2010). A tabela 1 exibe o conceito de *stakeholders* pela perspectiva de diversos autores.

<b>Teoria dos Stakeholders</b>	
<b>Conceito</b>	<b>Autor</b>
<i>Stakeholders</i> são grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelos objetivos da organização.	(Freeman, 1984)
Todos os <i>stakeholders</i> legítimos que participam de uma empresa o fazem por esperar benefícios.	(Donaldson & Preston, 1995)
Pode-se definir <i>stakeholder</i> de diversas formas: primeiramente, pode-se usar o termo de forma bastante restrita para, assim, captar a ideia de que qualquer negócio, trata sobre a criação de valor para aqueles grupos sem cujo apoio o negócio deixa de ser viável.	(Freeman, 2007)
Um <i>stakeholder</i> pode abranger um indivíduo, a uma coleção de indivíduos, ou a uma empresa.	(Harrison et al., 2010)
A teoria dos <i>stakeholders</i> supre um quadro baseado em como as organizações gerenciam seus relacionamentos com os seus <i>stakeholders</i> para prover o desenvolvimento de recursos competitivos.	(Parmar et al., 2010)
A nova teoria dos <i>stakeholders</i> estimula o desenvolvimento para um caminho de insights referente o papel da empresa com relação ao apoio pleno das experiências dos <i>stakeholders</i>	(McGahan, 2023)

**Tabela 1 – Resumo dos conceitos da Teoria dos Stakeholders. Fonte:** Elaborado pelo autor.

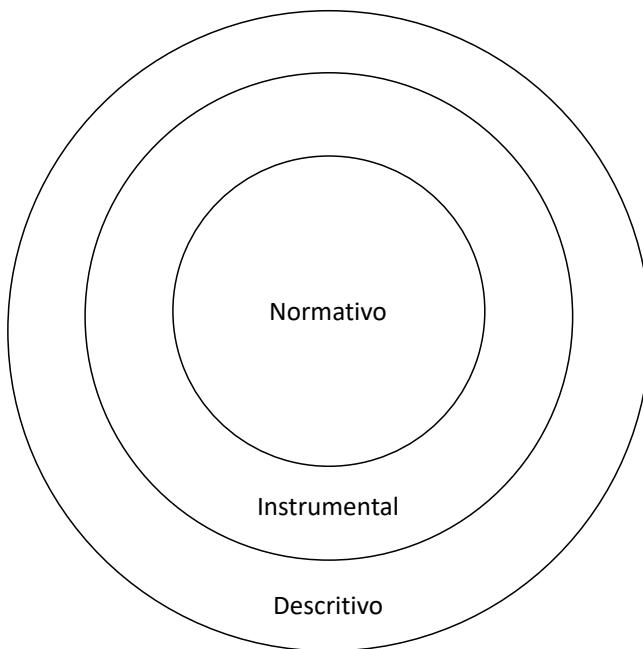
Salienta-se que nas últimas três décadas, felizmente, estudiosos e profissionais, de forma crescente, têm experimentado conceitos e modelos que ajudam a nossa compreensão dos desafios e das complexidades de negócios modernos e entre eles, a teoria dos *stakeholders* ou o pensamento dos *stakeholders* surgiu como um novo discurso para se compreender e remediar três problemas interconectados de negócios: i. o problema de compreensão de como o valor é criado e negociado; ii. o problema de se conectar capitalismo e ética; iii. O problema de colaborar com gerentes no ato de pensar sobre o gerenciamento de maneira que os dois primeiros problemas possam ser solucionados (Parmar et al., 2010)

Nesse estudo será utilizado o conceito de Freeman, 1984 que menciona que: *Stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelos objetivos da organização.

### 2.1.1 Teoria dos Stakeholders: Aspectos e características

A teoria dos *stakeholders* avançou e foi justificada na literatura de gestão pela sua precisão descritiva, poder instrumental e validade normativa, ou seja, ela descreve o como a gestão deve proceder (Donaldson & Preston, 1995). Uma forma de se pensa sobre o trabalho realizado sob a ótica dos *stakeholders* é percebê-la como uma justificativa normativa para a teoria e suas atividades relacionadas (Parmar et al., 2010). No aspecto descritivo a teoria

descreve e explica características comportamentais corporativos, no aspecto instrumental, a partir de dados, a teoria é utilizada para encontrar conexões e suas faltas entre as ações gerenciais e os *stakeholders*; por fim, no aspecto normativo a teoria interpreta a função da organização e seus valores e posicionamentos morais e filosóficos (Donaldson & Preston, 1995). A figura 2 exibe os três aspectos da teoria dos *stakeholders*.



**Figura 2 – Os três aspectos da teoria dos *stakeholders*. Fonte:** Donaldson & Preston, 1995.

Para se entregar um núcleo normativo que seja defensável, os pesquisadores necessitam ter a capacidade de demonstrar que se incorpora um conjunto de princípios morais e normas (normativo) e que a divulgação dessas normas e princípios ajudará, eventualmente, a empresa a gerar valor econômico e dessa maneira permitir que a organização continue lucrativa de forma sustentável (instrumental), por isso, é complexo separar a lógica normativa da instrumental, assim, as organizações necessitam pensar em ambas para criar melhores respostas (Parmar et al., 2010).

Existem três níveis para se analisar e compreender os *stakeholders*: i. Racional: Compreender quem são os *stakeholders* e a proposta de criação de um mapa destes envolvidos; ii. Processual: Compreender o processo de ajuste do ambiente; iii. Transacional: que comprehende as interações entre os *stakeholders* (Freeman, 1984). Outra maneira de se analisar e compreender os *stakeholders* é a partir do interesse próprio limitado que, em muitos ambientes de mercado e de negociações, mostra pessoas preocupadas com a maneira pela qual elas e outras pessoas e grupos são tratadas e assim também desejam tratar de forma justa as outras partes

pois acreditam que tais partes estão se comportando de forma justa, (Bosse, Phillips & Harrison, 2009). A teoria dos *stakeholders* aponta que, caso se adote como unidade de análise as relações entre uma organização e os grupos e indivíduos que podem afetá-la ou que são afetados por ela, ou seja, os *stakeholders*, haverá maior chance de se lidar com três problemas: i. da criação de valor e sua distribuição; ii. da ética do capitalismo, iii. da mentalidade gerencial, (Parmar et al., 2010). A tabela 2 exibe um resumo dos aspectos e características de análise e justiça referentes à teoria dos *stakeholders*.

Aspectos embasadores e complementadores da Teoria dos Stakeholders			
Item	Elemento	Conceito	Autor
Aspectos	Descriptivo	Características da corporação	(Donaldson & Preston, 1995)
	Instrumental	Buscar por conexões e faltas no gerenciamento	
	Normativo	Valores, filosofia e cultura da organização	
Nível de análise	Racional	Compreender quem são os <i>stakeholders</i> e a criação de um mapa	(Freeman, 1984)
	Processual	Compreender o processo de ajuste do ambiente	
	Transacional	Compreender as interações entre os stakeholders	
Justiça	Distributiva	Refere-se aos resultados materiais e transacionais	(Harrison et al., 2010)
	Procedimental	Refere-se à equidade e imparcialidade de regras e procedimentos	
	Interacional	Refere-se à maneira pela qual os envolvidos tratam uns aos outros	
Problemas Interconectados	Compreensão	Criação de valor e sua distribuição	(Parmar et al., 2010)
	Conexão	Ética do capitalismo	
	Colaboração	Mentalidade gerencial	

**Tabela 2 – Aspectos, nível de análise e de justiça na teoria dos *Stakeholders*. Fonte: Elaborado pelo autor.**

## 2.2 Valor: Definições

O conceito de valor procede da economia neoclássica, onde valor é qualquer explicação do valor de troca ou preço de serviços e bens e esse conceito teórico de valor aplica-se a todas as vendas do mercado (Windsor, 2017). No modelo econômico neoclássico existem somente dois *stakeholders* importantes: o produtor e o consumidor e, por isso, o valor econômico criado é a soma dos excedentes do produtor e do consumidor (Garcia-Castro & Aguilera, 2015).

Define-se o valor econômico como a ligação do que é retido pelo consumidor, através da demanda, como um comprador e os custos e os lucros excedentes do produtor, através da oferta, como um vendedor (Windsor, 2017).

O valor nesse conceito se estende, quase sempre, para além das recompensas monetárias para itens como exposição a riscos financeiros e não financeiros, criação de oportunidades, a realização pessoal, parentesco entre os funcionários, entusiasmo dos investidores, a identificação da marca e outros fatores e elementos (McGahan, 2023). Valor é uma ideia central nas pesquisas e estudos de gestão estratégica (Garcia-Castro & Aguilera, 2015) Se, de um lado, os *stakeholders* entregam os recursos essenciais para a sobrevivência e a prosperidade de uma

organização como capital, trabalho etc., de outro lado, eles recebem como retribuição intrínseca e extrínseca como dinheiro, produtos, serviços etc. (Sarturi, Seravalli & Boaventura, 2015).

O valor nesse conceito se estende, quase sempre, para além das recompensas monetárias para itens como exposição a riscos financeiros e não financeiros, criação de oportunidades, a realização pessoal, parentesco entre os funcionários, entusiasmo dos investidores, a identificação da marca e outros fatores e elementos (McGahan, 2023). Valor é uma ideia central nas pesquisas e estudos de gestão estratégica (Garcia-Castro & Aguilera, 2015)

A distribuição de valor envolve também muitas experiências não monetárias como o reconhecimento, prêmios, promoções, a fama do investidor, o valor do consumidor acima das expectativas, a segurança psicológica, a satisfação de interesses individuais, e assim por diante (McGahan, 2023). Uma distinção fundamental precisa ser realizada entre a criação de valor para os acionistas, que se refere ao valor acumulado para os proprietários da empresa e o valor criado pela empresa e seus *stakeholders*, valor esse que se refere ao valor econômico total acumulado por todos os *stakeholders* da organização (Garcia-Castro & Aguilera, 2015)

Diversas práticas afetam os processos externos e assim influenciam as atividades de distribuição e de fornecimento, e, de forma geral, afetam as interações da organização com outros elementos constituintes da cadeia de valor (González-Benito & González-Benito, 2006). A distribuição de valor precisa da negociação entre os diversos *stakeholders* da organização (Garcia-Castro & Aguilera, 2015). Caso a organização distribua aos *stakeholders* um valor declaradamente acima do que eles esperam, eles, nessas situações, retribuem de forma positiva mais valor agregado à organização (Boaventura et al., 2020). As empresas voltam-se a seguir objetivos comerciais diversos e a buscar estabelecer relações cordiais com a variedade de *stakeholders* ao redor da organização, tais práticas são muito valorizadas por esses *stakeholders* e são, algumas vezes, a principal maneira pela qual alguns deles formam uma opinião sobre o desempenho da organização (González-Benito & González-Benito, 2006)

Contudo, se a organização de forma visível entregar menos valor aos *stakeholders* do que era o esperado, esses *stakeholders* irão retribuir de forma negativa, algo que é dispendioso para a organização (Boaventura et al., 2020). Na ocasião em que os *stakeholders* tem a percepção de que recebem menos valor do que deveriam, eles retribuem de forma negativa à empresa (Harrison & Bosse, 2013). O valor criado por uma organização deve, também, abranger o valor retido pelos seus *stakeholders* (Garcia-Castro & Aguilera, 2015).

Caso a organização distribua o mesmo valor, aproximadamente, aos *stakeholders* que eles esperam receber, estes *stakeholders* fornecem, geralmente, o mesmo esforço e nível de investimento na organização que é, usualmente, esperado nesses casos (Boaventura et al.,

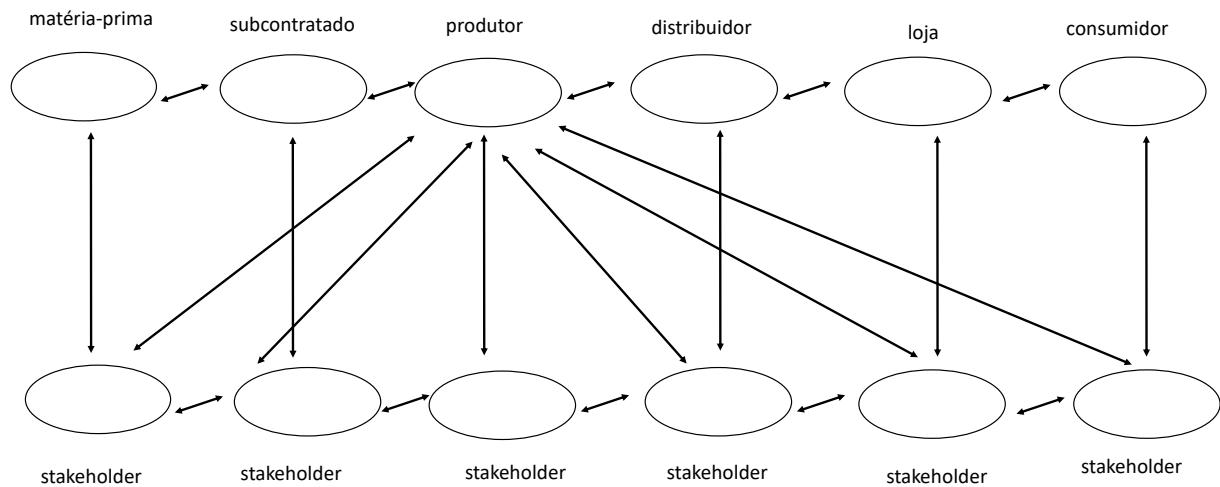
2020). A construção de valor necessita de precisão teórica e de investigação empírica, pois, a pergunta fundamental é qual a abordagem de valor para a organização que contribui melhor para o bem-estar social agregado (Windsor, 2017). O conceito de valor, na teoria dos *stakeholders*, é um tema emergente e há poucos autores que assumem uma definição específica para esse termo (Sartori et al., 2015). Este estudo se ampara na definição de Windsor, 2017 para o conceito de valor.

### **2.2.1 Criação de valor: Definições**

O valor criado pela empresa é a somatória do valor criado em cada um de seus relacionamentos com *stakeholders* (Bosse et al., 2009) Esse valor pode ser considerado amplamente como incluindo elementos financeiros e não financeiros (McGahan, 2023). A criação de valor acontece de forma automática em qualquer transação de troca entre duas partes de forma puramente voluntária (Windsor, 2017).

A criação de valor para o *stakeholder* acionista decorre da capacidade da organização de destruir de forma criativa as suas atuais capacidades em favor das inovações futuras (Hart & Milstein, 2003)

A criação de valor sustentável exige, portanto, que as empresas abordem cada um dos quatro grandes conjuntos de motivadores. Primeiro, as empresas podem criar valor reduzindo o nível de consumo de materiais e de poluição associados à rápida industrialização. Em segundo lugar, as empresas podem criar valor operando com níveis mais elevados de transparência e capacidade de resposta, tal como impulsionado pela sociedade civil. Terceiro, as empresas podem criar valor através do desenvolvimento de tecnologias novas e disruptivas que tenham o potencial de reduzir significativamente a dimensão da pegada humana no planeta. Finalmente, as empresas podem criar valor satisfazendo as necessidades daqueles que se encontram na base da pirâmide do rendimento mundial, de uma forma que facilite a criação e distribuição de riqueza inclusiva (Hart & Milstein, 2003, p. 59)



**Figura 3 - A cadeia de responsabilidade de valor. Fonte: Fassin, Yves, 2010**

Define-se a criação de valor e sua distribuição através da combinação de resultados tangíveis e intangíveis que uma organização entrega para seus *stakeholders* que atendem suas demandas para a manutenção do relacionamento entre a organização e os *stakeholders* (Sartori et al., 2015). O principal compromisso de um executivo é o de criar o máximo de valor possível para os *stakeholders* e onde os interesses dos *stakeholders* entram em conflito, os gestores devem buscar uma forma de se repensar os problemas que tais interesses possam andar juntos para que mais valor possa vir a ser criado para cada um deles (Freeman, 2007).

Para se criar valor para os *stakeholders*, os gestores precisam compreender que os negócios estão totalmente situados no campo da humanidade e as empresas são organizações humanas ocupadas por pessoas reais e complexas, dessa forma, as questões éticas são rotineiras quando se aborda uma gestão para os *stakeholders*, pois, uma das suposições da visão gerencial tendo o *stakeholder* acionista como centro, é que, estes acionistas se preocupam somente com os retornos e por isso, os gestores também devem se ocupar somente com esses retornos (Freeman, 2007). O fundamento da teorização deve ser sobre criar narrativas melhores que permitam que as pessoas ajudem e criem mais valor através de suas ações e atividades na organização (Parmar et al., 2010). Existe também outra definição mais abrangente de que, se um grupo ou indivíduo pode afetar um negócio, esse grupo deve ser levado em consideração pelos executivos ao se pensar em como criar valor (Freeman, 2007). A falta de atenção às demandas dos *stakeholders* clientes, por exemplo, pode levá-los a buscar por propostas de valor alternativas mais qualificadas a maximizar a sua satisfação (Tantalo & Priem, 2016).

O valor pode ser criado simultaneamente para vários *stakeholders* e que tal abordagem é útil para gerentes e estudiosos, pois explica uma forma ou abordagem para se localizar e

utilizar as oportunidades de criação de valor para dois ou mais *stakeholders*, incluindo os acionistas, sem dessa forma, diminuir valor de qualquer outro *stakeholder* (Tantalo & Priem, 2016). Uma empresa que forneça valor suficiente para que os *stakeholders* de forma voluntária os mantém engajados, isso é, em uma abordagem à distância, terá maior probabilidade de ver esses *stakeholders* saírem quando atingidos por um evento inesperado, do que uma empresa que gerencia para os *stakeholders* (Harrison et al., 2010). Esse estudo adotará o conceito de Tantalo. A tabela 3 expõem os conceitos sobre criação de valor para os *stakeholders*.

<b>Criação de Valor para Stakeholders</b>	
<b>Conceito</b>	<b>Autor</b>
O principal compromisso de um executivo é o de criar o máximo de valor possível para os <i>stakeholders</i>	(Freeman, 2007)
O valor criado pela empresa é o acumulado do valor criado em cada um de seus relacionamentos com <i>stakeholders</i>	(Bosse et al., 2009)
É necessário se analisar a criação de valor e sua distribuição, previamente, como criação de valor para os <i>stakeholders</i>	(Parmar et al., 2010)
A proposta de desempenho baseada nos <i>stakeholders</i> pode contribuir para os gerentes a ajustar onde sua atenção é necessária para facilitar a criação de valor	(Harrison & Wicks, 2013)
Os gestores de uma organização precisam atender de forma contínua a diversos <i>stakeholders</i> com a mesma mentalidade de criação de valor	(Tantalo & Priem, 2016)
Qualquer <i>stakeholder</i> em particular devolve à empresa mais valor do que a empresa dá ao <i>stakeholder</i> por meio do mecanismo de reciprocidade	(Harrison et al., 2023)

**Tabela 3 – Conceitos de criação de valor para os *Stakeholders*. Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 2.2.2 Criação de valor e os *stakeholders*

Uma organização que aloca recursos para um grupo de *stakeholders* está retirando tais recursos de outro grupo, o que, a curto prazo, e de um cenário meramente matemático, pode ser facilmente demonstrado, porém, em um prazo maior, tal raciocínio torna-se mais suspeito (Parmar et al., 2010).

Desenvolveu-se essa nova estrutura (figura 4) para produzir uma forma de criação de valor mais ampla para os *stakeholders* que são fundamentais para a sobrevivência de uma organização e, essa construção teórica se limita aos grupos de *stakeholders* que possuem relacionamentos contínuos e elementares com a organização e que, essa melhor compreensão consegue ajudar as organizações a melhorar a criação de valor para os *stakeholders*, e, assim, aumentar a vantagem estratégica (Tantalo & Priem, 2016).

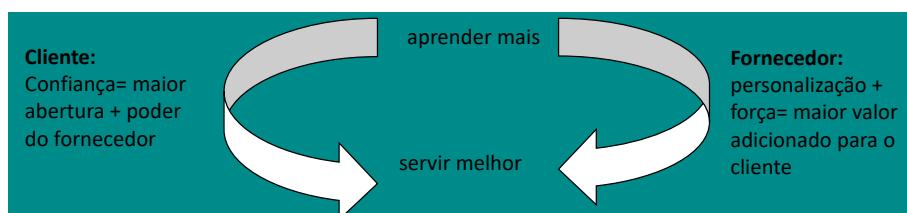
$$VC_{(total)} = U_{SH} + U_{SU} + U_{CU} + U_{EM} + U_{CM};$$

Onde: VC é a criação total de valor do sistema, U é uma medida de utilidade padronizada, e os subscritos SH, SU, CU, EM, CM representam acionistas, fornecedores, clientes, funcionários e comunidade, respectivamente.

**Figura 4 – Equação modelo de criação de valor.** Fonte: Tantalo & Priem, 2016

O valor ofertado, de forma adicional para cada *stakeholder* permite que a empresa aspire com mais eficácia pela participação totalmente engajada de *stakeholders* de alta qualidade (Tantalo & Priem, 2016). Na oportunidade em que um grupo de *stakeholders* especifica o potencial de seu ganho mútuo a partir da colaboração, esse grupo se depara com a questão de como se auto-organizar para se realizar essa mesma colaboração (McGahan, 2023).

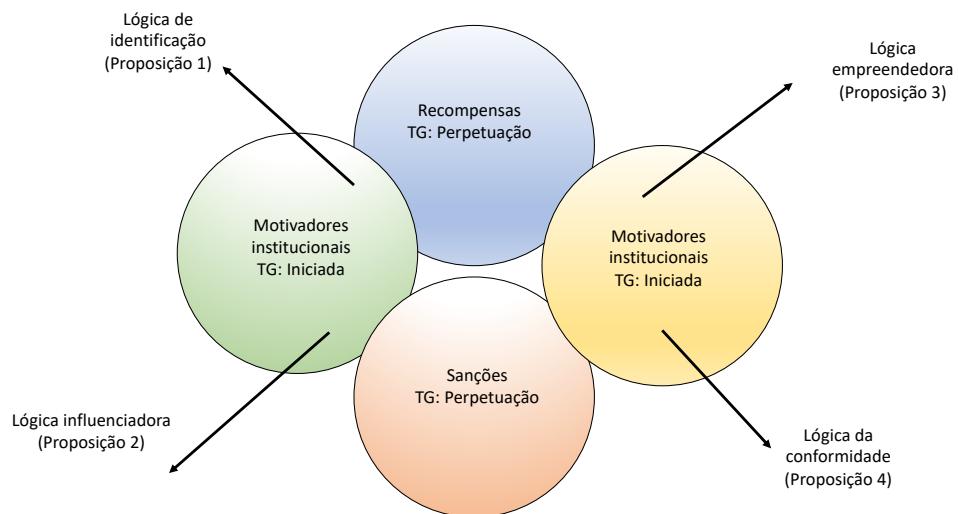
Uma empresa que gera menos aluguel, tem um superávit menor, ou até mesmo um déficit de compensação para os *stakeholders* e que essa definição acolhe que as empresas podem criar ganhos materiais supernormais que são adequados por *stakeholders* não acionistas (Bosse et al., 2009). Isso demonstra que os gestores de uma organização precisam atender de forma contínua a diversos *stakeholders* com a mesma mentalidade de criação de valor destinada para o *stakeholder* cliente (Tantalo & Priem, 2016). A figura 5 mostra um modelo relacional entre empresa e cliente.



**Figura 5 – Modelo de valor de relacionamento.** Fonte: adaptado de WEIL, H.B. (2007)

O modelo da figura 5 emprega mecanismos de auto reforço extraordinariamente poderosos que vir a ser virtuosos ou viciosos, as crescentes confiança e satisfação conduzem o cliente a ser mais aberto em relação a necessidades e a valores e mais disposto a dar poder ao prestador de serviço que habilitado pode pesquisar, avaliar, aconselhar e implementar mudanças em nome desse cliente (Weil, 2007).

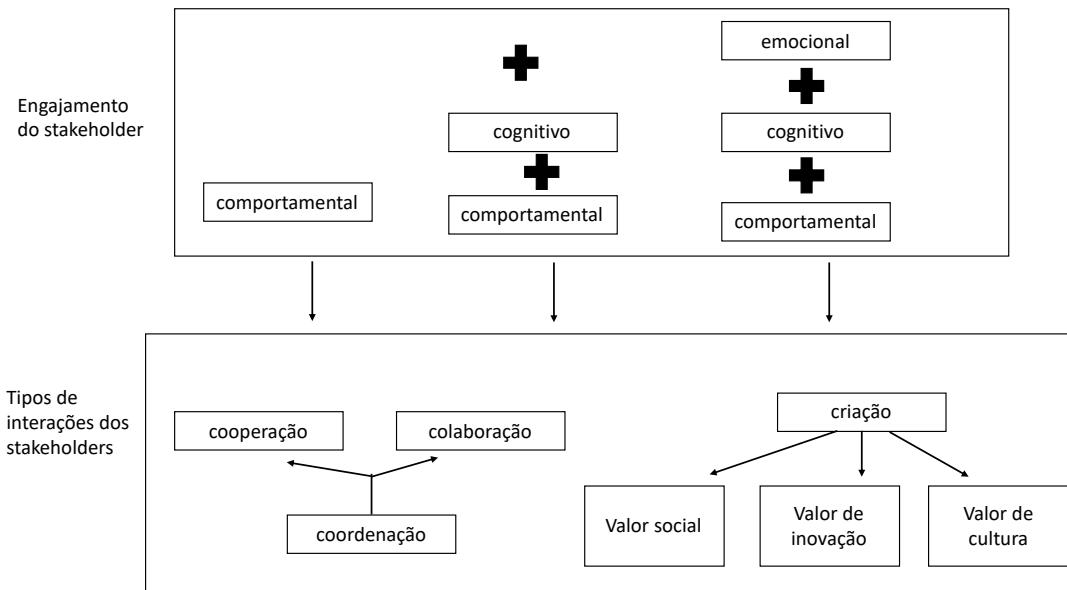
As medidas financeiras ofertam uma visão importante, embora limitada, a respeito da criação de valor, especialmente quando elas estão conectadas a esforços para quantificar elementos de resultados financeiros específicos e mensuráveis a curto ou médio prazo e, dessa forma, diminuem a capacidade e a vontade dos gestores de pensar de forma ampla sobre o que a empresa pode fazer para aumentar o valor total entre os *stakeholders* (Harrison & Wicks, 2013). A empresa tenta, nessa abordagem, distribuir algum valor excessivo a um amplo grupo de *stakeholders*, na forma de recursos materiais ou de justiça processual e/ou interacional e ao distribuir esse valor, ela cria reciprocidade positiva entre seus *stakeholders* que apoiam essa criação de renda a mais (Bosse et al., 2009). Esse cenário diz respeito a criação de um maior nível de bem-estar para os *stakeholders* que estão envolvidos em um sistema de criação de valor administrado pela empresa, e, as suas preferências surgem de percepções sobre como relacionamentos, interações e transações com essa empresa atuam na utilidade que eles recebem (Harrison & Wicks, 2013). A figura 6 exibe os quatro requisitos para troca generalizada na criação de valor para os *stakeholders*.



**Figura 6 - Requisitos mínimos para troca generalizada de valor dos stakeholders** Fonte: Harrison et al., (2023)

Tal atenção focalizada ocasiona as inovações de criação de valor de forma mais provável e isso demonstra que os gestores têm maior probabilidade de ultrapassar a mentalidade de *trade-offs*, e assim, aumentar a criação de valor para os *stakeholders* (Tantalo & Priem, 2016). É preciso analisar a criação de valor e sua distribuição, previamente, como criação de valor para os *stakeholders* e que, entender a economia dos mercados é relevante, porém no centro das

ações de se gerenciar e liderar um empreendimento ou um negócio está um conjunto de relacionamentos com os *stakeholders* que definem os negócios (Parmar et al., 2010). A figura 7 mostra um modelo de engajamento dos *stakeholders*.



**Figura 7 – Engajamento dos *stakeholders* e suas formas de interação. Fonte:** Viglia et al., 2023

Sabe-se pelos fundamentos dos mercados que as pessoas tendem a realizar escolhas que lhes ofereçam o maior valor pelo valor que abrem mão e quando o encontram elas tendem a mudar sua escolha para esse negócio com o passar do tempo, desse modo, as empresas que desejam ter sucesso, necessitam buscar formas de melhorar o que fazem para dessa forma atrair melhor seus clientes (Harrison & Wicks, 2013). A tabela 4 mostra as categorias e as potencialidades de mensuração para *stakeholders*

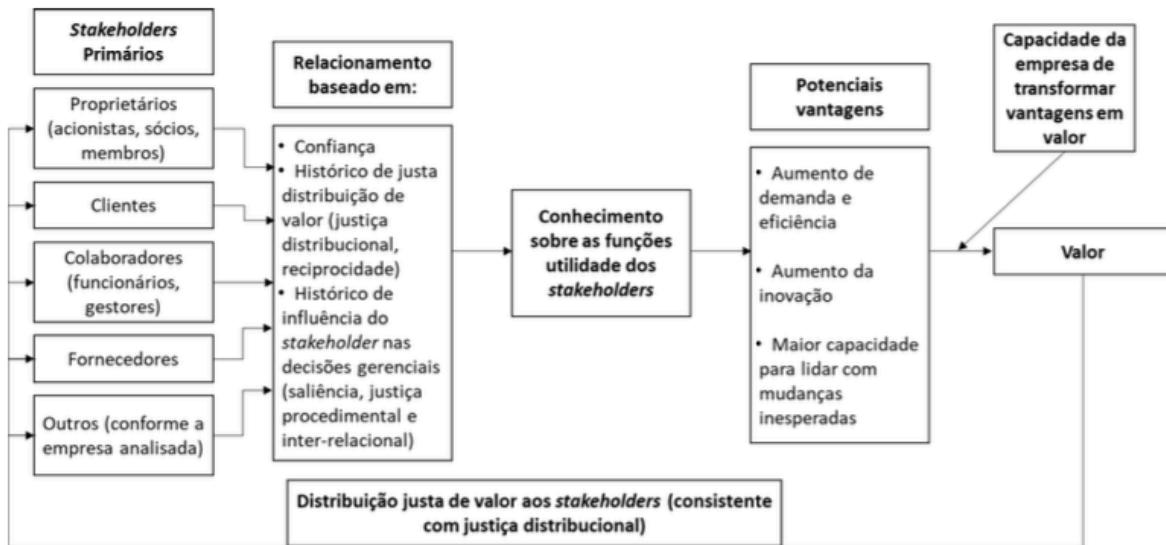
STAKEHOLDER	CATEGORIAS POTENCIAIS PARA SE MEDIR ALEGRIA E BEM-ESTAR	POTENCIAIS PROXIES (CAMINHO ENTRE OS ENVOLVIDOS) PARA PESQUISADORES
EMPREGADOS	Vários componentes do contrato de trabalho - remuneração, benefícios, privilégios	Compensação e benefícios
	Justiça percebida nos processos de tomada de decisão	Benefícios no local de trabalho - academia de ginástica, creche
	Tratamento percebido - respeito, inclusão	Ações legais ou, se sindicalizado, reclamações Medidas de produtividade
	Consistência entre os valores declarados e os valores da empresa realizados - honestidade	Promoções internas à gestão de topo Rotatividade
	Políticas de promoção/mobilidade ascendente	Preocupação ou força de saúde e segurança da KLD Reduções da força de trabalho da KLD
	Desempenho ambiental da empresa	Pensão/Benefícios da KLD Preocupação ou Força Participação nos Lucros em Dinheiro da KLD
	Medidas objetivas como volume de negócios, ações legais	
CLIENTES	Características do produto/serviço	Crescimento nas vendas
	Tratamento percebido durante as transações - respeito, justiça	Relatórios de consumidores sobre produtos/serviços Rankings de reputação
	Autenticidade percebida - o que a empresa diz, ela faz	Preocupação com a segurança do produto KLD
	Desempenho ambiental da empresa	KLD Marketing ou Controvérsia Contratual KLD Quality Ranking of Products
	Posição/desempenho da empresa em outras questões sociais	Classificação de P&D/Inovação KLD
FORNECEDORES	Tratamento percebido durante as transações - respeito,	Dias a pagar de extratos contábeis
	Posição/desempenho da empresa em outras questões sociais	
	Natureza dos pagamentos - tamanho, velocidade	Ações legais
ACIONISTAS	Medidas objetivas como longevidade, disponibilidade de suprimentos	
	Retorno financeiro	Retorno do acionista Razão preço/lucro (P/L)
	Risco percebido do investimento	Risco associado aos retornos - variância e beta
	Estrutura e políticas de governança	Número de propostas de acionistas
	Divulgação de informações pertinentes/transparência	Níveis de remuneração dos principais gerentes (Compensação KLD alta ou baixa)
	Desempenho ambiental da empresa	
	Posição/desempenho da empresa em outras questões sociais	Preocupação com a propriedade da KLD
	Além disso, dados objetivos sobre retornos e riscos	

\* A sigla KLD (Kinder, Lydenberg & Domini) são agora chamados de ESG (ambientais, sociais e governança) e estão ligados à Responsabilidade Social

**Tabela 4 - Exemplos de medidas de desempenho de várias perspectivas dos stakeholders. Fonte: Harrison & Wicks, 2013.**

Como tais gestores dão importância a múltiplas perspectivas desses *stakeholders*, em suas tomadas de decisões, tais decisões levam à alocação de recursos adicionais, que não poderiam ser alocados de outra maneira e tais custos representam uma forma de superinvestimentos nos *stakeholders*, na proporção em que estes recebem mais utilidade do que viriam a receber de sua outra melhor alternativa (Harrison et al., 2010). -

A figura 8 exibe um *framework* para o gerenciamento para os *stakeholders* e a criação de valor.



**Figura 8 – Gerenciamento para os *stakeholders* e a criação de valor. Fonte: Harrison et al., 2010.**

Vários são os fatores que limitam a execução bem-sucedida para se atingir a vantagem competitiva, entre eles: i. superalocação de valor para os *stakeholders*: os custos de se gerenciar para os *stakeholders* envolvem alocação de tempo gerencial, custos na comunicação e o gerenciamento com os *stakeholders*, alocação direta de recursos financeiros e outros recursos da empresa para eles (Harrison et al., 2010); ii. incapacidade de medir o valor criado usando medidas contábeis: resultados que podem ser medidos e que devem ser perceptíveis em uma abordagem de gerenciamento para os *stakeholders* incluem crescimento, eficácia e altos níveis de inovação (Harrison et al., 2010); iii. falta de capacidade de traduzir conhecimento em oportunidades de criação de valor: uma empresa não terá capacidade de gerar valor a partir da abordagem de conhecimento das funções de utilidade dos *stakeholders* sem as capacidades, sistemas e processos devidos ligados à capacidade de absorção (Harrison et al., 2010); iv. medir a criação de valor em um período muito curto: destaque na reciprocidade generalizada é um foco em horizontes de tempo mais prolongados nos prazos, os efeitos benéficos dessa reciprocidade entre os *stakeholders* se acumulam ao longo do tempo se comparados com os efeitos de uma reciprocidade imediata (Harrison et al., 2010); v. potencial de oportunismo: é de se esperar que os *stakeholders* hajam de maneira oportunista, pois tentam ações que promovam seus próprios interesses, porém esse oportunismo dá origem em se perseguir ações que ajudam uma parte e prejudicam a outra, por isso, a reputação de justiça da empresa pode ser atacada, o que pode prejudicar também as perspectivas de transações com outras empresas, quando ocorre

o oportunismo os processos de criação de valor são interrompidos (Harrison et al., 2010). A Tabela 12 elenca os fatores que limitam a geração de valor.

FATORES LIMITADORES DA GERAÇÃO DE VALOR. (Harrison et al., 2010)
1. Superalocação de valor para os <i>stakeholders</i>
2. Incapacidade de mensuração da geração de valor através de modelo contábil
3. Incapacidade de transformar conhecimento em oportunidade de gerar valor
4. Utilizar um período muito curto para realizar a mensuração de valor
5. Oportunismo de algum <i>stakeholder</i>

**Tabela 5 – Resumo dos fatores limitadores da criação de valor. Fonte: Elaborado pelo autor**

### 2.2.3 Criação de valor: A função de utilidade

O termo utilidade será compreendido como o valor que um *stakeholder* recebe e que tem real mérito real sob a perspectiva do *stakeholder*, isso é, um propósito da função de utilidade do *stakeholder*, que manifesta as preferências desses *stakeholders* por formas específicas de valor (Harrison & Wicks, 2013). As funções de utilidade de vários atributos guiam a tomada de decisão de cada *stakeholder* (Tantalo & Priem, 2016). As empresas que compreendem as funções utilidades de seus *stakeholders* estão em uma posição melhor para concluir com êxito uma transação com estes mesmos *stakeholders*, seja uma venda ou um contrato (Harrison et al., 2010). As funções de utilidade dos *stakeholders* têm mais do que somente utilidades econômicas e que *stakeholders* diferentes podem conferir pesos diferentes mesmo para essas utilidades (Tantalo & Priem, 2016). A utilidade não se trata apenas de uma coleção de experiências sensoriais brutas, mas sim, de uma maneira de entender como determinadas experiências permitem que alguém viva uma vida melhor (Harrison & Wicks, 2013). A utilidade geral dos *stakeholders* pode ser ampliada simultaneamente, ao se abordar de forma criativa as suas diferentes fontes de utilidade (Tantalo & Priem, 2016).

Uma empresa que busca compreender a função de utilidade de um *stakeholder*, busca, de fato, dois tipos de conhecimento: i. compreender quais fatores impulsionam a utilidade do *stakeholder*; ii. entender o peso relativo de cada fator para se determinar a utilidade total (Harrison et al., 2010). Essas funções de utilidade dos *stakeholders* podem se alterar por causa de fatores como: inovações, novos concorrentes que entram no mercado e empresas já estabelecidas que saem da indústria, bem como, tendências e influências sociais (Harrison et al., 2010).

Um *stakeholder* pode revelar fatores e critérios que entendem sua função de utilidade para a empresa na esperança de que ela: i. apresente uma proposta de valor, ou seja, uma oferta existente da qual esse *stakeholder* não tem conhecimento; ii. para projetar uma oferta nova e inovadora que melhore o seu bem-estar (Harrison et al., 2010). Mensurar o desempenho através de fatores tangíveis e intangíveis que são relevantes para os *stakeholders* permite que as empresas compreendam melhor o que eles desejam e precisam, tanto como uma medida retrospectiva quanto para contribuir na criação de novas ideias sobre como as organizações irão fazer no futuro (Harrison & Wicks, 2013). A relevância abrange três itens: i. o poder relativo do *stakeholder*; ii. a legitimidade do envolvimento desse *stakeholder* com a organização; iii. a urgência das reivindicações desse *stakeholder* (Tantalo & Priem, 2016).

Há ao menos dois facilitadores fundamentais que levam aos tipos de relacionamento que mostram informações diferenciadas sobre a utilidade dos *stakeholders*: i. histórico e expectativa de distribuição justa de valor para os *stakeholders* e ii. histórico de se dar voz aos *stakeholders* quando os gestores tomam decisões estratégicas (Harrison et al., 2010).

<b>Os <i>stakeholders</i> revelam informações para utilidade quando:</b> <b>(Harrison et al., 2010)</b>	Apresenta-se ao <i>stakeholder</i> uma proposta que ele não tinha conhecimento Projeta-se para o <i>stakeholder</i> uma oferta nova e inovadora
<b>Facilitadores para relação da utilidade.</b> <b>(Harrison et al., 2010)</b>	Histórico e expectativa da distribuição de valor Histórico de se dar voz para a demanda do <i>stakeholder</i>
<b>Relevância das informações de utilidade.</b> <b>(Tantalo &amp; Priem, 2016)</b>	O poder relativo do <i>stakeholder</i> A legitimidade do <i>stakeholder</i> A urgência do <i>stakeholder</i>

**Tabela 6 – Resumo das formas de informação, facilitadores e relevância da utilidade para *stakeholders*.**

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A interdependência das funções de utilidade dos *stakeholders* e a das empresas aumenta conforme ambos adquirem mais conhecimento por alternativas fora do relacionamento e alternativas novas e inovadoras que aparecem dentro desse relacionamento (Harrison et al., 2010). As empresas revelam, de forma seletiva, elementos de sua função utilidade para os *stakeholders* na tentativa de receber melhores propostas de valor, das quais ela não tem conhecimento, ou, para projetar e cocriar uma oferta nova e inovadora que melhore seu bem-estar, a forma direta de reciprocidade explica o motivo de tanto os *stakeholders* como as empresas podermos vir a ter disposição em revelar as funções de utilidade uns aos outros na busca

conjunta de criação de valor, e, também, é relevante separar o valor que uma empresa cria da sua contabilidade, baseada na rentabilidade final (Harrison et al., 2010).

Fatores que surgem do foco nos *stakeholders* e no valor que estes buscam nas relações com uma empresa: i. utilidade dos *stakeholders* associada a bens e serviços reais: talvez a causa mais óbvia de utilidade para os *stakeholders* esteja nos bens e serviços físicos que uma empresa fornece, o que incluem remuneração financeira em diversas formas (Harrison & Wicks, 2013); ii. utilidade dos *stakeholders* associada à justiça organizacional: do ponto de vista econômico, uma empresa que paga mais do que o custo de oportunidade de um p está desperdiçando recursos, mas, argumenta-se que a reciprocidade não se limita somente à remuneração financeira ligada à justiça distributiva que está associada fatores econômicos, ela é complementada por aspectos de justiça procedural e interacional conforme os *stakeholders* julgam quanta utilidade estão recebendo de uma organização (Harrison & Wicks, 2013); iii. Utilidade dos *stakeholders* da afiliação: os *stakeholders* recebem utilidade ao se afiliarem a empresas que mostram comportamentos condizentes com aspectos que eles valorizam, assim, eles se identificam com a organização, essa afiliação também entrega satisfação e estima, (Harrison & Wicks, 2013); iv. utilidade dos *stakeholders* associada a custos de oportunidades percebidos: os participantes da comunidade de uma empresa comparam a quantidade de valor recebido com outras empresas dessa comunidade, outros *stakeholders* fazem comparações similares (Harrison & Wicks, 2013).

<b>FATORES DE UTILIDADE. (Harrison &amp; Wicks, 2013)</b>	Utilidade dos <i>stakeholders</i> associada a bens e serviços reais
	Utilidade dos <i>stakeholders</i> associada à justiça organizacional
	Utilidade dos <i>stakeholders</i> da afiliação
	Utilidade dos <i>stakeholders</i> associada a custos de oportunidades percebidos
<b>POSSIBILIDADES DE CRIAÇÃO DE VALOR. (Harrison et al., 2010)</b>	Aumento da demanda e eficiência
	Aumento da inovação
	Maior capacidade de lidar com mudanças inesperadas no ambiente
<b>FORMAS DE OPERACIONALIZAÇÃO DOS FATORES DE UTILIDADE. (Harrison &amp; Wicks, 2013)</b>	Reconhecer que o desempenho está atrelado à quantidade de valor entregue
	Reconhecer que diferentes <i>stakeholders</i> valorizam elementos diferentes
	Incorporar ações para todos os principais <i>stakeholders</i>
	Incluir, nesse processo, elementos tangíveis e intangíveis
	Ações de utilidade que ultrapassam a satisfação com a empresa

**Tabela 7 – Resumo dos fatores, formas e possibilidades de criação de valor.** Fonte: Elaborado pelo autor.

Os benefícios dos ganhos dos *stakeholders* no processo de afiliação com uma organização são somente uma parte, que é combinada com os outros fatores: utilidade tangível,

equidade e justiça e o custo de oportunidade, um *stakeholder* pode fazer negócios com uma organização se o valor econômico superar os efeitos negativos dessa afiliação, mas isso significa que haverá uma menor motivação do que haveria se essa organização fosse percebida pelo *stakeholder* com uma empresa virtuosa (Harrison & Wicks, 2013). Isso representa um caso de sinergia dos *stakeholders*, pois, uma decisão estratégica aumentou a utilidade para dois ou mais *stakeholders*, simultaneamente (Tantalo & Priem, 2016).

Os fatores associados intimamente à quantidade de valor que uma organização cria e que seja capaz de criar futuramente, são altamente relevantes para a teoria dos *stakeholders*, e, tem uma base ampla, pois incluem fatores econômicos e não econômicos, condizentes com o argumento de que ambos são relevantes para a quantidade de utilidade que os *stakeholders* ganham dessas interações com a organização (Harrison & Wicks, 2013).

Embora existam uma série de possibilidades de criação de valor, três itens têm destaque pelo alto potencial (Harrison et al., 2010). i. aumento da demanda e eficiência: ocorre quando uma empresa ao utilizar informações diferenciadas a respeito da função utilidade de um *stakeholder* cliente para mudar ou deslocar a curva de demanda para a direita, essa mesma demanda de produtos, serviços e transações comerciais será maior e essa alteração na curva vem da habilidade da empresa em satisfazer a função utilidade de seus clientes (Harrison et al., 2010); ii. função utilidade do *stakeholder* e aumento da inovação: entender as funções de utilidade dos *stakeholders* também pode elevar os níveis de inovação, pois, as empresas que gerenciam para os *stakeholders* podem utilizar essas informações para criar maneiras de satisfação destes *stakeholders* (Harrison et al., 2010); iii. maior capacidade de lidar com mudanças e/ou eventos inesperados no ambiente: uma empresa que tenha conhecimento diferenciado das funções de utilidade de seu *stakeholder* cliente está mais bem posicionada para alterar seu portfólio de acordo com as preferências destes *stakeholders* (Harrison et al., 2010).

Para utilizar esse comportamento de criação de valor adicional, a empresa necessita entregar um nível de utilidade que esteja acima do nível básico e, acredita-se que uma forma de alcançar esse nível mais alto de utilidade é através da construção da felicidade, quer dizer, um *stakeholder* não deve estar somente satisfeito, mas, feliz com a quantidade de utilidade que recebe dos aspectos de envolvimento com a empresa (Harrison & Wicks, 2013). “A troca de informações entre os *stakeholders* cria mais valor” (Boaventura et al., 2020, p.308). O foco na vantagem competitiva pode ser muito restrito para ter utilidade no atual ambiente empresarial, (Parmar et al., 2010). A felicidade geral juntamente com a utilidade que um *stakeholder* recebe de uma organização é importante e seguramente irá influenciar o comportamento desse *stakeholder*, mas pode não ser singularmente útil para fins de diagnóstico dos problemas, ou

mesmo para se encontrar novas maneiras de criar valor para os *stakeholders* (Harrison & Wicks, 2013).

#### **2.2.4. Criação de valor: A reciprocidade**

Para os *stakeholders* que tem uma reivindicação legítima, a influência e o poder são recíprocos e a organização tem responsabilidade por eles (Fassin, 2010). A eficiência em se maximizar os interesses organizacionais terá mais valor nos relacionamentos do que na profundidade das ações e práticas (Brickson, 2007).

A suposição e a possibilidade de reciprocidade entre as partes sugerem que as pessoas envolvidas buscam maximizar sua utilidade e a reciprocidade significa que as partes, em uma troca ou negociação, sacrificam voluntariamente seus próprios interesses em benefício de seus princípios e o nível de contribuição ou vínculo que os *stakeholders* não funcionários fornecem à empresa se altere conforme suas percepções de reciprocidade (Bosse et al., 2009). A reciprocidade positiva acontece quando uma organização entrega a um *stakeholder* um valor total maior do que o esperado e esse *stakeholder* responde empregando um maior esforço em nome da organização, dessa forma, a empresa se estabelece em uma posição mais forte para atribuir mais valor aos *stakeholders* que colaboraram na sua criação (Harrison & Bosse, 2013)

Reciprocidade e troca generalizada, por exemplo, significam que os *stakeholders*, são mais propensos a revelar conhecimento valioso pois esperam compartilhar o valor criado nessa troca, e, caso um tomador de decisão venha a tratar mal um *stakeholder*, a empresa pode perder benefícios futuros significativos que estão ligados ao entendimento da função utilidade deste *stakeholder* (Harrison et al., 2010). A variação nessa reciprocidade dos *stakeholders* em relação a uma empresa depende do mesmo elemento que influencia o comportamento recíproco dos funcionários – suas percepções de justiça (Bosse et al., 2009). A troca generalizada demanda que diversas partes se envolvam em um papel extra ou em um comportamento pró-social sem levar em conta a reciprocidade direta, para que dessa forma, o valor coletivo inicie-se sistematicamente a retornar para elas, essa troca por apenas um envolvido não é suficiente (Harrison et al., 2023).

Uma empresa é percebida pelos *stakeholders* como justa e respeitosa em suas obrigações recíprocas quando esta tem menor probabilidade de agir oportunisticamente quando as funções de utilidade são reveladas (Harrison et al., 2010). Dessa maneira, a troca generalizada deve ser empregada para obrigar os *stakeholders* a retribuir e desse modo perpetuar esse comportamento, para isso, tanto recompensas quanto sanções podem fazer esse isso (Harrison et al., 2023).

Os *stakeholders* que confiam em uma empresa estão dispostos a revelar informações, confidenciais ou privadas, pois acreditam que estas não serão utilizadas de forma contrária aos seus melhores interesses, embora a confiança seja somente um elemento essencial utilizado para desbloquear esse tipo de conhecimento, uma empresa pode ser confiável, mas não gerar valor e influência amplos no processo de tomada de decisão dos *stakeholders* (Harrison et al., 2010). Na falta de confiança suficiente, os prováveis comportamentos do cliente são: enganar de forma proposital, se conter e se defender, por isso, o gerenciamento de informações dos clientes levam a um modelo dinâmico de valor de relacionamento (Weil, 2007).

Uma empresa que explica para um *stakeholder* as alternativas e o processo de tomada de decisão, melhorará o bem-estar desse *stakeholder*, pois um fator-chave para isso é o *stakeholder* ter suas preocupações ouvidas e sua voz incluída na análise de decisão (Harrison et al., 2010). Isso é especialmente importante porque as empresas não podem satisfazer completamente todos os *stakeholders*, nem é provável que qualquer decisão seja percebida como maximizando a função de utilidade de qualquer um dos *stakeholders*, em vez disso, decisões firmes envolvem um ato de equilíbrio ao longo do tempo (Harrison et al., 2010).

Alguns argumentos para o gerenciamento para os *stakeholders* são: i. o argumento das consequências: gerenciar para os *stakeholders*, pode conduzir a melhores consequências para todos os *stakeholders*, pois assim se reconhece que os seus interesses são conjuntos, já que, se um *stakeholder* busca seus interesses às custas dos demais, então os outros retirarão seu apoio ou buscarão criar uma outra rede de criação de valor para os *stakeholders* (Freeman, 2007); ii. o argumento dos direitos: a história dominante concede direitos de propriedade na organização de forma exclusiva aos acionistas, e um questionamento natural aparece sobre os direitos dos outros *stakeholders* que são afetados e uma forma de se entender a gestão para os *stakeholders* é que se considera seriamente essa questão de direitos, já que, os acionistas não podem utilizar sua propriedade afim de deter os direitos de terceiros (Freeman, 2007); iii. O argumento do caráter: é um dos mais fortes para esse modelo de gestão pois ela pede que executivos e empreendedores considerem a questão sobre que tipo de empresa almejam criar e construir e a resposta a esse questionamento perpassa uma questão de caráter as virtudes de eficiência, justiça, respeito, integridade, cumprimento de compromissos e outros itens são fundamentais para o sucesso da criação de valor para os *stakeholders* (Freeman, 2007); iv. o argumento do pragmatismo: os pragmatistas desejam saber como se pode viver melhor e embora, às vezes, seja favorável pensar sobre consequências, direitos e caráter de forma isolada, a convivência se torna mais rica se puder entender sobre como viver melhor juntos (Freeman, 2007).

A reciprocidade quando é negativa pode destruir valor conforme os *stakeholders* entregam esforços abaixo do normal e comportam-se de formas que efetivamente aumentam os custos para as organizações a partir de boicotes, ações judiciais e sabotagens (Harrison & Bosse, 2013). As organizações, também, param de alocar valor para os *stakeholders* com base no princípio de reciprocidade, quanto este não está alinhado entre os *stakeholders* e a empresa, como por exemplo, quando o *stakeholder* retribui menos em esforço, lealdade ou compartilhamento de informações, do que a empresa acha aceitável (Bosse et al., 2009).

RECIPROCIDADE	GERENCIAMENTO PARA STAKEHOLDERS	
	ARGUMENTO	RESULTADO
O negócio versa sobre colaboração e a união de indivíduos; a teoria dos <i>stakeholders</i> torna isso evidente. (Freeman, 2007)	PRAGMATISMO	COLABORAÇÃO E NEGOCIAÇÃO. (Freeman, 2007)
Os <i>stakeholders</i> , em uma troca ou negociação, sacrificam seus próprios interesses. (Bosse et al., 2009)	CONSEQUENCIAS	MELHORIAS PARA TODOS OS STAKEHOLDERS. (Freeman, 2007)
reciprocidade e troca generalizada significam que os <i>stakeholders</i> , são mais propensos a revelar conhecimento valioso. (Harrison et al., 2010)	DIREITOS	TODOS OS STAKEHOLDERS TÊM ALGUMA FORMA DE DIREITO. (Freeman, 2007)
Os <i>stakeholders</i> , em alguns momentos, sacrificam parte do valor que lhes é entregue (Harrison & Wicks, 2013)	CARÁTER	VIRTUDES E VALORES NA GESTÃO. (Freeman, 2007)

**Tabela 8 – Elementos de reciprocidade e os argumentos de gerenciamento para os *stakeholders*.** Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3 Teoria Geral dos Sistemas: Definições

Um sistema é determinado como um conjunto de elementos em inter-relação mútua e inseridos em um ambiente (Bertalanffy, 2010). A ciência é uma atividade organizada, por isso, procede conforme alguns princípios gerenciais e uma ciência unificada da gestão causa uma gestão da ciência, uma ciência autorreflexiva, quer dizer, uma forma de pensar sobre si mesma (Churchman, 1963). A teoria geral dos sistemas é uma ciência geral da totalidade, puramente formal em si mesma, porém apropriada às diversas ciências empíricas, e particularmente, a teoria dos sistemas abrange um determinado número de enfoques diferentes quanto à maneira e às suas finalidades (Bertalanffy, 2010). A teoria dos sistemas clássica utiliza o cálculo e tem por fim enunciar princípios aplicáveis aos sistemas em geral ou a subclasses definidas como

por exemplo os sistemas fechados e abertos e em razão da generalidade desta exposição pode-se mencionar que determinadas propriedades formais são aplicáveis a qualquer entidade enquanto sistemas abertos ou hierárquicos mesmo quando a sua origem, natureza, partes e relações sejam desconhecidas ou não tenham sido pesquisadas (Bertalanffy, 2010).

Para ciências que lidam com todos organizados tem uma significação similar à que tem a teoria das possibilidades para as áreas que tratam de acontecimentos causais e é uma disciplina matemática formal que pode vir a ser aplicada a diversos campos (Bertalanffy, 2010).

A teoria geral dos sistemas, em sentido restrito, busca proceder como um conjunto de itens em interação caracterizando totalidades organizadas como centralização, competição finalidade e dessa forma aplicar esse conjunto a fenômenos concretos (Bertalanffy, 2010). A incorporação das ciências biológica, social e do comportamento à moderna tecnologia requer a generalização de conceitos básicos da ciência e isso origina categorias do pensamento científico são de finalidade interdisciplinar (Bertalanffy, 2010).

Essas considerações levam ao pressuposto de uma nova disciplina científica chamada teoria geral dos sistemas, que tem como objetivo a formulação de princípios válidos para os sistemas em geral, qualquer que seja a origem dos elementos que os constituem também as forças e relações existentes entre eles. Tais reflexões pertencem a um conceito, ou um conjunto de conceitos, que certamente é basilar na teoria geral dos sistemas, quer dizer, a ordem hierárquica e essa ordem viria a ser, um apoio da teoria geral dos sistemas (Bertalanffy, 2010).

A teoria geral dos sistemas, sendo assim, não é um conjunto de equações conhecidas com suas soluções, porém mostra novos e bem definidos problemas, que não constam na física, mas têm relevância essencial em campos não físicos (Bertalanffy, 2010).

A teoria geral dos sistemas ainda deveria ser um dispositivo regulador importante na ciência pois a permanência de leis estruturais semelhantes em diversos campos permite a possibilidade do uso de modelos mais simplificados ou que sejam melhor conhecidos para fenômenos complicados ou de difícil gestão (Bertalanffy, 2010).

Por consequência, a teoria geral dos sistemas precisaria ser um meio metodologicamente importante para se controlar e investigar a transferência de princípios de um campo para outro para que não seja preciso duplicar a descoberta destes princípios em campos distintos e isolados uns dos outros (Bertalanffy, 2010).

### **2.3.1 Teoria Geral dos Sistemas: Aspectos e características**

Os principais aspectos da teoria geral dos sistemas: i. existe uma tendência generalizada em direção a integração das diversas ciências, naturais e sociais; ii. tal integração aparenta

centralidade em uma teoria geral dos sistemas; iii. tal teoria pode vir a ser um meio fundamental para se alcançar uma teoria exata nos campos não físicos da ciência; iv. ao desenvolver princípios unificadores que atravessam de maneira vertical o universo das ciências particulares esta teoria aproxima-se da meta da unidade científica; v. isso pode levar à integração indispensável na educação científica (Bertalanffy, 2010).

Os sistemas são constantemente estruturados de tal forma que seus membros ou elementos individuais são por seu turno sistemas do nível inferior seguinte (Bertalanffy, 2010).

As características da organização, quer seja um organismo vivo ou uma sociedade itens como: crescimento, diferenciação, dominância, controle, ordem hierárquica, competição, tais elementos não aparecem na ciência da física, porém, a teoria dos sistemas tem a capacidade de lidar com essas matérias (Bertalanffy, 2010).

Existem quatro enfoques sistêmicos: i. Sistema da eficiência: considera os custos dos processos e pretende remover a ineficiência; ii. Sistema da ciência: Considera a criação de modelos e utiliza a ciência da matemática ou da economia; iii. Sistema humanista: Considera o ser humano e seus valores o fator mais importante; iv. Sistema antiplanejador: Considera que a criação de planos não tem utilidade e que se deve adaptar-se ao meio conforme as circunstâncias assim o fizerem necessário (Churchman, 2015). Todos admitem que tais sistemas são parcialmente autorreflexivos, quer dizer, uma reflexão ou análise sobre si mesmo (Churchman, 1963). A figura 9 mostra um modelo de sistemas.



**Figura 9 – Modelo usual de um sistema. Fonte: Elaborado pelo autor.**

Há cinco elementos que devem ser pensados sobre um sistema: i. Os objetivos totais e as medidas de desempenho, ii. O ambiente do sistema, iii. Os recursos, iv. Os componentes do sistema suas atividades e finalidades, v. A administração do sistema (Churchman, 2015). Outro elemento que constitui o esquema/modelo de um sistema é o ambiente que está situado fora do sistema, constituído por coisas ou pessoas fixadas ou dadas e que determina em parte o seu funcionamento (Churchman, 2015).

Existem determinadas criações indicadas para atender às exigências da teoria geral dos sistemas: i. cibernetica que se ampara no princípio da retroação ou de encadeamentos causais

circulares e dessa forma entregando mecanismos para procura de metas e para um comportamento auto controlador; ii. Teoria da informação que introduz o conceito de informação como quantidade mensurável e que tenha a mesma forma; iii. Teoria dos jogos que analisa, de forma matemática a competição racional buscando o máximo de ganho e o mínimo de perda; iv. Teoria da decisão que analisa de forma igual escolhas racionais baseadas na análise de situações e seus possíveis desdobramentos e resultados; v. a matemática relacional que inclui a teoria das redes e dos gráficos; vi. Análise fatorial, que isola fatores quando existem variáveis múltiplas na psicologia e demais campos (Bertalanffy, 2010).

Existem duas formas de teleologia, doutrina que identifica metas, objetivos e finalidades: estática e dinâmica: a teleologia estática mostra que um arranjo parece ter utilidade para determinado fim e a teleologia dinâmica tem um aspecto direcional para a) acontecimentos de estado final onde o estado atual depende desse estado final; b) aspecto direcional amparado na estrutura, o que significa que um arranjo das estruturas direciona o processo até que certo resultado é alcançado; c) aspecto de equifinalidade, onde o mesmo estado final pode vir a ser atingido tendo como partida diferentes condições iniciais e de formas diferentes, o que ocorre com os sistemas abertos quando se tornam estáveis; d) aspecto de finalidade, onde o comportamento real é determinado pela previsão final, quer dizer, a meta futura traçada já se encontra incorporada nas ações atuais (Bertalanffy, 2010).

CARACTERÍSTICAS DA TEORIA GERAL DOS SISTEMAS		TEORIAS QUE EMBASAM A TGS
ASPECTOS (Bertalanffy, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência a integração</li> <li>• Meio fundamental para teorias não físicas</li> <li>• Unidade científica e integração</li> </ul>	
ELEMENTOS (Bertalanffy, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo geral e formas de mensuração</li> <li>• O ambiente</li> <li>• Os recursos</li> <li>• Os elementos do sistema</li> <li>• As atividades e finalidades desses elementos</li> <li>• A gestão do sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TEORIA CIBERNÉTICA</li> <li>• TEORIA DA INFORMAÇÃO</li> <li>• TEORIA DOS JOGOS</li> <li>• TEORIA DA DECISÃO</li> </ul>
PERSPECTIVAS (Churchman, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DA EFICIÊNCIA - Considera os custos</li> <li>• DA CIÊNCIA - Considera modelos matemáticos e/ou econômicos</li> <li>• HUMANISTA - Considera o ser humano</li> <li>• DO ANTIPLANEJAMENTO - Considera a adaptação ao meio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TEORIA DAS REDES E GRÁFICOS</li> <li>• TEORIA DA TELEOLOGIA (Bertalanffy, 2010)</li> </ul>

**Tabela 9 - Características da Teoria Geral dos Sistemas e teorias de base.** Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3.2 Teoria Geral dos Sistemas: Procedimento analítico e pensamento sistêmico

O procedimento analítico demonstra que uma corporação ou entidade pode ser examinada resolvendo-se as partes, e adiante, pode ser organizada ou reorganizada pela união

destas partes e este procedimento pode ser considerado tanto no aspecto material como no conceitual e que o procedimento analítico significa que uma entidade pode ser estudada resolvendo-se em partes e, por conseguinte, pode ser constituída ou reconstituída pela reunião destas partes (Bertalanffy, 2010). A decomposição dos programas em subprogramas, ou em partes, tem a finalidade de se chegar a subprogramas qualificáveis e que o enfoque sistêmico quer dizer observar cada parte em um sistema mais amplo (Churchman, 2015).

Muitos argumentam o desenvolvimento do pensamento sistêmico, a habilidade de enxergar o mundo como um sistema complexo no qual compreendemos que você não pode realizar somente uma ação, que tudo está conectado a todo o resto e se tais pessoas possuíssem uma visão holística do mundo elas procederiam em consonância com os melhores interesses de longo prazo como um todo do sistema (Sterman, 1994). O problema do sistema é essencialmente o problema das limitações dos procedimentos analíticos na ciência e isto costuma ser expresso em enunciados tais como evolução emergente ou "o todo é mais do que a soma de suas partes", mas tem uma clara significação operacional (Bertalanffy, 2010).

Para alguns, certamente, a difusão do pensamento sistêmico é fundamental para a sobrevivência da humanidade, porém, todos concordam que essa ótica sistêmica de mundo é rara (Sterman, 1994). O desafio encarado por todos é o como atravessar as generalizações sobre aprendizagem acelerada e o pensamento sistêmico para processos e ferramentas que colaborem para se compreender a complexidade, criar políticas operacionais melhores e dirigir a aprendizagem em toda a organização e a sociedade (Sterman, 1994). A abordagem sistêmica pode dar respostas definidas e indicações práticas (Bertalanffy, 2010).

O problema do sistema é essencialmente o problema das limitações dos procedimentos analíticos na ciência e isto costuma ser expresso em enunciados tais como evolução emergente ou "o todo é mais do que a soma de suas partes", mas tem uma clara significação operacional (Bertalanffy, 2010).

O desafio é romper com as mensagens sobre aprendizado e aceleração do aprendizado e do pensamento sistêmico e passar para ferramentas que sejam úteis e que colaborem para se compreender a complexidade, elaborar melhores políticas operacionais e direcionar mudanças eficazes, porém, aprender a respeito de sistemas complexos é difícil quando se vive neles, (Sterman, 2000). O pensamento sistêmico pode abrir caminhos para os sistemas dinâmicos, o problema vem de se encorar as pessoas a crer que esse pensamento é tudo. O pensamento sistêmico é um sensibilizador e chama a atenção para a existência de sistemas (Forrester, 2007). A solução, para muitos está no pensamento sistêmico e na habilidade de observar o mundo

como um sistema complexo para compreender como tudo está conectado a tudo o mais (Sterman, 2000).

Argumentos para a vantagem do pensamento analítico	Autor
Controle interno	(Churchman, 1963)
Visualizar o mundo como um ambiente complexo	
Consonância com os interesses de longo prazo	(Sterman, 1994)
Diminuir as generalizações	
Substituir as generalizações por ferramentas e processos	(Sterman, 1994; 2000)
Compreensão de que tudo está conectado a tudo o mais	(Sterman, 2000)
Abre caminhos para os sistemas dinâmicos	(Forrester, 2007)
Evidencia o <i>gap</i> entre medidas de desempenho e objetivos	(Weil, 2007)
Compreensão e diagnóstico	
Resolução das partes e integração dessas partes	(Bertalanffy, 2010)
Gerar indicações práticas	
Decomposição dos programas em sub-programas	(Churchman, 2015)

**Tabela 10 – Vantagens do pensamento analítico.** Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.3.3 Teoria Geral dos Sistemas: Sistemas abertos e sistemas fechados.

No enfoque sistêmico existem modelos e tendências mecanicistas e organísmicos que se empenham por dominar os sistemas seja pela análise, causalidade, seja pela totalidade, interação ou dinâmica e mesmo que tais modelos não sejam mutuamente exclusivos e que estes mesmos fenômenos possam ser estudados por modelos diferentes é possível questionar qual destes pontos de vista é o mais geral e o mais fundamental (Bertalanffy, 2010).

Sistemas fechados são assim considerados por estarem isolados de seu ambiente e que o seu estado final é determinado pelas condições iniciais, mantém-se em contínuo fluxo de entrada e saída, prossegue constante mediante a construção, composição e decomposição das partes e dos componentes. Nos sistemas abertos o mesmo estado final pode ser atingido a partir de diferentes condições iniciais e por diversas formas, e todo organismo vivo é em essência um sistema aberto (Bertalanffy, 2010).

O sistema aberto pode ser definido como um sistema que troca de matéria com seu ambiente e representa, dessa forma, uma abundante hipótese de pesquisa que permite novos enunciados e a verificação experimental, por isso, a base desse modelo é a interação dinâmica de seus elementos (Bertalanffy, 2010). A teoria dos sistemas aberto, parte da teoria geral dos sistemas, refere-se a premissas e princípios que podem ser aplicados aos sistemas em geral independente da natureza de seus elementos, bem como, das forças que os dirigem e os princípios dos sistemas abertos são verdadeiros e aplicáveis com sucesso a campos mais amplos da ecologia, economia e outras áreas dos campos sociológicos (Bertalanffy, 2010).

## 2.4 Sistemas Dinâmicos: Definições

Os sistemas dinâmicos são, em parte, um método para criar, desenvolver e testar modelos matemáticos de maneira formal, assim como, simulações de computador de sistemas dinâmicos classificados em não lineares e complexos, bem como, tem muito em comum com outras formas e métodos de modelagem (Sterman, 2000). Os sistemas dinâmicos tratam de uma metodologia, um conceito e uma ferramenta desenvolvida por Jay W. Forrester e outros na Sloan School of Industrial Management do Massachusetts Institute of Technology (Lin, Tung & Huang, 2006). Baseada na teoria de controle de engenharia e na teoria de sistemas dinâmicos não lineares, a dinâmica de sistemas, engloba, geralmente, a criação e o desenvolvimento de modelos formais e de simuladores de gerenciamento para dominar dinâmicas complexas e se criar um ambiente de aprendizado e de configuração de ações e propostas (Sterman, 2000).

A teoria dinâmica dos sistemas passa a ter relação com a teoria do controle, o controle em sua essência denota que um sistema não estável, assim se torna por incorporar um movimento controlador que se opõem no sistema e por isso a teoria da estabilidade ou a teoria dinâmica dos sistemas confluem com a teoria do controle que é linear na sua descrição interna ou com os sistemas de *feedback* na sua descrição externa (Bertalanffy, 2010).

Forrester foi pioneiro em estudos e caminhos importantes em várias áreas de progresso relacionadas à engenharia e a década de cinquenta marcou o início do programa de dinâmica industrial, que se ampliou como sistema dinâmico que também é denominada como dinâmica industrial e é cada vez mais aplicada de forma ampla nas ciências sociais (Lin et al., 2006).

Fluxos e estoques são essenciais para a dinâmica de sistemas complexos, as variáveis de estado e as taxas que as modificam são o conceito central das equações e cálculos entre outras normas de modelagem (Sterman, 2000). Em sistemas complexos, causa e efeito, estão distantes, muitas vezes, no tempo e no espaço, e as ações atrasadas e distantes, por consequência, são diferentes e tem menos saliência do que os efeitos imediatos ou mesmo são desconhecidos, existem muitas variáveis que estão fortemente correlacionadas e dessa forma criam confusão para o julgamento da causa, pessoas diferentes alocadas na mesma estrutura tem a tendência de comportar-se de forma semelhante (Sterman, 2000).

Há dois dos princípios fundamentais da dinâmica do sistema são: que a estrutura do sistema dará origem ao seu comportamento, em sistemas complexos a mesma regra de decisão ou política pode conduzir a comportamentos e a decisões diferentes, de acordo com a alteração do sistema e que se deve examinar questões sob múltiplas perspectivas (Sterman, 1994).

O projeto e as propostas de políticas bem-sucedidas em sistemas dinâmicos complexos exigem mais do que somente ferramentas técnicas ou de modelos matemáticos, pois, apesar de

suas origens na engenharia, a dinâmica de sistemas não se torna a aplicação simplória da matemática aos problemas sociais já que para ser eficaz, essa engenharia precisa respeitar os impactos sociais, ecológicos, políticos e outros das soluções e propostas técnicas (Sterman, 2000).

Uma percepção da teoria dinâmica é a estabilidade, quer dizer, é a resposta de um determinado sistema à perturbação, esse conceito tem origem na mecânica e foi generalizado para a movimentação das variáveis do estado de um sistema, esse conceito explica que um certo movimento é estável quando é insensível a pequenos deslocamentos ou perturbações (Bertalanffy, 2010). Os sistemas dinâmicos abordam as principais causas que permitem que erros não sejam percebidos ou corrigidos quando especialistas buscam defender seu método preferido e quando erram em disponibilizar seu trabalho para revisão ou mesmo replicação, quando usam dados de forma seletiva e assim criam modelos sem relevância, parte da solução desse cenário é a abertura para a participação do mais amplo grupo de *stakeholders* e um *software* moderno permite que qualquer usuário participe desse processo de modelagem (Sterman, 2000).

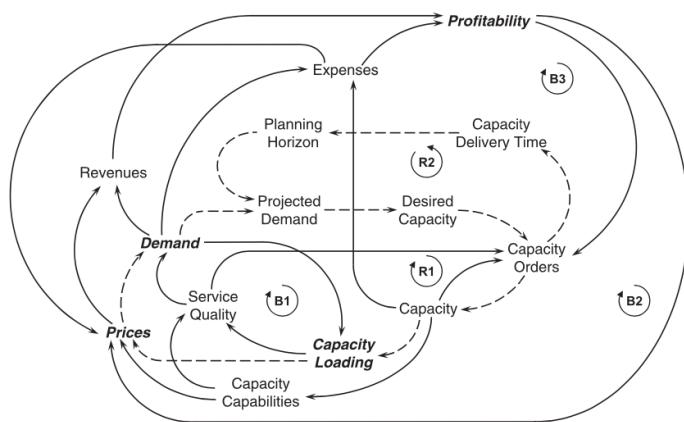
Para diminuir a ocasião de cair em armadilhas, a dinâmica de sistemas é de maneira fundamental interdisciplinar e como existe uma preocupação com o comportamento de sistemas complexos, a dinâmica de sistemas é embasada na teoria da dinâmica não linear e também no controle de realimentação desenvolvida em outras áreas e como se aplica essas ferramentas e métodos no comportamento de sistemas técnicos e humanos, a dinâmica de sistemas, também, se ampara na psicologia, na economia na teoria da organização e outras ciências sociais (Sterman, 2000).

Condutas bem-sucedidas para aprender a respeito de sistemas dinâmicos complexos exigem: i. ferramentas para associar e enquadrar questões, tirar conhecimento e criar mapas da estrutura de *feedback* a partir desse conhecimento; ii. modelos formais e métodos de simulação para se avaliar a dinâmica desses mapas, experimentar novas políticas e praticar novas habilidades; iii. métodos para se melhorar habilidades de raciocínio científico, aprimorar processos que envolvam grupos e superar as rotinas de indivíduos e equipes defensivas (Sterman, 1994). Existe um arranjo de modelos sistêmicos, mais ou menos avançados e complexos que são amplamente aplicáveis aos sistemas materiais, psicológicos e socioculturais, a prática da análise desenvolvida aos sistemas exibe que é necessário aplicar diversos modelos de sistemas conforme a natureza do caso, bem como, os critérios operacionais (Bertalanffy, 2010).

A chamada complexidade é diversas vezes estabelecida em termos do número ou *links* entre os elementos do sistema ou mesmo a dimensão de um espaço que se busca, tais sistemas possuem uma alta complexidade de combinações, porém, na maior parte dos casos de resistência política, estas aparecem da complexidade dinâmica e do comportamento contraintuitivo de sistemas complexos que surgem das interações e relações dos agentes desse sistema com o passar do tempo (Sterman, 2000).

Diversos estudiosos descrevem os modelos mentais como coleções de rotinas ou esquemas para se selecionar possíveis ações, categorizar experiências, estruturas lógicas da linguagem ou atribuições sobre indivíduos (Sterman, 1994). Onde o mundo, em evolução e interconectado é dinâmico, tende-se a tomar decisões utilizando-se modelos mentais estáticos, estreitos e reducionistas e entre os itens de complexidade dinâmica que se consideram mais problemáticos estão o *feedback*, os atrasos de tempo e de estoques e os fluxos (Sterman, 2000).

Os *insights* são novos e relevantes em todos os níveis, porém o ponto de vista dos sistemas é um paradigma, um quadro de referências, uma maneira de ver o que está em volta (Forrester, 2007). Somente através de simulações reais que as inconsistências dentro dos modelos mentais são reveladas e o pensamento sistêmico pode ser uma primeira etapa para um entendimento dinâmico de problemas que são complexos, porém não é o suficiente (Forrester, 2007). Eles tornam-se mais deficientes conforme os problemas se tornam mais complexos, conforme o ambiente muda de forma mais rápida e conforme mais pessoas precisam participar de decisões-chave (Weil, 2007). Estes foram conceitos basilares nas práticas estratégicas decorrentes da dinâmica de sistemas e nos modelos de gerenciamento de projetos (Weil, 2007).



**Figura 10 – Modelo de dinâmica de mercado. Fonte: WEIL, H.B. (2007)**

Esse modelo representa as interações entre preços, demanda, carga de capacidade e lucratividade, elementos como planejamento de capacidade, adoção de novas tecnologias,

preços, qualidade do serviço, efeitos de novos entrantes e intensidade da competição são modelados no nível de mercado agregado (Weil, 2007); tal modelo se diferencia em diversos aspectos importantes de outros modelos simples de desenvolvimento da indústria de um *loop* quando acontece a entrada, a capacidade aumenta e os preços diminuem e caem até que os lucros sejam eliminados. O modelo de dinâmica de mercado foi utilizado para se testar vários cenários com fatores que sugerem a dinâmica no nível industrial como: tendências tecnológicas, crescimento econômico e regulamentação (Weil, 2007).

A construção de cenários requer dos gestores uma visão coerente de seus negócios e os modelos de dinâmica de sistemas podem ajudá-los a alcançar essa visão. Tais modelos contribuem com: a capacidade de se identificar quais são as variáveis mais importantes de cenário, garantir a pertinência das suposições e para monitorar os principais fatores do ambiente (Weil, 2007). A literatura destaca dinâmicas fundamentais para as fontes de inovações e seus impactos nas empresas, mercados e indústrias (Weil, 2007).

Os efeitos de rede abrangem um forte ciclo de *feedback* positivo e esses fatores são principalmente importantes para se determinar de que maneira um mercado responde a tecnologias, modelos de negócios inovadores e a produtos (Weil, 2007).

Um forte movimento e efeitos de rede fortalecem a dinâmica virtuosa e os efeitos de rede acontecem quando o valor de um produto/serviço aumenta de forma não linear com o número de usuários, como por exemplo: mensagens de texto ou redes sociais, esses efeitos derivam de uma mania de moda (comportamento) e a combinação destes afeitos é muito poderosa (Weil, 2007).

Usuários de referência que são fortemente respeitados dão legitimidade a uma nova tecnologia e tornam, assim, sua seleção muito mais fácil de se defender, produtos e serviços que são baseados em uma nova tecnologia, podem vir a se tornar uma obrigação da moda e isso ocorre tanto em mercados empresariais quanto em mercados de consumo e o risco de não se adotar essa nova tecnologia pode ser encarado como atraso (Weil, 2007).

Agora se pensa na dinâmica empresarial em três níveis que estão inter-relacionados: i. organizacional, ii. mercado, iii. contextual e salienta a relevância do capital intelectual e humano como engenheiros qualificados, fornecedores, familiaridade com tecnologias e mercados, *insights* sobre as demandas e valores dos clientes (Weil, 2007). Essa modelagem forneceu vários *insights* sobre por que as empresas de alta tecnologia costumam crescer até um determinado tamanho e depois estagnar ou falir (Weil, 2007).

ATRIBUTO DO SISTEMA	SISTEMA FECHADO	SISTEMA ABERTO	SISTEMA DINÂMICO
INTERAÇÃO COM O AMBIENTE	X	✓	✓
ESTADO FINAL DETERMINADO PELO ESTADO INICIAL	✓	X	X
ESTADO FINAL PODE SER ALCANÇADO MEDIANTE DIFERENTES CONDIÇÕES INICIAIS	X	✓	✓
A ESTRUTURA DO SISTEMA CRIA O SEU COMPORTAMENTO	X	X	✓
FLUXO DE ENTRADAS E SAÍDAS	✓	✓	✓
FLUXO DE ENTRADAS E SAÍDAS INFLUENCIADO PELO AMBIENTE	X	✓	✓
IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE MATERIAS E OUTROS ELEMENTOS	X	✓	✓
INTERAÇÃO DINÂMICA DOS ELEMENTOS	X	X	✓
CONSTÂNCIA	✓	X	X
ESTÁTICO	✓	X	X
TROCA DE MATERIA COM O AMBIENTE	X	✓	✓
AMBIENTE COM MUITOS ELEMENTOS	X	X	✓
AMBIENTE COM MUITAS LIGAÇÕES	X	X	✓
TROCA OS COMPONENTES	X	✓	✓
NENHUM MATERIAL OU ELEMENTO ENTRA OU SAI	✓	X	X
CRIAÇÃO DE MODELOS FORMAIS	X	✓	✓
CRIAÇÃO DE SIMULADORES	X	X	✓
INCORPORAÇÃO DE CONTROLES	X	X	✓
FEEDBACK	✓	✓	✓
LOOP	✓	✓	✓
MODELOS MENTAIS	X	✓	✓
MODELOS VIRTUAIS	X	X	✓
METAS	X	✓	✓
PROBLEMA	X	✓	✓
TOMADA DE DECISÕES	X	✓	✓

**Tabela 11 – Atributos dos tipos de sistema.** Fonte: Elaborado pelo autor.

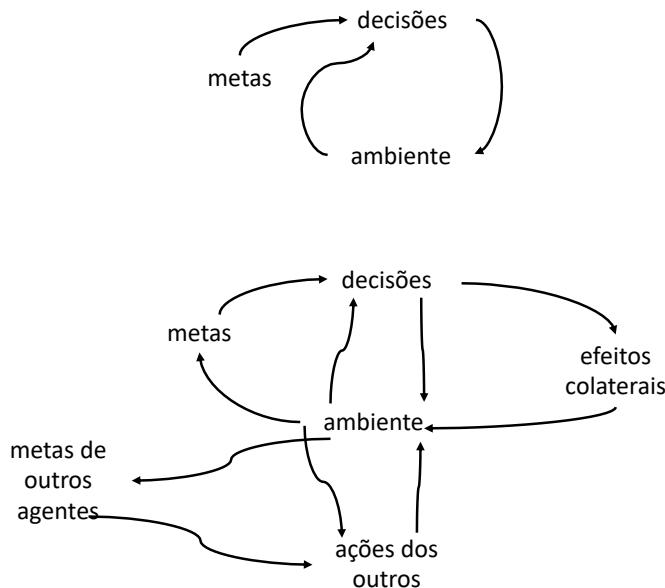
#### 2.4.1 Sistemas dinâmicos - *Feedback*: definição e características

*Feedback* acontece quando os resultados de ações e atos indicam a situação que se encontrará no futuro e a nova situação alterará a avaliação do problema, bem como as resoluções que serão tomadas no amanhã (Sterman, 2000). As ações podem, também, desprender efeitos colaterais que não foram previstos e outros agentes ou atores na busca de atingir suas metas e objetivos agem e reagem para restaurar o equilíbrio perdido; surge então a resistência política pois não se comprehende toda a gama de *feedbacks* que atuam e operam no sistema (Sterman, 2000).

Sem o devido entendimento dos processos de *feedback* que criam os resultados e das ações, existe a probabilidade que novas crises surjam e confirmem a visão de mundo imprevisível e incontrolável (Sterman, 2000). Um *software* melhor não substituirá o pensamento, por isso ferramentas para aprender sobre a complexidade facilitam o processo de pensamento sistêmico e a criação de políticas e as interfaces gráficas do usuário possibilitam que os modeladores captem de forma rápida os *feedbacks*, atrasos e fluxos não lineares que se identificam (Sterman, 2000).

Descrições de *feedback* explícito de comportamento e de aprendizagem ocorrem na maior parte das ciências sociais e administrativas, a aprendizagem como processo de *feedback* explícito aparece em ferramentas práticas de gerenciamento como, por exemplo, na gestão total da qualidade (Sterman, 1994). Todo aprendizado depende de *feedback*, tomam-se decisões que alteram o mundo real e recebe-se *feedback* de informações a respeito do mundo real e, utilizando tais novas informações, revisa-se a compreensão do mundo, bem como, as decisões que se operam para aproximar o estado dos sistemas dos objetivos (Sterman, 1994). A experiência e as forças de mercado permitem que se aprenda sobre os *feedbacks* e seus efeitos colaterais das decisões tomadas de forma rápida (Sterman, 2000).

De forma geral e até valiosa, o *feedback* indica ao sistema como ele se comporta e, geralmente, faz isso através de uma análise de produção com critérios baseados em estabilidade estática (Churchman, 1963). Para que o aprendizado aconteça, cada elo nos dois ciclos de *feedback* precisa funcionar de forma eficaz (Sterman, 1994). A figura 11 mostra a dinâmica do feedback em atividades com metas e decisões.



**Figura 11 – A visão de *feedback* do mundo. Fonte:** adaptado de (Sterman, 2000).

O *feedback* de informações não somente altera as decisões sobre o mundo real, dentro de regras e estruturas no contexto de decisões existentes, mas também a retroalimenta para assim alterar os modelos mentais e conforme os modelos mentais se alteram, criam-se diversas regras de decisão e muda-se a estratégia e a estrutura das organizações (Sterman, 1994)

As barreiras para o aprendizado de *feedback* são: i. complexidade dinâmica: As decisões e resoluções de qualquer agente integram apenas um dos muitos ciclos de *feedback* que operam em qualquer sistema e esses *loops* podem espelhar efeitos colaterais antecipados e imprevistos das ações do agente (Sterman, 1994); ii. Informação Limitada: Experimenta-se o mundo real através de filtros, a mensuração introduz distorções, vieses e outras imperfeições, algumas conhecidas e outras não, acima de tudo, medir é uma atividade de seleção. Os sistemas de informação que regem o feedback que se recebe e suas características podem se alterar conforme o aprendizado, eles pertencem à estrutura de feedback dos sistemas e, através de modelos mentais define-se constructos como por exemplo: PIB ou pesquisa científica, constroem-se parâmetros e métricas para eles e se projetam sistemas de informação para avaliar e reter esses constructos (Sterman, 1994); iii. Variáveis confusas e ambiguidade: Para o ato de aprendizagem, deve-se utilizar o *feedback*, limitado e imperfeito, que está disponível para compreender os efeitos das próprias decisões, para que se consiga alinhar as decisões para ajustar o estado do sistema com os objetivos (*loop* único) e assim se possa revistar os modelos mentais e redesenhar o próprio sistema (*loop* duplo), porém muito do *feedback* que se recebe é ambíguo, tal ambiguidade ocorre pois mudanças no estado do sistema resultantes das próprias ações e decisões são atrapalhadas com as mudanças simultâneas em uma série de outras variáveis, tanto endógenas quanto exógenas (Sterman, 1994); iv. Percepções errôneas de *feedback*: O gerenciamento eficaz revela dificuldades em um mundo de alta complexidade dinâmica, as decisões podem gerar efeitos colaterais imprevistos, bem como, consequências atrasadas (Sterman, 1994); v. Mapas cognitivos falhos de relações causais: As funções causais são uma característica principal dos modelos mentais, as pessoas criam, atualizam e mantêm mapas mentais de conexões causais entre grupos e envolvidos desde o comum até o grandioso, de maneira semelhante, experimentos realizados com atribuições causais demonstram que os envolvidos tendem a assumir que cada efeito tem somente uma única causa e que muitas vezes param sua busca por explicações quando uma causa considerada suficiente é encontrada (Sterman, 1994); vi. Inferências erradas sobre dinâmica: Ainda que os mapas cognitivos da estrutura causal fossem perfeitos, o aprendizado, particularmente o de *loop* duplo, ainda teria dificuldades. Pessoas não podem reproduzir mentalmente nem mesmo o *feedback* mais simples, dessa forma, a racionalidade limitada determina de forma simultânea a complexidade dos mapas cognitivos e a capacidade das pessoas de usá-los antecipando a dinâmica do sistema (Sterman, 1994); vii. Rotinas defensivas e impedimentos interpessoais à aprendizagem: O aprendizado por grupos pode ser desperdiçado, por exemplo, se o sistema fornece um excelente *feedback* de informações e os responsáveis pela decisão raciocinarem bem de forma individual

(Sterman, 1994); viii. Falha na implementação: Na vida real, as decisões são diversas vezes implementadas de maneira imperfeita e mesmo que uma equipe seja consoante com o rumo de ação adequado, a implementação pode ser atrasada e distorcida conforme a organização responde (Sterman, 1994). A tabela 11 exibe um resumo das principais barreiras para o aprendizado de feedback e os marcos importantes nesse processo.

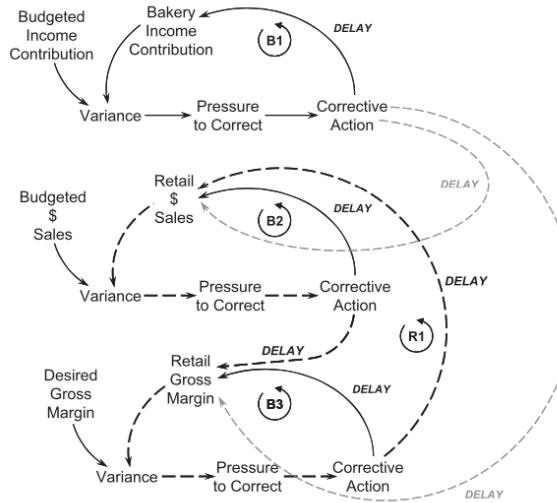
<b>Barreiras para o aprendizado de feedback.</b> (Sterman, 1994)	Complexidade dinâmica Informações limitadas Variáveis confusas e ambiguidade Percepções errôneas de <i>feedback</i> Mapas cognitivos de relações causais falhos Inferências erradas sobre dinâmica Rotinas defensivas e impedimentos interpessoais Falhas na implementação
<b>Os marcos e pontos do sistema dinâmico.</b> (Weil, 2007)	Objetivos conflitantes Alocação de recursos Comoditização de produtos e serviços Tecnologia substituta Fatores sociais

**Tabela 12 – Resumo dos marcos do sistema dinâmico e das barreiras de feedback. Fonte:** Elaborado pelo autor.

Cada elo nos ciclos de *feedback*, onde se pode gerar aprendizado, pode ser enfraquecido ou mesmo cortado por uma variedade de estruturas como características físicas ou institucionais do ambiente, quer dizer, os itens de complexidade dinâmica que diminuem as oportunidades de experimentação controlada, impedem o aprendizado das ações e distorcem o *feedback* recebido (Sterman, 1994).

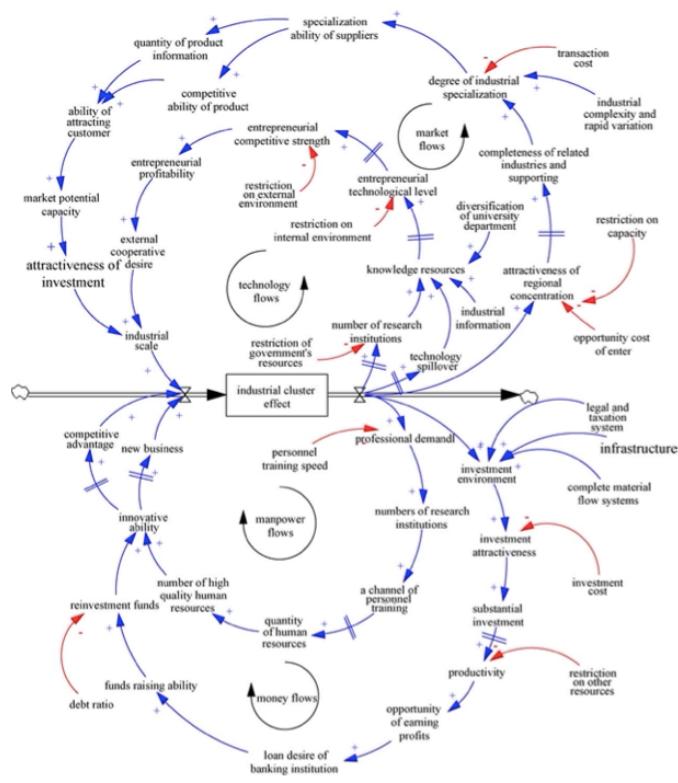
#### 2.4.2 Sistemas dinâmicos - *Loop*: definição e características

O princípio do *loop* máximo foi demonstrado pelos cientistas do século XIX, quer dizer, a necessidade de incluir no modelo da natureza tudo o que é relevante não importa o quanto pequeno seja o elemento perturbador ou quanto minúscula seja sua perturbação, ele necessita, eventualmente, tornar-se parte do esquema da natureza, e ele, como os elementos gigantes, ocupará seu lugar no esquema das coisas, quer dizer, no modelo (Churchman, 1963). Esse princípio caracteriza que os tomadores de decisão precisam de modelos mentais simples que tem sérias limitações (Weil, 2007). O princípio do *loop* máximo é amparado pela filosofia monista, ou seja, que existe um mundo de entidades interconectadas, as galáxias mais distantes e o trabalhador braçal, de alguma maneira têm conexão (Churchman, 1963).



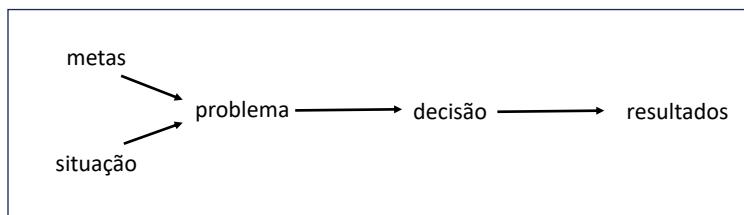
**Figura 12 – Loops de controle conflitantes. Fonte: WEIL, H.B. (2007)**

A mesma informação, purificada e promovida através de uma regra decisional distinta, agora gera uma decisão diferente, a evolução do pensamento sistêmico é um processo de aprendizado de ciclo duplo (*loop duplo*) no qual se substitui uma visão reducionista, parcial, estreita e de curto prazo para uma visão dinâmica, ampla, holística e de longo prazo, para em seguida redesenhar as políticas e instituições de acordo (Sterman, 1994). A figura 15 mostra uma configuração de *loop* com sinergia para *clusters*.



**Figura 13 – Diagrama de dinâmica do efeito do sistema de cluster industrial.** Fonte: LIN; TUNG; HUANG, 2006.

A visão de mundo como circuito aberto e destinada a eventos conduz a uma abordagem abusiva e voltada para solução de problemas, onde avalia-se o estado atual da ação e se compara com os objetivos propostos, por isso, a diferença entre a situação desejada e a que se percebe irá definir os problemas (Sterman, 2000). Ao contrário da visão sequencial de malha aberta da Figura 14, os sistemas reais reagem às intervenções.



**Figura 14 – Loop aberto.** Fonte: STERMAN, (2000)

#### 2.4.3 Sistemas dinâmicos: Modelos e a modelagem

A modelagem dinâmica de sistemas é uma maneira sistemática para se compreender, envolver e moldar o comportamento de sistemas complexos ao longo do tempo, e também, o seu desempenho (Porwal et al., 2020). A integração entre modelagem de informações e a modelagem dinâmica de sistemas é uma estratégia que pode ser utilizada eficazmente para se prever o comportamento dinâmico das variáveis ligadas ao processo de construção (Porwal et al., 2020).

Os modelos de sistemas dinâmicos, são criados como sistemas de equações diferenciais não lineares, probabilísticos, expondo as regras de decisão dos envolvidos, processos naturais e as estruturas físicas importantes para o propósito do modelo, o que diferencia os modelos de sistemas dinâmicos de vários outros modelos não são os cálculos ou a matemática, mas sim as especificações dessas equações e o processo de modelagem (Sterman, 2000).

O processo de modelagem constrói tanto a compreensão da complexidade para buscar políticas eficazes quanto a confiabilidade para utilizar tal compreensão para agir (Sterman, 2000). Os modelos precisam estar fundamentados e devem ser testados contra uma ampla modulação de dados numéricos, informações de arquivo e dados qualitativos, devem ser robustos para as condições extremas e estar em conformidade com as leis vigentes (Sterman, 2000).

A modelagem eficaz exige que os membros da equipe de um cliente reconheçam as limitações de suas habilidades analíticas e investigatórias e que as pessoas que não estejam habituadas ao raciocínio disciplinado e científico, devem buscar desenvolver tais habilidades antes que um modelo de dinâmica de sistemas possa vir a ser útil (Sterman, 2000).

A modelagem acontece em um contexto de resolução de problemas mesmo com toda a confusão, pressão de tempo, conflito interpessoal e ambiguidade do mundo real e seu objetivo é o de resolver problemas e não somente o de obter *insights*, ela é iterativa e envolve um processo contínuo de revisão e testes, tanto do modelo mental quanto do modelo formal (Sterman, 2000).

O sistema dinâmico, assim como outra abordagem de modelagem é eficaz quando é utilizado para resolver problemas, os modelos tem amplitude para captar os *feedbacks*, atrasos e interações que não foram estimados nos modelos mentais, os modeladores usam um amplo conjunto de dados, tanto qualitativos como quantitativos, outros métodos e ferramentas são incorporados à modelagem, os clientes estão envolvidos de forma ativa como parceiros no processo desde o seu início e os modelos estão disponíveis para revisão por todos os *stakeholders* relevantes, incluindo críticos por isso os modeladores procuram oportunidades para confrontar o modelo com dados e realizar os testes e as suposições (Sterman, 2000).

## **2.5 A relação entre as teorias: dos *stakeholders* e dos sistemas dinâmicos.**

A organização é um sistema de grupos de *stakeholders* primários e o seu sucesso e a sua sobrevivência dependem da capacidade da organização de se criar valor para esses mesmos *stakeholders*, assim, a empresa pode considerar aspectos mais reativos ou proativos para responder as demandas desses *stakeholders* (González-Benito & González-Benito, 2006).

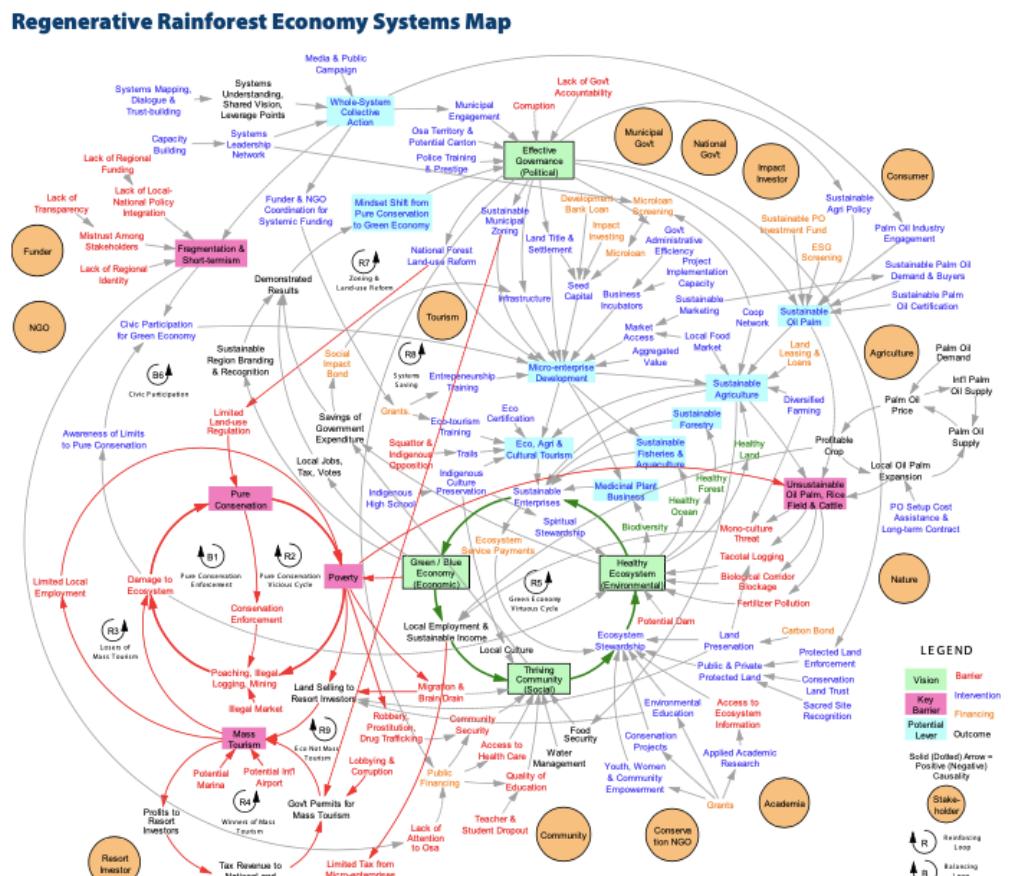
Embora o volume de literatura sobre gestão e desempenho dos *stakeholders* seja amplo, não há na literatura de pesquisa muito que apresente sistematicamente, em relação ao relacionamento entre empresas e *stakeholders*, como uma forma particular de tratamento pode levar à vantagem competitiva (Harrison et al., 2010). Nenhum *stakeholder* está sozinho no processo de criação de valor, os interesses de cada um são multifacetados e inseparavelmente conectados uns aos outros (Freeman, 2007). Existe a tendência de se classificar as organizações em grupos como: empresas, agências governamentais e as organizações não-governamentais, porém existem tantas formas diferentes de organizações quantos sistemas para dirigir a interação humana (McGahan, 2023). A razão pela qual os *stakeholders* se reúnem voluntariamente para participar da empresa é uma demonstração poderosa de que os seus interesses se juntam e se reforçam em grau substancial (Harrison & Wicks, 2013).

A relevância da análise da integração em rede de *stakeholders* visa responder a uma restrição da teoria dos *stakeholders* que se concentra mais nas relações entre a organização e os seus *stakeholders* e pouco na relação que há entre os próprios *stakeholders*, bem como, no grau de influência das decisões mútuas uns dos outros, o que por consequência pode vir a influenciar os resultados da organização (Stocker et al., 2019). É um ciclo de criação de valor, consistente com a perspectiva dos sistemas de que o que acontece em uma parte de um sistema influencia diretamente outras partes do sistema e que eventualmente a influência retorna à parte inicial do sistema para reforçar a ocorrência original (Harrison & Wicks, 2013).

Os gestores, especificamente, podem detectar novas combinações de diferentes utilidades, sendo cada uma delas valorizada por diferentes *stakeholders*, que podem ser aumentadas juntas e isso cria o que se chama de “sinergia dos *stakeholders*” (Tantalo & Priem, 2016); e apesar de ser difícil localizar tais oportunidades e que elas exijam mudanças de mentalidade, tal sucesso dessa abordagem pode aumentar o valor total criado para todos os *stakeholders*, justamente, pelos efeitos positivos dessa sinergia dos *stakeholders* e isso permite que os gestores de alto nível efetivamente criem valor para os *stakeholders*, ao invés de criar compensações que somente mudam o valor existente entre os grupos (Tantalo & Priem, 2016).

A compreensão das funções de utilidade de um *stakeholder* pode não ser útil para uma empresa, mas uma empresa *hub* pode utilizar a troca desse conhecimento para outras empresas de sua rede que podem fazer uso disso para criar valor (Harrison et al., 2010). Desse modo, se uma grande parte dos *stakeholders* dentro de um grupo estiver insatisfeita, isso é uma boa sugestão de que essa empresa tem um problema nesse setor e tal problema pode impossibilitar a criação de valor incremental dentro do sistema, mas um dos riscos de se buscar essas informações é que tal processo pode amplificar as expectativas destes *stakeholders*, o que pode tornar mais esperado que a organização os desaponte (Harrison & Wicks, 2013).

Sob o aspecto gerencial, a coleta de dados pode ser um indicativo poderoso para os *stakeholders* sobre seu compromisso com eles, o que pode conduzir à inovação e maior eficiência devido a essas novas informações que são conquistadas durante o processo e fornece mais do que intuição para administrar o processo (Harrison & Wicks, 2013). A figura 15 exige um sistema dinâmico que tem como *output* o reflorestamento e tem interação baseada nos *stakeholders*.



**Figura 15 – Mapa de criação por Stakeholders.** Fonte: HSUEH, 2016

Como os *stakeholders* tem funções de utilidade denominadas multiatributo, os gestores do alto escalão têm, assim, oportunidades de criar valor para dois ou mais *stakeholders*, de forma simultânea e sem *trade-offs* (Tantalo & Priem, 2016). Por consequência, eles, os gestores, estão ligados intimamente à motivação dos *stakeholders* para que haja cooperação nas atividades de criação de valor da organização, quer dizer, cada categoria é relevante no nível individual e, simultaneamente se relaciona com o valor que os *stakeholders* buscam associados à empresa e isso colabora para se estabelecer como e por que eles ajudam com sucesso ao longo do tempo (Harrison & Wicks, 2013).

Com o propósito de obter uma visão mais abrangente do valor criado ou destruído em uma alteração organizacional de grande escala, por exemplo, como alterar uma sede ou iniciar uma aquisição, as análises e estudos precisam incluir medidas da perspectiva de vários *stakeholders* como clientes, funcionários, fornecedores etc. em vez de focar somente em um deles e essas medidas devem atingir a ideia de que mais valor é criado quando uma empresa

entrega um nível de utilidade para um *stakeholder* que está acima da norma (Harrison & Wicks, 2013).

Bem-estar refere-se à satisfação de um indivíduo ou grupo e muitas vezes é assinalado por uma função de utilidade que mostra as preferências dos *stakeholders* por diversas combinações de resultados tangíveis e intangíveis que resultam das ações das empresas (Harrison et al., 2010). Para os gestores de alto nível, a perspectiva de sinergia dos *stakeholder* oferta um caminho para encontrar oportunidades para ações de criação de valor que aumentam sinericamente o valor recebido pelos *stakeholders*, ainda que essa oportunidade não tenha sido percebida por eles (Tantalo & Priem, 2016). A sustentabilidade é uma criação multidimensional que abrange todos os principais *stakeholders*, bem como a sociedade em geral e o meio ambiente (Parmar et al., 2010). A proposta de sinergia dos *stakeholders* exige que os gestores do sistema de negócios sirvam como uma fibra de conexão entre os *stakeholders* clientes e fornecedores, acionistas e funcionários etc. (Tantalo & Priem, 2016).

Empresas capazes de gerar vantagem competitiva desde uma abordagem de gestão para os *stakeholders* alcançam essa vantagem não somente criando e compartilhando valor com os *stakeholders*, mas também, por tornarem-se conhecidas como empresas que atuam dessa maneira (Harrison et al., 2010). Há variáveis que podem, também, conduzir os gerentes a tomar ações que criam valor enquanto diminuir outros tipos de valor para os *stakeholders* e isso não apenas reduz o valor dos *insights*, mas levanta questionamentos a respeito da capacidade da empresa de manter e sustentar seu desempenho ao longo do tempo, principalmente se esses esforços de concentrar os retornos financeiros ignorarem o apoio de alguns *stakeholders* da empresa (Harrison & Wicks, 2013). As vantagens competitivas ligadas ao conhecimento das funções de utilidade dos *stakeholders* seguramente serão sustentáveis, porém, nem todas as empresas que escolhem essa abordagem desfrutam de vantagem competitiva (Harrison et al., 2010).

A necessidade de se integrar a teoria existente dos *stakeholders* com perspectivas mais dinâmicas foi reconhecida (Fassin, 2010). Na maior parte dos casos é criterioso mencionar que o sistema não se entende por completo pois não comprehende a origem de sua própria entrada, quer dizer, não comprehende o porquê recebe e porque deveria receber os inputs e se critérios de estabilidade são impostos, então tal sistema não comprehende seus próprios critérios, quer dizer, não comprehende por que esses critérios são adequados (Churchman, 1963). Tais observações, são, no entanto, somente desafios para o projetista do sistema e se os *inputs* talvez sejam insatisfatórios, então se deve projetar o sistema para que ele consiga apurar a qualidade do *input* (Churchman, 1963). Disso há a necessidade de se ofertar um modelo que seja suficientemente

específico para captar os recursos principais e que seja também bastante abrangente para capturar o fenômeno em questão, e, coerente com a teoria dos *stakeholders*, as medidas acadêmicas de desempenho organizacional precisam ser mensuradas a partir da perspectiva de vários *stakeholders*, a fim de capturar o máximo de valor possível (Harrison & Wicks, 2013).

ELEMENTOS DE GERACÃO DE VALOR PARA STAKEHOLDERS	RELAÇÃO COM O SISTEMA FECHADO	RELAÇÃO COM O SISTEMA ABERTO	RELAÇÃO COM O SISTEMA DINÂMICO
INFORMAÇÃO	X	✓	✓
FUNÇÕES DE UTILIDADE	X	✓	✓
RECIPROCIDADE	X	X	✓
FORMAS DE JUSTIÇA	X	✓	✓
SINERGIA	X	X	✓
INOVAÇÃO	X	✓	✓
ELEMENTOS TANGÍVEIS	✓	✓	✓
ELEMENTOS INTANGÍVEIS	✓	✓	✓
FILIAÇÃO DO STAKEHOLDER	X	✓	✓

**Tabela 13 - Relação conceitual dos elementos de criação de valor para os *stakeholders* e as formas de sistemas.** Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3 METODOLOGIA**

O presente capítulo visa mostrar os métodos que foram utilizados na pesquisa para se alcançar os objetivos gerais e os específicos elencados na parte introdutória do trabalho.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa.**

A presente pesquisa possui caráter positivista, pois a atividade é orientada para o desenvolvimento de teorias testáveis que sejam generalizáveis (Eisenhardt, 1989), conforme é a proposta da modelagem de um *framework* genérico para a análise de criação de valor entre os *stakeholders*. A pesquisa, também, tem a abordagem qualitativa, uma forma para se explorar e compreender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a uma questão social ou humana (Creswell, 2010), a teoria dos *stakeholders* envolve indivíduos ou grupos de pessoas que tem questões e demandas sociais com as empresas.

O estudo utilizou um método qualitativo, em razão de que ela é a mais adequada para a compreensão de fenômenos socioeconômicos complexos (Lin et al., 2006) a criação de valor entre os *stakeholders* e prática realizada pelas empresas engloba um fenômeno com essa características. Quanto à natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem uma parte teórica baseada na revisão da literatura e uma parte prática com o desenvolvimento de um modelo e sua aplicação, e tem objetivo explicativo, a pesquisa explicativa, geralmente, é aplicada a fenômenos já bem explorados e conhecidos (Nielsen et al., 2018).

Esse trabalho utiliza o método de análise de conteúdo (*content analysis*) uma classe de métodos entre os tradicionais qualitativo e quantitativo, e que é favorável para a exploração meticulosa de várias questões importantes, difíceis de serem estudadas e de interesse dos pesquisadores de gestão (Duriau, et al., 2007), a opção por esse método envolve o estudo do processo sistemático de criação de valor e reflete o interesse dos pesquisadores da área de gestão.

A análise de conteúdo pode revelar como os redatores veem o poder e a importância estratégica dos *stakeholders*, e como distribuem valor aos *stakeholders* (Boaventura et al., 2020), pois, a proposta da presente pesquisa é modelar um *framework* que permita analisar a criação de valor entre os *stakeholders* de forma sistêmica. Para a pesquisa na área de gestão, a análise de conteúdo providencia uma metodologia replicável para ligar estruturas individuais ou mesmo coletivas que sejam profundas, como intenções, atitudes e valores (Duriau, et al., 2007), sendo útil para a presente pesquisa, pois ela aborda uma abordagem dos sistemas

dinâmicos em que são envolvidos diversos *stakeholders* e a maneira como eles interagem para a criação de valor.

O trabalho, também, utiliza as práticas de modelagem, adotados pelos autores de sistemas dinâmico, já que pretende alinhar duas teorias no processo de criação e aplicação do *framework*, a opção metodológica pela abordagem de sistemas dinâmicos pede um processo de modelagem amparado no mapeamento analítico das interações e do inter-relacionamento entre as variáveis que intervêm do sistema complexo a partir de uma perspectiva dinâmica (Prado, Ferragi, Boaventura & Telles, 2013). No mundo real, os modelos colaboram para se compreender se existem e como são as relações entre pessoas, ideias, fatos, conceitos (Oliveira et al., 2015), essa pesquisa pretende encontrar pontos de compreensão nas relações entre os *stakeholders*, a partir da análise de suas funções de utilidade e o como essas relações contribuem para o processo de criação de valor. “Na investigação científica, os instrumentos de pesquisa são utilizados para ler a realidade” (Hoppen et al., 1996, p. 7). A análise de conteúdo, método empregado no presente trabalho pode colaborar no processo de compreensão do fenômeno de criação de valor entre os *stakeholders*, assim como, no processo de modelagem do *framework*.

### **3.2 Etapas de desenvolvimento da pesquisa**

A presente pesquisa é constituída das seguintes etapas: A criação de uma tabela genérica de função de utilidade, feita com base na revisão da literatura de criação de valor, o desenvolvimento de um *framework* genérico de análise de criação de valor entre os *stakeholders*, que vem a ser a representação gráfica dessa tabela, a definição de critérios para a escolha da empresa que fornecerá os dados pertinentes para a análise de conteúdo, a aplicação desse *framework* genérico na empresa selecionada, a partir da leitura, análise e extração de excertos dos relatórios que tenham práticas de gestão que podem denotar o valor das funções de utilidade da tabela genérica.

#### **3.2.1 A criação da tabela genérica de função de utilidade**

Foi realizada uma revisão da literatura de *stakeholders* e de criação de valor onde foram apontadas as funções de utilidade demandadas pelos *stakeholders* primários, essas informações foram compiladas em uma tabela, que vem a ser a base para a modelagem do *framework*.

### **3.2.2 A criação do *framework* genérico**

Apoiado nas informações da tabela, e com o uso de *software* apropriado foi desenhado um *framework* genérico inspirado na modelagem de sistemas dinâmicos. Esse *framework* tem uma codificação e diagramação que atendem às informações da tabela, e elementos visuais de acordo com a proposta de análise de criação de valor.

Os elementos do *framework* são caracterizados da seguinte forma: a) Quadrado no centro: *stakeholder* primário; b) símbolos ovais em verde: as funções de utilidade do *stakeholder* primário; c) as setas em preto: representam a ligação entre cada função de utilidade e o *stakeholder* demandante; d) as setas pontilhadas em azul: representam os *stakeholders* que geram o valor demandado; e) os círculos com fundo amarelo, pontilhados em azul: representam o *stakeholder* que cria o valor da função de utilidade; f) os textos entre as setas pretas: representam as práticas e ações que denotam o valor buscado na função de utilidade, conforme a tabela genérica de função de utilidade.

### **3.2.3 A definição dos critérios da empresa e de seus dados disponíveis**

Para essa definição buscou-se uma empresa que contenha dados secundários confiáveis, suficientes e significantes para a aplicação do presente método e do *framework* genérico. Os dados secundários já foram analisados e tratados de alguma forma (Nielsen, et al., 2018), esses dados secundários derivaram de relatórios anuais de resultados da empresa escolhida. Aplica-se, certa vantagem, somente a textos existentes ou outros tipos de material de origem e não para entrevistas ou respostas abertas de questionários (Duriau, et al., 2007) e constatou-se que tais relatórios são documentos apropriados para o presente estudo.

Serão buscadas nos relatórios as palavras-chave: investidor, investidores, sócio, sócios, acionista, acionistas, colaborador, colaboradores, funcionário, funcionários, cliente, clientes, consumidor, consumidores, fornecedor, fornecedores para se encontrar excertos dentro dos relatórios que denotam ações e atividades da empresa objeto de estudo na busca de evidência sobre a criação de valor para os *stakeholders*.

### **3.2.4 Análise dos relatórios da empresa selecionada**

Foi feita uma busca pelas palavras-chave nos relatórios anuais publicados entre os anos de 2018 a 2022 da empresa selecionada afim de encontrar excertos dos textos dos relatórios que denotam práticas de criação de valor e que envolvam a função de utilidade dos *stakeholders*; essa busca está alinhada com o conteúdo da tabela genérica de função de utilidade.

### 3.2.5 A aplicação do *framework* genérico

Com os excertos extraídos dos relatórios anuais da empresa selecionada, foi feito um alinhamento entre o *stakeholder* que possui a demanda inicial ou a função de utilidade (conforme a tabela genérica), as práticas e atitudes que serão evidenciadas nesses mesmos excertos e o apontamento de um ou mais *stakeholders*, que de maneira sistêmica, estão envolvidos no processo de criação de valor dessa função de utilidade. Quando uma relação é respaldada, os dados qualitativos oferecem, diversas vezes, uma boa compreensão da dinâmica, quer dizer, o porquê acontece, (Eisenhardt, 1989). Para fins de validação, busca por evidências, do porquê dessas atitudes e a ligação entre os relatórios anuais e o *framework* genérico serão citados trechos dos relatórios que podem vir a denotar o valor que atende à função de utilidade do *stakeholder*.

## 4 RESULTADOS

O presente capítulo aborda os resultados obtidos através da análise de conteúdo dos relatórios anuais da empresa objeto de estudo e suas devidas análises.

### 4.1 A descrição da tabela genérica de função de utilidade

Para a elaboração da tabela do *framework* foram selecionados os *stakeholders* primários e as funções de utilidade demandadas por eles, o resultado obtido foi coletado durante a pesquisa para o referencial teórico, utilizando-se artigos de autores dos temas pertinentes e aponta um conjunto genérico de funções de utilidade que são demandadas pelos *stakeholders* primários. A estrutura da tabela apresenta: o *stakeholder* que tem a demanda da função de utilidade, o componente da função de utilidade, a natureza do componente, o *stakeholder* que gera o valor para essa função de utilidade e a descrição de atividades genéricas de cada *stakeholder* envolvido no processo sistêmico de criação de valor.

A tabela possuí uma estrutura de modelagem usual para sistemas: entrada, processo e saída e considerando tal abordagem o *stakeholder* que tem a demanda da função de utilidade passou a ser denominado *stakeholder input*. Considerando cada uma das funções de utilidade propostas para o *framework* genérico, a tabela aponta: seis funções de utilidade para o *stakeholder* investidor; quatro para o *stakeholder* colaborador; três para o *stakeholder* cliente e três para o *stakeholder* fornecedor. As duas colunas de natureza do componente explicam se tal função de utilidade é tangível ou intangível, os resultados tangíveis são aqueles que podem ser mensurados em termos monetários, os resultados intangíveis são os recursos distribuídos pela empresa que não podem ser mensurados em termos monetários (Sarturi et al., 2015). Como análise mostra-se que há uma distribuição entre as duas naturezas e os relatórios anuais da empresa objeto de estudo aponta, também, uma distribuição equilibrada nas atividades organizacionais que venham a atender a essas demandas.

Os *stakeholders* primários foram distribuídos em quatro colunas e caracterizam se esse *stakeholder* tem ou não responsabilidade na geração de valor da função de utilidade demandada pelo *stakeholder input*. A tabela aponta que em diversas funções utilidades, há a presença ou a participação de mais de um *stakeholder*; a sua participação é evidenciada pelo levantamento realizado durante a pesquisa do referencial teórico. A última coluna da tabela expõe o modo pelo qual, através de ações de cada um dos *stakeholder* envolvidos, a função de utilidade do *stakeholder input* é criada descrevendo-se as atividades de cada um dos envolvidos no processo de criação de valor. Esses dados foram a base para a modelagem visual do *framework* genérico.

A tabela será apresentada na próxima seção com as devidas divisões por *stakeholders*, para que as informações nela contidas tenham um desenho e um *layout* que contribuam para sua leitura e análise e, ressalta-se que mesmo tendo essa divisão os elementos que a constituem são os mesmos.

#### 4.1.1 A apresentação da tabela genérica de função de utilidade – investidor

A tabela 14 exibe os elementos da tabela genérica para o *stakeholder* investidor e aponta os principais componentes da função de utilidade que são demandados por esse *stakeholder*, bem como, quem são os demais *stakeholders* envolvidos no processo de criação de valor dessas funções de utilidade.

STAKEHOLDER INPUT: Qual stakeholder tem a demanda pela função de utilidade	COMPONENTES DA FUNÇÃO DE UTILIDADE	Natureza do Componente (1):		STAKEHOLDER QUE CONTRIBUI PARA A CRIAÇÃO DE VALOR: Qual stakeholder é responsável por criar o valor da função de utilidade				STAKEHOLDER QUE CONTRIBUI PARA A CRIAÇÃO DE VALOR: Como a função utilidade é criada? De que maneira o stakeholder criador de valor gera esse valor? Stakeholders relevantes para a criação de valor da função de utilidade
				INVESTIDOR	COLABORADOR	CLIENTE	FORNECEDOR	
		Tangível	Intangível					
INVESTIDOR	DIVIDENDOS	x			✓	✓	✓	Distribuição de lucro aos acionistas: Resultados financeiros positivos obtidos pela organização gerados pelas compras dos clientes, suprimento eficiente dos fornecedores e atuação competente dos colaboradores.
	PREÇO DE MERCADO	x		✓	✓	✓	✓	Preço das ações de uma empresa oferecidas na bolsa de valores: Resultados financeiros positivos obtidos pela organização gerados pelas compras dos clientes, suprimento eficiente dos fornecedores e atuação competente dos colaboradores e interesse dos investidores na compra de ações.
	RETORNO FINANCEIRO NO LONGO PRAZO	x		✓	✓	✓	✓	Retorno financeiro que ocorre acima de cinco anos: Retornos de dividendos e de valor de mercado, lucro gerado no período suportado pelo engajamento dos colaboradores, permanência dos clientes, comprometimento dos fornecedores e investimento feito pelos acionistas.
	TRANSPARÊNCIA NA INFORMAÇÃO		x	✓	✓	✓	✓	Comunicação de informações relevantes: Publicação de relatórios gerenciais dos resultados financeiros e contábeis feitos pelos colaboradores, divulgação para os investidores, pesquisas de mercado criadas pelos colaboradores e respondidas pelos clientes, reciprocidade na divulgação de dados e informações dos investidores, do colaboradores e dos fornecedores.
	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA e ESG		x	✓	✓	✓	✓	Práticas e compromissos da organização amparados pela ética e o desenvolvimento econômico para a sociedade: Políticas e práticas positivas com relação à questões sociais, ambientais e de governança praticadas pelos colaboradores e apoiadas por investidores, clientes e fornecedores, práticas éticas dos colaboradores referente à proteção de dados dos clientes, fornecedores e investidores.

**Tabela 14 – A tabela genérica da função de utilidade do investidor. Fonte: Elaborado pelo autor.**

#### 4.1.2 A apresentação da tabela genérica de função de utilidade – colaborador

A tabela 15 exibe os elementos da tabela genérica para o *stakeholder* colaborador e aponta os principais componentes da função de utilidade que são demandados por esse *stakeholder*, bem como, quem são os demais *stakeholders* envolvidos no processo de criação de valor dessas funções de utilidade.

STAKEHOLDER INPUT: Qual stakeholder tem a demanda pela função de utilidade	COMPONENTES DA FUNÇÃO DE UTILIDADE	Natureza do Componente (1): Tangível   Intangível		STAKEHOLDER QUE CONTRIBUI PARA A CRIAÇÃO DE VALOR: Qual stakeholder é responsável por criar o valor da função de utilidade				STAKEHOLDER QUE CONTRIBUI PARA A CRIAÇÃO DE VALOR: Como a função utilidade é criada? De que maneira o stakeholder criador de valor gera esse valor? Stakeholders relevantes para a criação de valor da função de utilidade
				INVESTIDOR	COLABORADOR	CLIENTE	FORNECEDOR	
COLABORADOR	CARACTERÍSTICAS E CONDIÇÕES DO TRABALHO		x		✓	✓	✓	<b>Descrição do ambiente de trabalho e da atividade exercida</b> Comportamentos individuais praticados pelos colaboradores em diversas funções mediante as particularidades dadas por cada função exercidas de maneira eficiente, qualidade de vida assegurada pelos colaboradores através de políticas e práticas rotineiras, demandas e necessidades criadas pelos clientes, parcerias e contratos firmados com fornecedores.
	JUSTIÇA PERCEBIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO		x	✓	✓	✓	✓	<b>Atitudes justas e corretas com respeito e igualdade:</b> Práticas éticas e criação e vivência de uma cultura organizacional diversificada e humanizada pelos colaboradores, suportada pelos investidores, clientes e fornecedores.
	SALÁRIOS e REMUNERAÇÃO	x		✓	✓	✓	✓	<b>Remuneração entregue pela prestação de serviços mediante contratos de trabalho:</b> Bons resultados financeiros alcançados pela organização gerados pelas compras dos clientes que criam faturamento e caixa, atuação competente, eficiente dos colaboradores, compromissos contratuais realizados pelos fornecedores e apoiados pelos investidores.
	BENEFÍCIOS	x		✓	✓			<b>Valorização e ganhos oferecidos pela organização:</b> Práticas voltadas para o colaboradores como treinamentos e capacitações para melhoria nos processos que envolvem os clientes e fornecedores, ações de valorização dos colaboradores apoiadas pelos investidores.

**Tabela 15 – A tabela genérica da função de utilidade do colaborador. Fonte: Elaborado pelo autor.**

#### 4.1.3 A apresentação da tabela genérica de função de utilidade – cliente

A tabela 16 exibe os elementos da tabela genérica para o *stakeholder* cliente e aponta os principais componentes da função de utilidade que são demandados por esse *stakeholder*, bem como, quem são os demais *stakeholders* envolvidos no processo de criação de valor dessas funções de utilidade.

STAKEHOLDER INPUT: Qual stakeholder tem a demanda pela função de utilidade	COMPONENTES DA FUNÇÃO DE UTILIDADE	Natureza do Componente (1): Tangível   Intangível		STAKEHOLDER QUE CONTRIBUI PARA A CRIAÇÃO DE VALOR: Qual stakeholder é responsável por criar o valor da função de utilidade				STAKEHOLDER QUE CONTRIBUI PARA A CRIAÇÃO DE VALOR: Como a função utilidade é criada? De que maneira o stakeholder criador de valor gera esse valor? Stakeholders relevantes para a criação de valor da função de utilidade
				INVESTIDOR	COLABORADOR	CLIENTE	FORNECEDOR	
CLIENTE	CUSTO-BENEFÍCIO DO PRODUTO OU SERVIÇO	x			✓		✓	<b>Valor financeiro entregue por um produto ou serviço:</b> Preço criado pelos colaboradores mediante alinhamento entre custos e margem de lucro, qualidade dos produtos e serviços entregue pelos colaboradores através de atuação competente nos processos de produção, venda e distribuição, cumprimentos dos contratos pelos fornecedores que envolvam qualidade das matérias-primas e prazos.
	PRODUTOS E SERVIÇOS COM QUALIDADE	x			✓		✓	<b>Qualidade percebida pelo consumidor:</b> Portfólio de produtos oferecidos pelos colaboradores, matérias-primas de qualidade e com origem certificada entregues pelos fornecedores, processos industriais eficientes feitos pelos colaboradores, normas de qualidade (ISOs e outros selos) atendidas pelos colaboradores e os fornecedores.
	RESPEITO E SEGURANÇA		x	✓	✓		✓	<b>Respeito às exigências dos clientes e segurança nas relações:</b> Práticas éticas dos colaboradores referente à proteção de dados dos clientes, apoiadas pelos investidores e fornecedores, prática dos valores organizacionais pelos colaboradores em atendimento aos clientes, atendimento das necessidades dos clientes feitas pelos colaboradores e amparadas pelos investidores.

**Tabela 16 – A tabela genérica da função de utilidade genérica do cliente. Fonte: Elaborado pelo autor.**

#### 4.1.4 A apresentação da tabela genérica de função de utilidade – fornecedor

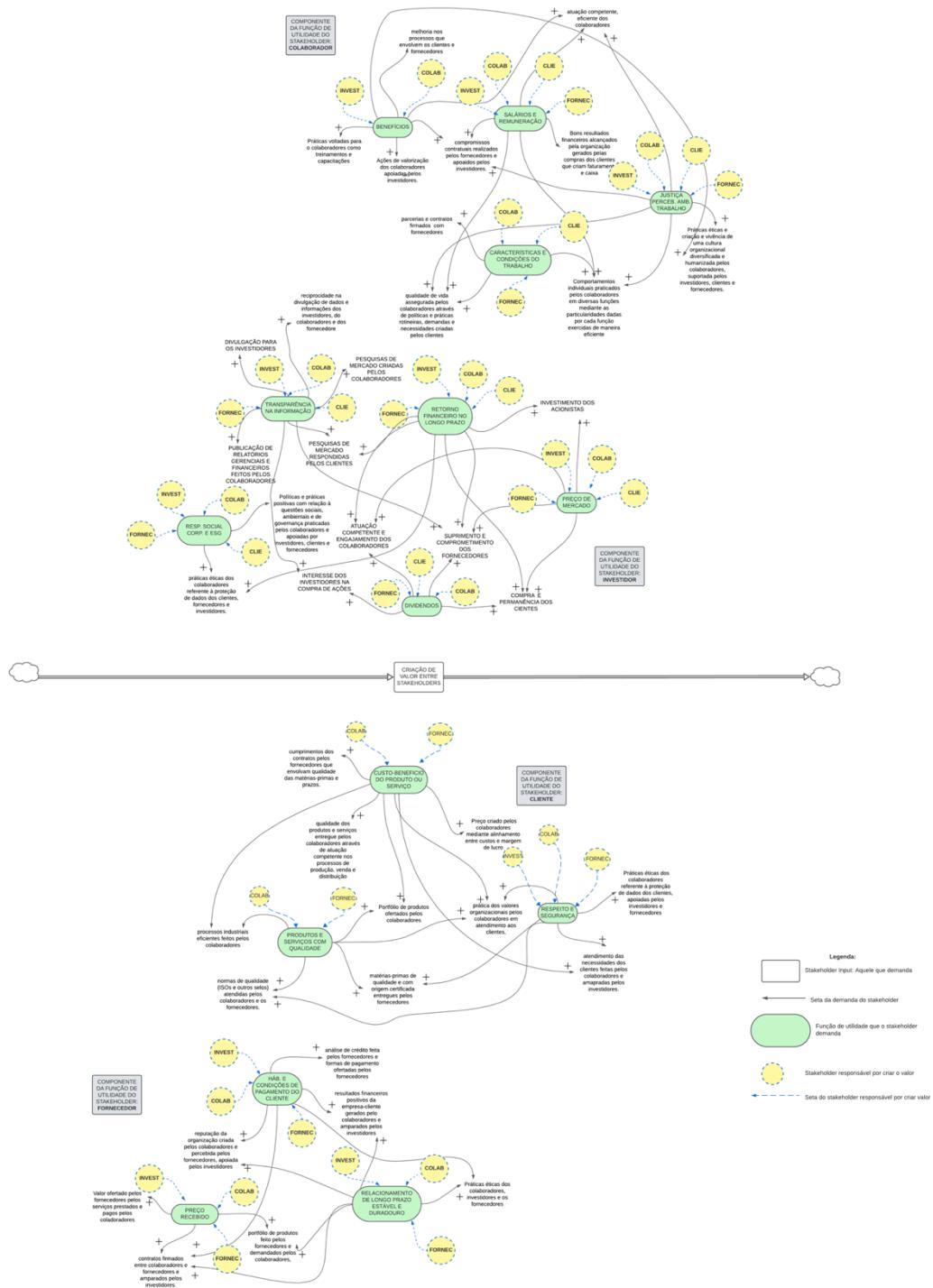
A tabela 17 exibe os elementos da tabela genérica para o *stakeholder* fornecedor e aponta os principais componentes da função de utilidade que são demandados por esse *stakeholder*, bem como, quem são os demais *stakeholders* envolvidos no processo de criação de valor dessas funções de utilidade.

STAKEHOLDER INPUT: Qual stakeholder tem a demanda pela função de utilidade	COMPONENTES DA FUNÇÃO DE UTILIDADE	Natureza do Componente (1):		STAKEHOLDER QUE CONTRIBUI PARA A CRIAÇÃO DE VALOR: Qual stakeholder é responsável por criar o valor da função de utilidade				STAKEHOLDER QUE CONTRIBUI PARA A CRIAÇÃO DE VALOR: Como a função utilidade é criada? De que maneira o stakeholder criador de valor gera esse valor? Stakeholders relevantes para a criação de valor da função de utilidade
				INVESTIDOR	COLABORADOR	CLIENTE	FORNECEDOR	
		Tangível	Intangível					
FORNECEDOR	HÁBITOS E CONDIÇÕES DE PAGAMENTO DO CLIENTE	X		✓	✓		✓	Contratos comerciais e parcerias: Contratos feitos entre colaboradores e fornecedores, reputação da organização criada pelos colaboradores e percebida pelos fornecedores, análise de crédito feita pelos fornecedores e formas de pagamento oferecidas pelos fornecedores, resultados financeiros positivos da empresa-cliente gerados pelo colaboradores e amparados pelos investidores.
	PREÇO RECEBIDO	X		✓	✓		✓	Valor financeiro praticado: Valor oferecido pelos fornecedores pelos serviços prestados e pagos pelos colaboradores, portfólio de produtos feito pelos fornecedores e demandados pelos colaboradores, contratos firmados entre colaboradores e fornecedores e amparados pelos investidores.
	RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO ESTÁVEL E DURADOURO		X	✓	✓		✓	Relação comercial: Práticas éticas dos colaboradores, investidores e os fornecedores, contratos firmados entre colaboradores e fornecedores, reputação da empresa-cliente criada pelos colaboradores e fornecedores e apoiadas pelos investidores e amparada pelos investidores

Tabela 17 – A tabela genérica da função de utilidade gedo fornecedor. Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2 A apresentação do *framework* genérico de criação de valor.

O *framework* genérico foi desenvolvido com o uso do site Lucid: <https://lucid.app/> para que seu desenho incorporasse as propostas inspiradas nos modelos de sistemas dinâmicos. Os elementos que constituem o *framework* apontam as demandas do *stakeholder* primário, as práticas dos *stakeholders* envolvidos no processo de criação de valor e os *stakeholder* que possivelmente criam o valor para o *stakeholder* demandante, de acordo com a tabela de função de utilidade genérica. O *framework* será apresentado nas próximas seções com as devidas divisões por *stakeholders*, para que as informações nela contidas tenham um desenho e um layout que contribuam para sua leitura e análise e, ressalta-se que mesmo tendo essa divisão os elementos que a constituem são os mesmos.



**Figura 16 – O framework genérico. Fonte: Elaborado pelo autor.**

#### 4.2.1 Escolha e apresentação da empresa conforme os critérios estabelecidos

Para o presente estudo, na etapa aplicação do *framework* foi escolhida a empresa NATURA, empresa brasileira, fundada em 1969 que produz cosméticos, de capital aberto na

bolsa de valores de São Paulo em 2004, produz cosméticos, está presente em sete países da América Latina, na França, Malásia e Estados Unidos da América. Em 2018 a empresa cria o grupo Natura &Co, em 2020 o grupo conclui a aquisição da empresa americana AVON tornando-se o quarto maior grupo empresarial de estética do mundo. O grupo é composto, atualmente, pelas marcas: Avon, Natura, The Body Shop e Aesop.

Para a pesquisa foram coletados dados secundários de relatórios oficiais da empresa objeto de estudo NATURA, dos últimos cinco anos publicados pela empresa: de 2018 a 2022 e foram selecionadas as seguintes seções dos relatórios: Apresentação, Estratégia, Marcas e Produtos, Governança e Gestão de riscos.

#### **4.2.2 O resultado da análise dos relatórios anuais da Natura**

Na análise de conteúdo das palavras-chaves da pesquisa são utilizados os cinco últimos relatórios anuais da empresa objeto de análise, foram apontados 528 excertos que estão distribuídos nas cinco seções pesquisadas. Nas seções Estratégia, Governança e Gestão de riscos, o *stakeholder* mais frequente é o colaborador, nas seções Apresentação e Marcas e Produtos, o *stakeholder* mais frequente é o cliente. Os resultados desse levantamento serão analisados a partir da função utilidade dos *stakeholders*, verificando qual outro *stakeholder* possivelmente gera o valor demandando e os seus desdobramentos. Um maior detalhamento da análise dos resultados será apresentado na próxima seção, onde são apontadas as funções de utilidade de cada *stakeholder*, alguns excertos que denotam o valor e os *stakeholders* que colaboraram na criação desse mesmo valor.

A tabela 18 mostra a frequência de excertos por *stakeholders* e pelas seções dos relatórios.

Seção dos relatórios	Stakeholder - quantidade de excertos				<b>total por seção</b>
	Investidor	Colaborador	Cliente	Fornecedor	
Apresentação	1	17	27	5	<b>50</b>
Estratégia	6	90	39	45	<b>180</b>
Marcas e Produtos	1	15	61	28	<b>105</b>
Governança	0	106	13	32	<b>151</b>
Gestão de riscos	2	27	5	8	<b>42</b>
Total por stakeholder	<b>10</b>	<b>255</b>	<b>145</b>	<b>118</b>	<b>528</b>

**Tabela 18 - A frequência de excertos por stakeholders e pelas seções dos relatórios. Fonte: Elaborado pelo autor.**

#### **4.2.3 A aplicação do *framework* genérico na Natura – O investidor**

O investidor é o *stakeholder* com a menor quantidade de excertos, sendo que no relatório de 2018, a palavra-chave não aparece nenhuma vez, em 2019 o termo aparece 3 vezes, mas não nas seções selecionadas para o estudo, em 2020 aparece 1 vez, em 2021 6 vezes e em 2022 3 vezes, dentro das seções analisadas.

Uma possibilidade de que essa palavra-chave não apareça com tanta frequência pode ser o fato de a empresa objeto de estudo considerar o investidor não somente o agente que, tradicionalmente, investe em ações e se torna um agente externo e independente da organização, mas sim, que esse mesmo investidor possa vir a desempenhar outros papéis na organização, recebendo, dessa forma, outra nomenclatura enquanto *stakeholder*.

A função de utilidade dividendo gerada pela atuação de outros três *stakeholders* (colaboradores, clientes e fornecedores), aparece com excertos dos relatórios duas vezes, onde os relatórios de 2021 e 2022, ambos na seção Estratégia e apontam resultados financeiros alcançados pela empresa:

“Ebitda de R\$ 1,9 bilhões e receita líquida de R\$ 22 bilhões em 2022. US\$74,8 milhões\* foram investidos nas principais causas do Grupo e US\$ 13,5\* milhões no desenvolvimento de soluções regenerativas”, trecho de 2022, pág. 27

“EBITDA de R\$ 2,6 bilhões de lucro líquido em 2021. USD 33,4\*\* milhões foram investidos nas principais causas do grupo e USD 8,7\*\* milhões no desenvolvimento de soluções regenerativas”, trecho de 2021, pág. 38.

Embora, não conste dos demais relatórios analisados, a empresa não menciona, em nenhum momento que acarretou prejuízo, o que pode vir a significar que em todos os anos pesquisados, embora não apontados, a empresa tenha distribuído dividendos aos seus investidores e acionistas.

O *framework* proposto aponta uma ligação entre as ações que podem gerar dividendos: interesse do acionista, compra de ações; atuação competente dos colaboradores; suprimento e comprometimento dos fornecedores; compra e permanência dos clientes e estas atitudes têm ligação com o atendimento de outras funções de utilidade do próprio *stakeholder* investidor. Essas práticas podem evidenciar a criação de valor sistêmico para a função de utilidade dividendo, considerando os excertos dos relatórios anuais pois a empresa objeto de estudos aponta elementos como receita líquida e investimentos financeiros.

A função de utilidade retorno no longo prazo consta nos relatórios 3 vezes, todos na seção Estratégia, sendo uma vez em 2021 e duas vezes em 2022:

“Ao longo de 2022, aprofundamos as análises que nos permitirão identificar maiores e melhores oportunidades de geração de impacto positivo, assim como nossas fontes de impacto negativo, sobretudo na dimensão do capital natural, e fortalecemos a incorporação da metodologia às rotinas de nossos gestores, para que seja instrumento de tomada de decisão de curto e longo prazos. Enquanto isso, seguimos avançando na divulgação externa de nosso IP&L, principalmente em fóruns de contabilidade e finanças, pois acreditamos que, ao compartilhar essa jornada com atores diversos, contribuiremos para uma leitura cada vez mais integrada e transparente de dados financeiros, ambientais e sociais pelos negócios e pelos investidores”, trecho de 2022, pág. 37.

A empresa alinha uma visão estratégica e possivelmente, sistêmica, ao alinhar os estudos de impactos positivos e negativos, que podem vir a colaborar para os resultados de longo prazo, bem como utiliza padrões éticos para a divulgação de seus resultados financeiros, esses dois movimentos, podem, possivelmente, ser considerados, atitudes que geram valor no longo prazo para os investidores, e até, para outros *stakeholders*.

Essa função de utilidade tem uma possível ligação com todos os *stakeholders* primários e no *framework* proposto, as atitudes que possivelmente atuam para a geração de valor são: investimento dos acionistas; atuação competente dos colaboradores, compra e permanência dos clientes; suprimento e comprometimento dos fornecedores. Essas ações, no *framework*, denotam, também, ligação com outras atitudes que podem gerar valor, como: pesquisas de mercado respondidas pelos clientes; práticas éticas dos colaboradores, referente à proteção de dados dos clientes, fornecedores e investidores. Tais práticas, trabalhadas de forma interacional entre os *stakeholders*, ajudam na criação de valor para que no longo prazo possa haver um retorno financeiro sistêmico.

A função de utilidade transparência na informação envolve as ações de todos os quatro *stakeholders* primários e consta em dois excertos, nos anos de 2021, na seção Estratégia, e em 2020 na seção Marcas e Produtos:

“O impacto ambiental é comunicado via métricas, atributos de fórmula, embalagem e EP&L no Relatório Anual e em comunicações com investidores. Para os consumidores, parte do impacto é relatado no site e no APP da Natura no momento da compra. A completa divulgação do impacto ambiental e social ainda está sendo aprimorada para comunicação mais assertiva.” trecho de 2020, pág. 61.

A empresa objeto de estudo preza, tradicionalmente, pela ampla divulgação de suas informações em seus relatórios e o fato de não haver tantos excertos que estejam ligados diretamente à palavra-chave investidor, pode significar que ela distribui essa atividade de comunicação, também para outros *stakeholders*, o que pode caracterizar, uma cobertura ampla de suas informações, que envolvam, não somente, e não diretamente, o *stakeholder* investidor, pois, conforme argumentado, essa comunicação abrange, também os demais atores.

O *framework* aponta ligação dessa função de utilidade com as práticas: divulgação para investidores; publicação de relatórios gerenciais e financeiros realizados pelos colaboradores; pesquisas de mercado respondidas pelos clientes; reciprocidade na divulgação de dados e informações para investidores, colaboradores e fornecedores. A busca pela prática transparente da empresa objeto de estudo, conforme indicam os excertos é uma constante na sua gestão, atende a uma demanda que envolve diversos *stakeholders* nas suas práticas e que sendo uma demanda do *stakeholder* investidor, apresenta uma relação sistêmica com os demais *stakeholders*, que direta ou indiretamente, passam a ser beneficiados com tal prática.

A função de utilidade preço de mercado engloba todos os *stakeholders* primários e para a pesquisa aponta um excerto no ano de 2021, na seção Apresentação:

“Reforçamos também a conexão com as principais referências de divulgação de resultados. Seguimos destacando as normas de relato da Global Reporting Initiative (GRI), antecipando a adoção da sua versão atualizada, GRI Standards, que foca nos impactos e contribuições econômicos, ambientais e sociais de uma empresa para o desenvolvimento sustentável. E incorporamos, em 2021, as normas setoriais do Sustainability Accounting Standards Board (SASB), voltadas aos riscos e oportunidades que possam causar impactos financeiros ou afetar o valor de mercado e de capital da empresa, além dos princípios de relato integrado (Integrated Reporting Framework), uma abordagem sobre a geração de valor, a relação de dependências e perdas e ganhos (trade-offs) entre os diferentes capitais de uma organização. Juntos, SASB e relato integrado, formam o Value Reporting Foundation e habilitam um ciclo de gestão e comunicação que ofereça uma compreensão holística da criação de valor da empresa no longo prazo, para aprimorar a tomada de decisão dos gestores dos negócios e investidores”, trecho de 2021, pág. 5.

O elemento preço de mercado, geralmente, é apontado como um forte indicador para as atitudes de compra e venda das ações de uma companhia, o que pode vir a impactar as práticas dos demais *stakeholders*. O fato de os relatórios não apontarem esse elemento com muita frequência, pode ser, possivelmente, ser considerado uma espécie de confiança depositada nos

acionistas, uma vez que a própria empresa já divulga informações financeiras positivas, bem como, outras práticas que, de maneira conjunta e sistêmica, corroboram as práticas de preço de mercado, um elemento mais externo que interno na gestão da empresa.

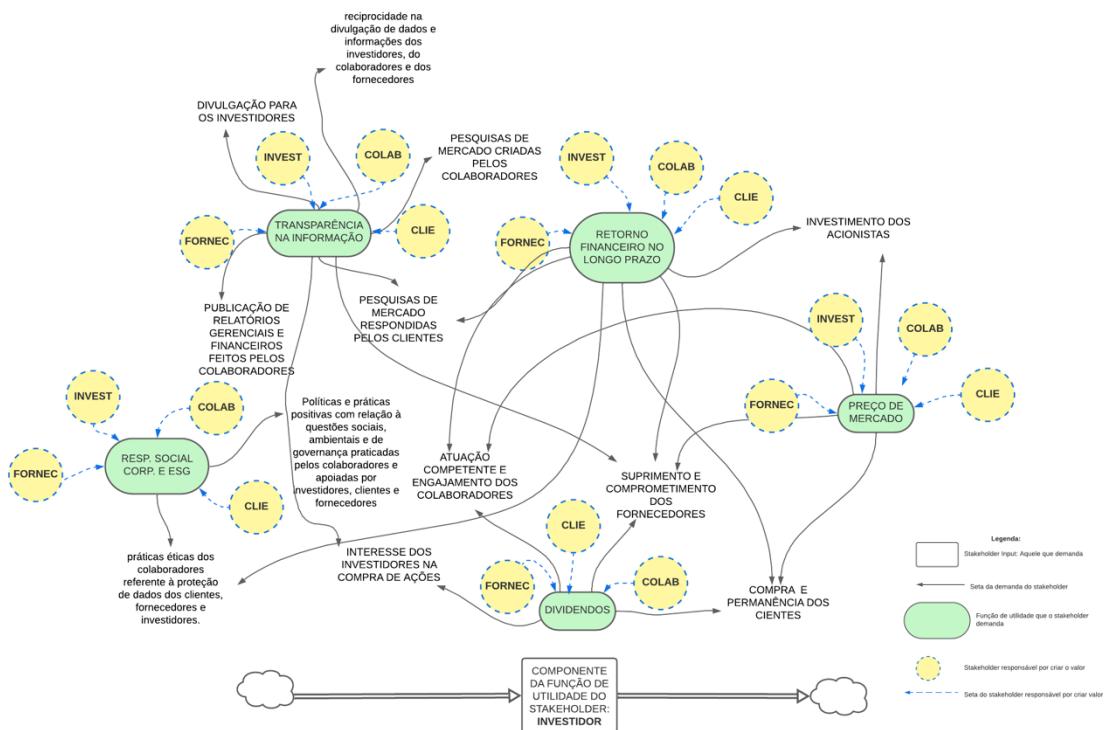
As atitudes apontadas no *framework* que podem denotar valor são: investimentos dos acionistas; atuação competente e o engajamento dos colaboradores; compra e permanência dos clientes; compromisso e suprimento dos fornecedores. A função de utilidade preço de mercado, aponta o *framework*, por consequência dessas atitudes, liga-se a outras práticas dos *stakeholders* que, inicialmente, estão ligadas a outras funções de utilidade.

A função de utilidade responsabilidade social corporativa e ESG, gerada pela atuação de todos os *stakeholders* primários, aparece em dois excertos no ano de 2021, nas seções: Estratégia e Gestão de Riscos:

“A transição para uma economia de baixo carbono é um desafio da humanidade, que necessita de uma construção essencialmente coletiva. Por isso, para além da nossa agenda interna, nossa estratégia na gestão da conservação da Amazônia e dos impactos climáticos sobre os negócios envolve a mobilização de diversos atores-chave da nossa rede de relações, entre colaboradores, terceiros, entidades e outras empresas parceiras, fornecedores, investidores e clientes” excerto de 2021, pág. 51.

“Iremos evoluir nossa matriz de riscos climáticos em 2022 de forma a manter sempre atualizado um plano de gestão e medidas de controle para garantir que a empresa e medidas de controle para garantir que a empresa e seus investidores possuam uma visão sistêmica de como lidamos com a exposição à mudança do clima.”, trecho de 2021, pág. 179.

O foco desses trechos apontados, do ano de 2021, denotam uma preocupação com o cenário ambiental e social, ao envolver os diversos *stakeholder* nas suas atividades. Ressalta-se que, as práticas sociais, ambientais e de governança, estão presentes em diversas seções e trechos dos relatórios e que a empresa objeto de estudo tem *know-how* e tradição em ações e práticas ambientais, reconhecidas pelo mercado. O *framework* proposto indica as atitudes: práticas éticas dos colaboradores referente à proteção de dados dos clientes, colaboradores e investidores; políticas e práticas positivas com relação às questões ambientais e de governança praticadas pelos colaboradores, apoiadas pelos investidores, clientes e fornecedores. Essas atitudes, podem vir a denotar a criação de valor entre os *stakeholders*, ao se considerar as diversas ações que estão embasadas no comportamento organizacional da empresa Natura.



**Figura 17: O framework genérico do investidor.** Fonte: Elaborado pelo autor.

O *stakeholder* investidor, conforme denotam os excertos dos relatórios anuais e a aplicação do *framework*, é levado em consideração, nas suas demandas de função de utilidade, e, em certa medida, é o centro de diversas práticas que abarcam todos os demais *stakeholders* primários. A teoria dos *stakeholder*, visa, entre outras medidas, atender o *stakeholder* investidor, conforme, também, se sinaliza a participação dos demais envolvidos nos processos de criação de valor.

#### 4.2.4 A aplicação do *framework* genérico na Natura – O colaborador

O *stakeholder* colaborador é o que mais tem excertos nos relatórios da empresa objeto de estudo, totalizando 255 trechos dos relatórios, sendo distribuídos da seguinte forma: 33 excertos em 2018, 58 em 2019, 72 em 2020, 46 em 2021 e 46 em 2022. As duas seções com mais frequência são: Governança com 106 excertos e Estratégia com 90. Esses dados podem vir a mostrar a importância e priorização que a empresa objeto de estudo entrega para os seus times, que desempenham diversas funções em diversos cargos, em sua estrutura organizacional.

A função de utilidade características e condições do trabalho envolve três outros *stakeholders* (cliente, fornecedor e colaborador), essa característica de envolvimento de

colaborador para colaborador se dá em decorrência de, no caso, o termo ser abstrato, não especifica exatamente qual é ou quem é esse colaborador e disso resulta essa dualidade nos termos, o que não prejudica a análise dos resultados da presente pesquisa.

Essa função de utilidade aparece nos excertos 56 vezes, sendo mais frequente nas seções: Estratégia, 12 excertos, Governança 11 excertos e Marcas e Produtos, 11 vezes.

“Em 2022, somamos 16.365 colaboradores para os quais endereçamos ações voltadas para desenvolvimento de carreira, oferecemos programas de bem-estar, garantimos salário digno e um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade, em linha com nosso Compromisso com a Vida. Do total de colaboradores, 65,98% foram cobertos por acordos de negociação coletiva” excerto de 2022, pág. 108.

“Garantir a segurança e a saúde do trabalho é uma premissa para o desenvolvimento de todas as nossas atividades. Dispomos de um sistema de gestão de saúde e segurança no trabalho, aderente à ISO 45001 e às Normas Regulamentadoras, que abrange 100% dos colaboradores, assim como prestadores de serviços, temporários e visitantes, em todas as atividades operacionais”, trecho de 2022, pág. 117.

“O Ressignifica incluiu, ainda, a validação de nossos novos modelos de trabalho: remoto, para algumas posições transversais em áreas como a de Tecnologia da Informação e o hub de Comunicação, que podem ser executadas a distância; presencial, para posições operacionais e de áreas como Desenvolvimento de Produtos, que demandam a presença do colaborador; e híbrido, que alterna o trabalho presencial ao home office. Em pesquisas realizadas previamente com a equipe, constatou-se a preferência da maioria pelo formato híbrido. Também customizamos o pacote de benefícios para cada modelo – no caso das posições remotas, por exemplo, arcamos com os custos de internet e disponibilizamos serviços de suporte de TI,” excerto de 2021, pág. 83.

A empresa objeto de estudo possui diversas atitudes, que envolvem muitas áreas da empresa, para o atendimento das demandas dos colaboradores, visando propiciar um bom ambiente de trabalho que atendam às características de diversas ocupações.

O *framework* aponta as atividades: compromissos individuais praticados pelos colaboradores em diversas funções mediante as particularidades dadas por cada função exercida de forma eficiente; qualidade de vida assegurada pelos colaboradores através de políticas e práticas rotineiras, demandas e necessidades criadas pelos clientes; parcerias e contratos firmados com fornecedores. Embora, tais elementos não sejam os únicos que envolvam as

características e as condições de trabalho, esses itens são fatores genéricos do *framework* e estão presentes com determinada frequência nos relatórios analisados. A empresa objeto de estudo, de acordo com os excertos dos relatórios, possui um forte comportamento organizacional positivo quando trata das condições do trabalho para seus colaboradores, criando valor para os envolvidos, valor esse que compreende as necessidades e a busca pelo atendimento das melhores condições que possam vir a beneficiar o clima organizacional na empresa, através da valorização do colaborador em suas diversas atitudes, essas práticas, realizadas com o envolvimento de colaboradores de diversas áreas, considera formas de criação de valor para o *stakeholder* colaborador, que tem esse mesmo *stakeholder* como demandante e que é atendido, pelas práticas dos demais colaboradores que compõem o quadro organizacional da empresa.

A função de utilidade justiça percebida no ambiente engloba todos os *stakeholders* primários, ela está presente nos relatórios dos anos: 2018, 15 vezes, em 2019, 25 vezes, em 2020, 18 vezes, em 2021, 22 vezes e em 2022, 11 vezes, distribuídos nas seções com mais frequências: Governança, 50 excertos, e Estratégia, 31 excertos.

“Como parte do grupo Natura &Co, nossos desafios para a década que se inicia serão mais amplos. Ao foco na representatividade de gêneros dos últimos anos, somamos novos compromissos que envolvem a remuneração, tanto em igualdade como na garantia do salário digno (*living wage*) para 100% dos nossos colaboradores. Novas metas também foram definidas para a liderança feminina – queremos manter o equilíbrio de gênero na alta liderança e nos comprometemos a alcançar o mesmo percentual no Conselho de Administração. Para esses três compromissos, o horizonte vai até 2023” trecho de 2020, pág. 104.

“Os focos são liderança feminina, corresponsabilidade e combate à violência contra a mulher. Encerramos 2019 com 41,4% de mulheres ocupando cargos de liderança (diretoria e acima), alta de 3,4 pontos percentuais em relação a 2018 (38,2%). A meta para 2020 é que esse indicador alcance 50%. Parte dessa evolução é fruto do compromisso em garantir que 50% dos finalistas de todos os processos de seleção, de qualquer nível hierárquico, sejam mulheres. Atualmente, as mulheres ocupam 55,6% das funções gerenciais da companhia e representam 61,9% dos colaboradores. Externamente, trabalhamos o empoderamento feminino, impactando especialmente as consultoras e as mulheres das comunidades fornecedoras da Amazônia”, excerto de 2019, pág. 127.

“Como parte do nosso compromisso de Defender os direitos humanos e sermos mais humanos endereçamos ações voltadas aos nossos colaboradores, à rede de consultoras

e representantes, aos fornecedores e, por meio do Instituto Natura e do Instituto e das Fundações Avon, a toda a sociedade. Nossa agenda temática inclui questões que consideramos fundamentais, como: promover a equidade de gênero e a inclusão de grupos sub-representados; garantir o pagamento de salários dignos; e fomentar o aumento da renda e o desenvolvimento da nossa rede, a educação de qualidade, a saúde e a não violação dos direitos humanos.” trecho de 2022, pág. 94.

A justiça percebida no ambiente de trabalho, conforme exemplos dos relatórios, visa engajar os colaboradores de forma direta, em ações de diversidade e equidade, e que, em determinados momentos, também, busca envolver outros *stakeholders* para potencializar tais práticas. O *framework* menciona, para essa função de utilidade as seguintes ações: práticas éticas e criação e vivência de uma cultura organizacional diversificada e humanizada pelos colaboradores, suportada pelos investidores, clientes e fornecedores; compromissos contratuais realizados pelos fornecedores e apoiados pelos investidores; comportamentos individuais praticados pelos colaboradores em diversas funções mediante particularidades dadas por cada função exercida de maneira eficiente; qualidade de vida assegurada pelos colaboradores através de políticas e práticas rotineiras, demandas e necessidades criadas pelos clientes. Essa função de utilidade, de acordo com os excertos e o *framework*, tem uma forte presença nas práticas da empresa Natura, e podem ser considerados um dos pilares das práticas de criação de valor, da empresa objeto de estudo. A diversas ações que buscam entregar equidade para todos os *stakeholders*, estão de acordo com outras práticas da empresa, como as ações afirmativas no campo da diversidade, e essas práticas podem contribuir para a criação de valor de forma sistêmica pois engloba diversas frentes de ação e envolve ações que passam por outros *stakeholders*.

A função de utilidade salários e remuneração envolve todos os *stakeholders* primários, e essa função de utilidade consta nos relatórios anuais distribuída da seguinte maneira: em 2018, 4 vezes, em 2019, 3 vezes, em 2020 e 2021, 9 vezes, cada ano e em 2022 7 vezes e esses excertos estão sinalizados com maior frequência nas seções analisadas da seguinte forma: Governança, 15 vezes e Estratégia, 13 vezes.

“Construção de um time cada vez mais diverso e de um ambiente inclusivo, com remuneração digna e equitativa entre gêneros e raças e foco em bem-estar. 95% dos colaboradores, atingem o living wage (salário digno) ou acima dele. Valor estabelece o mínimo para necessidades básicas de uma família. 51,8% da alta liderança formada por mulheres” excerto de 2022, pág. 29.

“Uma das metas de nosso Compromisso com a Vida é assegurar o pagamento do *living wage* (salário digno) para todos os colaboradores do grupo Natura &Co até 2023. O living wage se refere à renda mínima necessária para que uma pessoa e sua família consigam suprir as necessidades básicas: alimentação, aluguel, saúde, educação, roupas, transporte e poupança. Considerado um direito extensivo a todas as pessoas do mundo e alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da ONU, o salário digno ultrapassa, em muitos países, os valores do salário- mínimo praticados na América Latina.” excerto de 2021, pág. 84.

“Estruturado em 2007, o Programa Carbono Neutro foi o primeiro compromisso público da Natura para reduzir as emissões de gases de efeito estufa (GEE) decorrentes de nossas atividades. A primeira meta do programa estabeleceu a redução de 33% das emissões relativas da companhia até 2013 – o compromisso foi atingido e deu lugar a uma nova meta, de reduzir outros 33% até 2020, em relação às emissões de 2012. Para impulsionar o engajamento de todos – liderança e colaboradores – com o tema, desde 2009 o índice que mede as emissões de GEE compõe o conjunto de indicadores que condiciona o pagamento da participação de lucros e resultados (PLR) da empresa” trecho de 2018, pág. 56.

Para essa função de utilidade, são elencados, no *framework* as práticas: bons resultados financeiros alcançados pela organização, gerados pelas compras dos clientes que criam faturamento e caixa; compromissos contratuais realizados pelos fornecedores e apoiados pelos investidores; qualidade de vida assegurada pelos colaboradores através de políticas; comportamentos individuais dos colaboradores mediante particularidades de cada cargo e atividade.

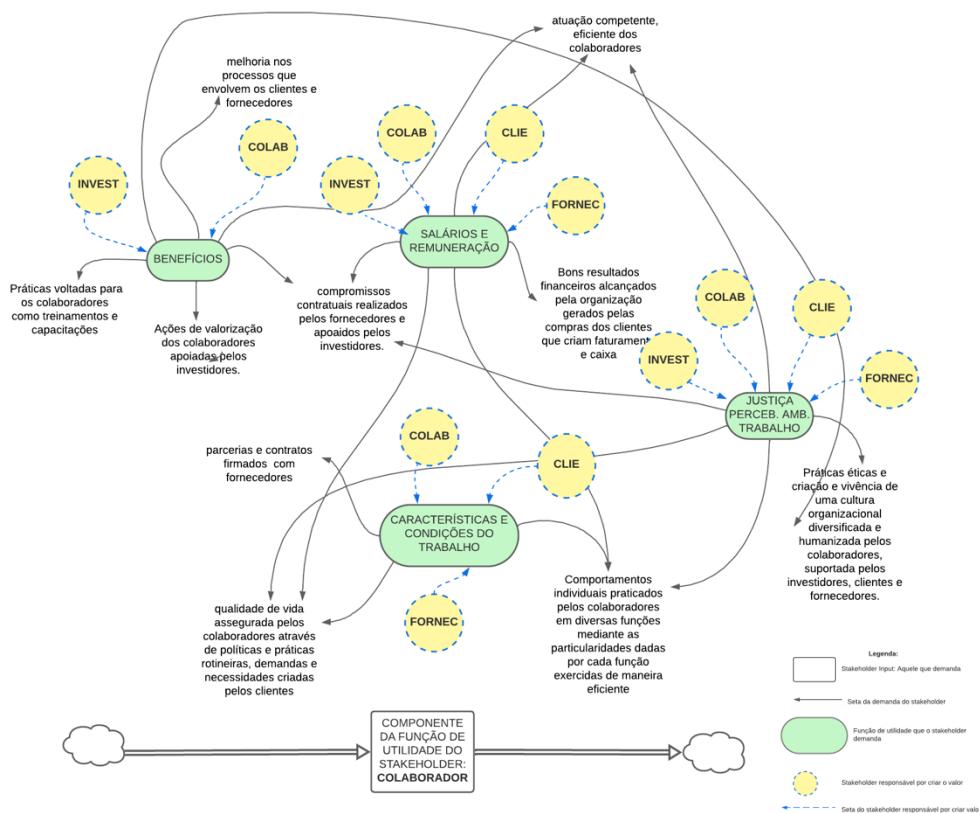
A função de utilidade salários e remuneração contempla, na gestão da empresa objeto de estudo, não somente uma busca por igualdade e de equilíbrio no valor monetário em si mesmo, mas também, busca engajar e comprometer o *stakeholder* colaborador na busca por atingimento de metas que corroboram na evolução direta e indireta das fontes de remuneração ofertadas pela empresa. Nota-se, pelos trechos extraídos dos relatórios uma preocupação com o bem-estar do colaborador, que está atrelado à pontos financeiros e não financeiros e que essa preocupação se transforma em ações de igualdade salarial, por aspectos de gênero, por exemplo.

A Função de utilidade benefícios envolve os *stakeholders*: investidor e colaborador e tem a seguinte frequência nos relatórios anuais da empresa objeto de estudo: em 2018, 6 vezes, em 2019, 15 vezes, em 2020, 32 vezes, em 2021, 5 vezes e em 2022, 18 vezes, referente às seções, as que maior frequência dessa função de utilidade são: Governança com 29 excertos e Estratégia com 23.

“Todos os colaboradores, terceiros e temporários participam de capacitações e da integração de saúde, segurança e meio ambiente. Os colaboradores envolvidos em atividades de risco recebem treinamentos específicos nos procedimentos correlatos, entre eles, de direção segura para a força de vendas; de segurança em loja para os profissionais da loja; e de inovação e qualidade para os laboratórios, além dos treinamentos obrigatórios de acordo com as Normas Regulamentadoras” excerto de 2022, pág. 118.

“Para inspirar o autocuidado e a adoção de hábitos mais saudáveis, incentivamos a prática de atividades físicas. O Clube Natura, em Cajamar, oferece atividades, para colaboradores e seus dependentes, vinculada a uma contribuição mensal de 2% do salário nominal. Na sede, em São Paulo, há aulas de pilates (sem aparelhos), ioga e treinamento funcional. A Força de Vendas conta com o Gympass, que dá descontos para aulas presenciais e on-line para exercícios físicos, meditação e planejamento nutricional. A meditação também faz parte da rotina de colaboradores em Cajamar e na sede da Natura, que contam com sessões de mindfulness uma vez por semana”, excerto de 2020, pág. 143.

As práticas elencadas no *framework* são: práticas voltadas para os colaboradores como treinamentos e capacitações; ações de valorização dos colaboradores apoiadas pelos investidores; melhoria nos processos que envolvem os clientes e os fornecedores; compromissos contratuais realizados pelos fornecedores; atuação competente e eficiente dos colaboradores. A partir dos resultados levantados na pesquisa, verifica-se que, em diversas frentes, e com diversas ações, a empresa objeto de estudo, tenta buscar um alinhamento entre qualidade de vida dos colaboradores atrelados ao seu desenvolvimento profissional, tendo como exemplo, diversas maneiras de aplicar treinamentos, e com temas atuais e relevantes para a própria formação individual dos participantes, bem como, da formação de uma cultura organizacional que privilegia um foco integral de formação. Em certo sentido, pode-se considerar essa função de utilidade como um dos pilares norteadores da empresa objeto de estudo, bem como, uma fonte importante de criação de valor, que não atua de forma isolada, mas trabalha de forma dinâmica e sistêmica no atendimento das práticas elencadas. A Natura, conforme apontam os excertos e o *framework* tem sólida experiência na prática na elaboração de diversos benefícios para seus colaboradores e essas práticas.



**Figura 18: O *framework* genérico do colaborador. Fonte: Elaborado pelo autor.**

O *stakeholder* colaborador, pela análise de conteúdo dos relatórios anuais, é o que mais tem frequência nos relatórios, o que possivelmente, evidencia uma preocupação da empresa com as diversas demandas que estão inseridas nas funções de utilidade, sendo que há diversas práticas que apontam a criação de valor para esse *stakeholder*, envolvendo diversos atores que são nomeados como colaborador, e que, existe a característica, nesse caso, dessas práticas serem através de um colaborador para outro colaborador, esse cenário possivelmente mostra uma forma sistêmica de criação de valor.

#### 4.2.5 A aplicação do *framework* genérico na Natura – O cliente

O *stakeholder* cliente é o segundo com mais excertos extraídos dos relatórios anuais da empresa objeto de estudo, somando 145 menções, e estão distribuídos da seguinte maneira: 6 em 2018, 31 em 2019, 27 em 2020, 44 em 2021 e 23 em 2022. As seções dos relatórios que mais tem trechos são: Marcas e Produtos com 61 excertos e Estratégia com 39. Tal cenário pode visar compreender a relação que a empresa objeto de estudo busca ter com seus consumidores finais, através dos seus canais de distribuição: on-line, loja física e revendedoras e revelam,

também, que esse relacionamento pretende atender às diversas necessidades e desejos dos clientes.

A função de utilidade custo-benefício do produto ou serviço atinge os *stakeholders*: colaborador e fornecedor e tem a seguinte frequência nos relatórios: 6 vezes em 2018, 9 vezes em 2019, 8 vezes em 2020, 14 vezes em 2021 e 8 vezes em 2022. As seções que possuem maior frequência são: Marcas e Produtos 23 vezes e Apresentação com 10 excertos.

“O modelo é vantajoso para as consultoras porque o custo e o tempo de retorno sobre o investimento são mais baixos e a rentabilidade é mais alta que a média do mercado de franquias brasileiro. Além da renda gerada, o formato estimula a geração de emprego formal – uma das exigências da companhia é que as franqueadas contratem formalmente seus funcionários. As empresárias ainda contam com o suporte da Natura na estratégia de marketing e têm acesso a treinamentos específicos. Para os clientes, as lojas Aqui Tem Natura oferecem uma experiência de compra com foco na praticidade e na experimentação, que pode incluir todo o portfólio da Natura.” Excerto de 2018, pág. 22.

“Na frente de social selling, merecem destaque as revistas digitais, que podem ser compartilhadas com clientes via WhatsApp e outros aplicativos de mensagens. A publicação é formatada com uso de inteligência de dados e permite à consultora customizar promoções para cada cliente, que decide se vai concluir a compra via e-commerce ou via consultora.” Trecho de 2022, pág. 45. “No Brasil e na América Latina, nossas marcas – Natura, Avon, The Body Shop e Aesop – chegam a milhões de pessoas. Para oferecer a melhor experiência de compra aos diferentes perfis de consumidores, apostamos cada vez mais na omnicanalidade, garantindo que nossos clientes escolham, a cada momento, a melhor forma de adquirir nossos produtos: por meio da Venda por Relações com Natura e Avon e, com nossas quatro marcas, via e-commerce e presencialmente em nossas lojas.”, exerto de 2021, pág. 122.

A Natura, empresa objeto de estudo, conforme citam os trechos dos relatórios anuais cria diversas formas de entender e atender os seus clientes, buscando ter praticidade no atendimento, bem como, priorizando uma experiência nessas transações, não somente comerciais, mas também, relacionais com seus clientes. O *framework* elenca as atividades que podem, possivelmente, proporcionar valor para esse *stakeholder*: cumprimento dos contratos pelos fornecedores que envolvam qualidade das matérias-primas e dos prazos; qualidade dos produtos e serviços entregues pelos colaboradores através de atuação competente nos processos de produção, venda e distribuição; portfólio de produtos ofertados; preço criado pelos

colaboradores mediante alinhamento entre custos e margem de lucro; atendimento das necessidades dos clientes feitas pelos colaboradores; práticas dos valores organizacionais pelos colaboradores em atendimento aos clientes; processos industriais eficientes feitos pelos colaboradores. A função de utilidade custo-benefício, de acordo com a análise de conteúdo, evidencia uma busca de equilíbrio para atender a essa demanda do *stakeholder* cliente, envolvendo outros *stakeholders* para a sua criação de valor e as práticas que conduzem a benefícios.

A função de utilidade produtos e serviços com qualidade engloba os *stakeholders*: colaborador e fornecedor. Essa função de utilidade consta nos relatórios anuais com a seguinte frequência: 6 vezes em 2018, 10 vezes em 2019, 6 vezes em 2020, 15 vezes em 2021 e 9 vezes em 2022. Esse item tem maior frequência nas seções: Marcas e Produtos, 21 vezes e Estratégia, 13 vezes.

“Assim como no ano anterior, seguimos apoiando os franqueados, a exemplo da ampliação dos prazos de pagamento e do suporte para a gestão de estoques, pagamento e do suporte para a gestão de estoques. No Brasil, o e-commerce passou a incluir o parceiro: o consumidor escolhe e compra seu produto pelo site, mas quem entrega é a loja mais próxima, o que garante parte da receita para o franqueado. No site, também estão disponíveis os números de WhatsApp das lojas, atendendo os consumidores que desejam comprar diretamente de uma unidade específica”, exerto de 2021, pág. 152.

“Para dar vida a esse ecossistema integrado, unimos times de tecnologia e negócios sob a liderança da vice-presidência Plataforma de Negócios, que atende as quatro empresas do grupo na América Latina. Essa grande área, que atua a partir de métodos ágeis de trabalho, está dividida em centros de excelência (e-commerce; experiência do usuário e design de serviço; dados, analytics e CRM; e gestão dos modelos comerciais) e núcleos habilitadores, com times dedicados a aprimorar a jornada de consumidores, consultoras Natura e representantes Avon, bem como equipes que lideram a Inovação Digital e Aberta (Innovation Labs), a Tecnologia da Informação, o Escritório de Transformação e a incubação de novos negócios, como nossa plataforma de serviços financeiros &Co Pay”, excerto de 2020, pág. 32.

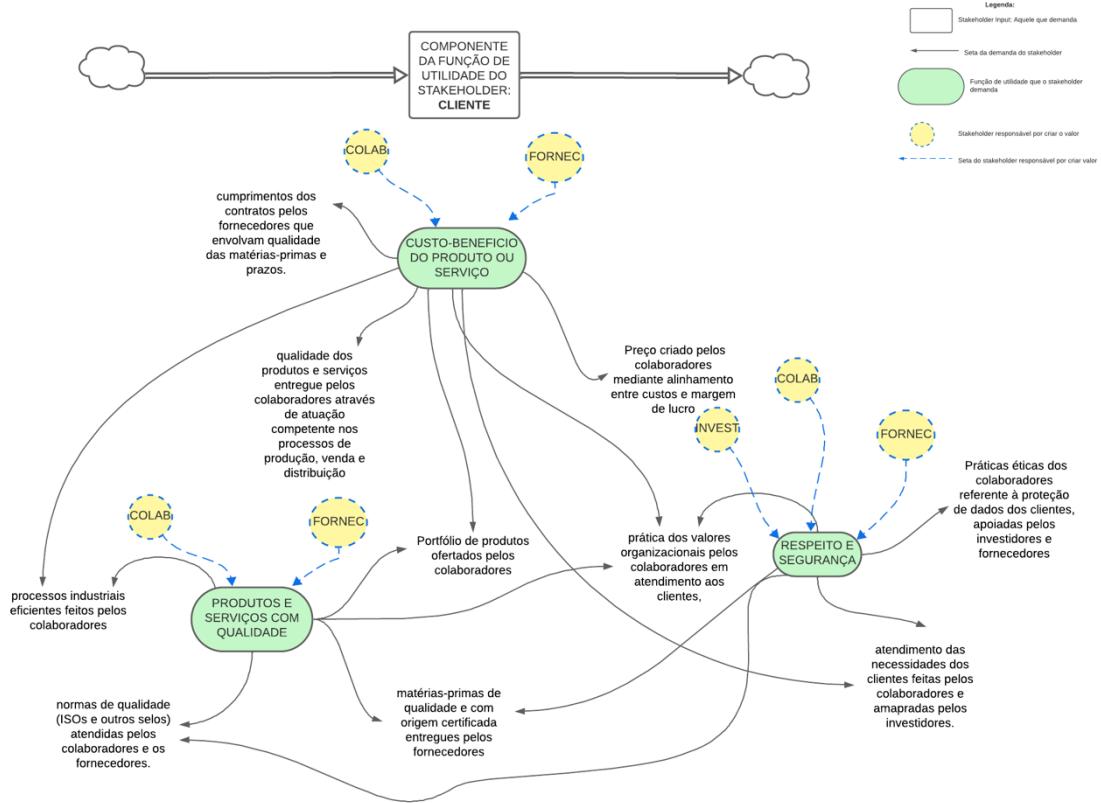
A empresa objeto de estudo, conforme apontam os excertos dos relatórios preza pela qualidade na prestação dos serviços e na criação e entrega de produtos com qualidade para seus clientes. Embora essa função de utilidade possa ser considerada similar à função de utilidade custo-benefício do produto ou serviço, ela pode ser um complemento desta segunda, pois a empresa tem atividades que visam atender a essas duas utilidades de maneira, não isolada, mas

sim integrada. O *framework* elenca as seguintes práticas para o atendimento dessa função de utilidade: processos industriais eficientes feitos pelos colaboradores; portfólio de produtos ofertados pelos colaboradores; matérias-primas de qualidade e com origem certificada entregues pelos fornecedores; normas de qualidade (ISOS e outros selos) atendidas pelos colaboradores e fornecedores.

A função de utilidade respeito e segurança aponta o envolvimento dos *stakeholders*: investidor, colaborador e fornecedor. A sua frequência nos relatórios anuais da empresa objeto de estudo aparece da seguinte maneira: 8 vezes em 2018, 12 vezes em 2019, 13 vezes em 2020, 15 vezes em 2021 e 6 vezes em 2022. As seções com mais frequência dos excertos para essa função de utilidade são: Estratégia e Marcas e Produtos, ambas, 17 vezes.

“Seguimos comprometidos com a estruturação de uma estratégia para reduzir e neutralizar o impacto do uso da água em toda a nossa cadeia de valor, incluindo a etapa de uso dos produtos pelos consumidores. Para tal, demos continuidade aos estudos relativos à nossa pegada hídrica”, excerto de 2018, pág. 44. “Com o intuito de promover hábitos mais conscientes ao consumidor com relação à circularidade, nossas lojas atuam como pontos de coleta. A cada cinco embalagens vazias de produtos de qualquer marca do grupo Natura &Co (Natura, Avon, The Body Shop e Aesop), os clientes e as consultoras recebem benefícios exclusivos” trecho de 2022, pág. 135.

O *framework* elenca as seguintes possíveis ações para atendimento dessa função de utilidade: prática dos valores organizacionais pelos colaboradores em atendimento aos clientes; práticas éticas dos colaboradores referente à proteção de dados dos clientes, apoiadas pelos investidores e fornecedores; atendimento das necessidades dos clientes feitas pelos colaboradores e apoiadas pelos investidores e fornecedores; normas de qualidade (ISOS e outros selos) atendidas pelos colaboradores e fornecedores; matérias-primas de qualidade com origem certificada entregue pelos fornecedores. Os relatórios anuais apontam que a empresa objeto de estudo trabalha em atendimento à diversas frentes que visam gerar respeito para o consumidor, bem como, atender à segurança, seja no aspecto comercial, e, também relacional, firmando, assim, uma espécie de parceira com os consumidores que são incentivados ao engajamento na esfera ambiental, e buscando alternativas para a fidelização do cliente



**Figura 19: O framework genérico do cliente.** Fonte: Elaborado pelo autor.

O *stakeholder* cliente, conforme aponta a análise de conteúdo dos relatórios anuais, é considerado relevante para as práticas de geração de valor da Natura e essa geração de valor ao envolver outros *stakeholder*, pode evidenciar uma criação sistêmica desse valor.

#### 4.2.6 A aplicação do framework genérico na Natura – O fornecedor

O *stakeholder* fornecedor possui 118 excertos extraídos dos relatórios anuais da empresa objeto de estudo, que estão distribuídos da seguinte maneira: 20 em 2018, 28 em 2019, 23 em 2020, 19 em 2021 e 28 em 2022 e as seções dos relatórios que mais tem trechos são: Estratégia com 45 excertos e Governança com 32. A Natura, empresa objeto de estudo, mostra, pelas suas ações levantadas nos excertos dos relatórios anuais, preocupação e zelo para com os seus fornecedores.

A função de utilidade hábitos e condições de pagamento do cliente elenca os *stakeholders*: investidor, colaborador e fornecedor e essa função de utilidade aparece nos relatórios anuais com a frequência: 4 vezes em 2018, 8 vezes em 2019, 7 vezes em 2020, 7 vezes em 2021 e 4 vezes em 2022 e as seções com maior frequência dos excertos são: Estratégia 11 vezes e Marcas e produtos 9 vezes.

“Nosso modelo de compra de ativos da sociobiodiversidade diretamente das famílias agricultoras traduz claramente como as decisões de negócio podem ampliar a geração de valor e representa 6% do nosso impacto positivo na cadeia de suprimentos. Em capital social, são destaques os projetos que favorecem o desenvolvimento social da região como o pagamento por repartição de benefícios às comunidades fornecedoras que proporcionou projetos de infraestrutura e consequente aumento de capacidade produtiva como a construção de usinas de processamento de frutos e sementes em óleo, ingrediente de maior valor agregado” excerto de 2020, pág. 69

“Por meio do canal de Ouvidoria, garantimos a manifestação de colaboradores e fornecedores de maneira segura, anônima e confidencial a respeito de qualquer suspeita de violação ao Código de Conduta, com a devida atuação do Comitê de Ética. Adicionalmente, realizamos auditoria dos pagamentos e de fornecedores específicos” trecho de 2018, pág. 91. “Por isso, atuamos de forma proativa, selecionando apenas fornecedores e parceiros comerciais que estejam em consonância com nossos princípios e valores e que tenham sido aprovados por um rigoroso processo de *due diligence*, renovado periodicamente” excerto de 2021, pág. 196.

O *framework* proposto exibe as seguintes possíveis práticas para o atendimento dessa função de utilidade: análise de crédito e formas de pagamento ofertadas feitas pelos fornecedores; resultados financeiros positivos da empresa-cliente gerados pelos colaboradores e amparados pelos investidores; reputação da organização criada pelos colaboradores, percebida pelos fornecedores e apoiadas pelos investidores; contratos firmados entre colaboradores e fornecedores.

Os relatórios e seus excertos apontam para uma gestão preocupada em atender à cadeia de suprimentos, através de pagamentos monetários, bem como uma preocupação com a qualidade ética dos fornecedores, o que, possivelmente, implica em fatores financeiros para o cliente-comprador, no caso, a empresa objeto de estudo.

A função de utilidade preço recebido envolve os *stakeholders*: investidor, colaborador e fornecedor. Essa função de utilidade está distribuída nos relatórios anuais da seguinte forma: 7 vezes em 2018, 4 vezes em 2019, 6 vezes em 2020, 3 vezes em 2021 e 6 vezes em 2022, e as seções com maior frequência são: Estratégia 12 vezes e Governança 7 vezes.

“Acesso a renda por meio do relacionamento e comércio justo de bioingredientes com cooperativas e pequenos produtores que incentivam a manutenção da floresta de pé. Apoio ao desenvolvimento de infraestrutura local, acesso a serviços e direitos básicos.

Em 2022, compartilhamos R\$ 45.713 milhões (de recurso diretos) para 48 comunidades” excerto de 2022, pág. 26.

“A Cooperativa RECA é fornecedora de ativos para a linha Ekos desde 2001 e está localizada em uma das regiões brasileiras com maior pressão por desmatamento, tanto pela pecuária como pela exploração madeireira. Até 2022, foram pagos mais de R\$ 4,2 milhões às comunidades pelo serviço ambiental prestado de conservação florestal.” Trecho de 2022, pág. 92.

“Avançamos, ainda, no número de famílias das comunidades fornecedoras na região pan-amazônica, e o volume de negócios gerados na região soma R\$ 1,8 bilhão desde 2011 – 80% acima da meta estabelecida para o final de 2020” excerto de 2019, pág. 94.

O *framework* proposto aponta as seguintes possíveis práticas: portfólio de produtos feito pelos fornecedores e demandados pelos colaboradores; contratos firmados entre colaboradores e fornecedores e amparados pelos investidores; valor ofertado pelos fornecedores pelos serviços prestados e pagos pelos colaboradores. Os excertos dos relatórios anuais da Natura, empresa objeto de estudo, relatam ações que envolvem não somente o preço monetário, mas que ela possivelmente busca integrar suas ações estratégicas de forma a atender com qualidade os seus fornecedores e dessa transação, o preço recebido reflete, também, uma certa qualidade nas transações feitas.

A função de utilidade relacionamento de longo prazo estável e duradouro envolve os *stakeholders*: investidor, colaborador e fornecedor e nos relatórios anuais têm a seguinte frequência: 15 vezes em 2018, 19 vezes em 2019, 16 vezes em 2020, 12 vezes em 2021, e 24 vezes em 2022. A seções com maior frequência desses excertos são: Governança 22 vezes e Marcas e Produtos, 19 vezes.

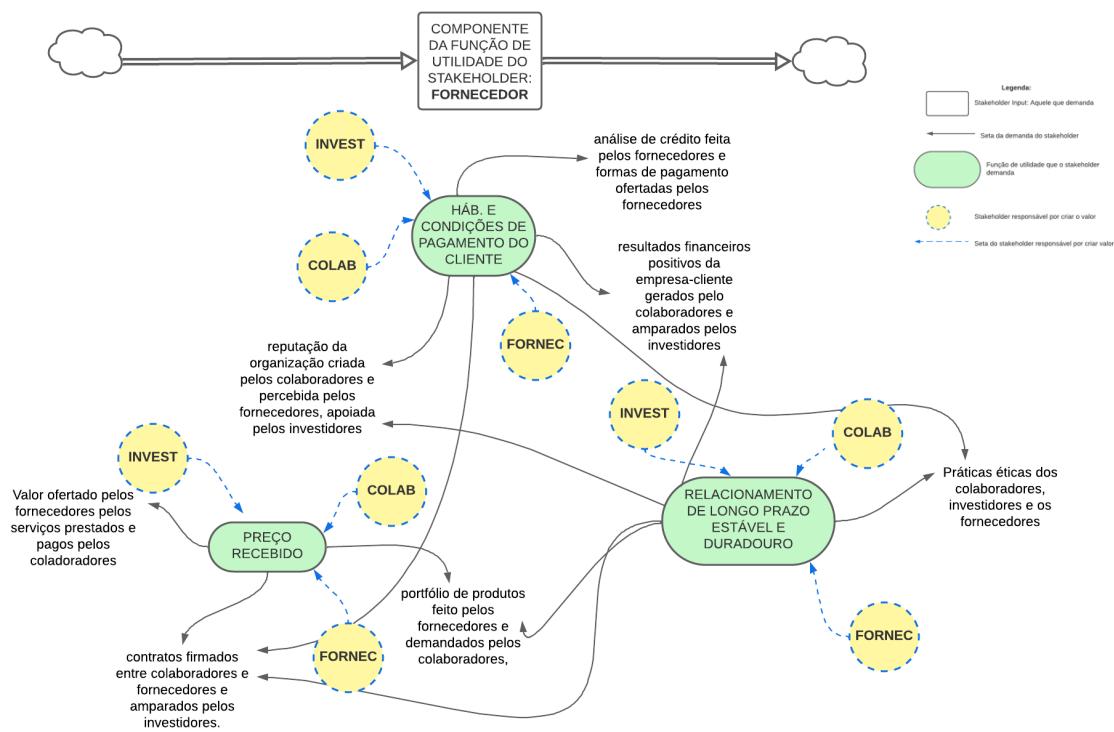
“O investimento e o impacto socioambiental de longo prazo dos parceiros participantes é avaliado e a evolução dos fornecedores é reconhecida, por meio de uma premiação anual. Em 2022, contamos com 207 fornecedores estratégicos, que representaram 44,45% de nossos gastos totais com fornecedores” trecho de 2022, pág. 128.

“Relacionamento próximo e de longo prazo com os fornecedores, compartilhando os desafios e impulsionando o propósito da organização na cadeia. Estratégia apoiada

pela declaração de Direitos Humanos do grupo e pela evolução para a certificação e/ou rastreabilidade integral das cadeias críticas” excerto de 2021, pág. 38.

“Promovemos relacionamentos de qualidade que criam valor para a sociedade e o planeta. Por meio do Programa Embrace, desenvolvemos nossa cadeia de suprimentos, além de mobilizarmos práticas sustentáveis. Relacionamento baseado na Declaração de Direitos Humanos do Grupo e na evolução para a certificação e/ou rastreabilidade integral das cadeias críticas.” Excerto de 2022, pág. 25.

O *framework* sinaliza as possíveis práticas para o atendimento dessa função de utilidade: resultados financeiros positivos da empresa-cliente gerados pelos colaboradores; práticas éticas dos colaboradores, investidores e fornecedores; reputação da organização criada pelos colaboradores e percebida pelos fornecedores; contratos firmados entre colaboradores e fornecedores amparados pelos investidores. Conforme apontam os excertos da pesquisa dos relatórios anuais, a empresa objeto de estudo busca criar relacionamentos de longo prazo, que atendam a exigências éticas e ambientais, gerando assim, com os fornecedores que atendam a tais critérios, um relacionamento duradouro.



**Figura 20: O *framework* do fornecedor. Fonte: Elaborado pelo autor.**

O *stakeholder* fornecedor, conforme mostram os excertos da análise de conteúdo, é considerado estratégico para a criação de valor sistêmica da empresa objeto de estudo, considerando o atendimento das suas funções de utilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Principais resultados encontrados na pesquisa

Os resultados obtidos mostram que na empresa objeto de estudo, a Natura, existem diversas atividades que constituem características de criação de valor entre os *stakeholders*, que atendem de diversas maneiras às demandas de função de utilidade dos *stakeholders* primários, parte dessas ações envolvem mais de um *stakeholder* para que a ação de atendimento de criação de valor aconteça. A sinergia dos *stakeholders* oferta uma visão ampla e refinada, ao mesmo tempo, dos mecanismos de criação de valor que podem colaborar em explicações futuras sobre a criação de valor e sua relação de captura de valor (Tantalo & Priem, 2016).

Os diversos excertos extraídos dos relatórios podem conduzir à compreensão de que a geração de valor acontece entre os *stakeholder* de forma sistêmica, onde um *stakeholder*, pela sua demanda ou a sua função de utilidade é atendido na medida em que os outros *stakeholders* são envolvidos no processo de criação de valor. Os benefícios coletivos de uma abordagem de gerenciamento ampla dos *stakeholders* normalmente não são rastreáveis a um relacionamento preciso com eles, mas resultam de uma combinação de fatores entre pares, de terceiros e temporais que mostram novas ocasiões de criação de valor, e, uma empresa que busca copiar esses benefícios precisos de um concorrente que gerencia para os *stakeholders* não terá êxito em determinar os relacionamentos exatos com os *stakeholders* que foram efetivados nesses benefícios (Harrison et al., 2010).

### 5.2 Considerações sobre os objetivos da pesquisa

Ao se considerar o objetivo principal da presente pesquisa e o problema de pesquisa que são: o desenvolvimento e a carência de um modelo dinâmico entre *stakeholders* que permita a criação de valor entre eles, tal objetivo foi alcançado ao se considerar que, mediante a pesquisa bibliográfica realizada que permitiu identificar os conceitos de valor para os *stakeholders* (obj. espec. 1), o desenvolvimento do *framework* proposto possibilitou descrever as maneiras de criação de valor entre os *stakeholder*, (obj. espec. 2) bem como, proporcionou uma forma sistemática para essa criação, buscando, a partir das teorias e práticas e após a identificação dessas demandas, propor ações e práticas que venham a atender a essas funções de utilidade. Tal prática evidenciou a forma como esse processo de criação é atendida por um ou mais *stakeholders* que são envolvidos no processo. (obj. espec. 3).

O *framework* proposto escorou-se para tal atendimento, às diversas ações, atitudes e práticas da empresa objeto de estudo, de onde foram coletados excertos dos textos integrais dos relatórios anuais, o que permitiu unir a teoria e a prática, proporcionando um *framework* que está ancorado nessas duas bases. Se a propriedade de criar utilidade para os *stakeholders* é importante, bem como, um indicador central do desempenho futuro da organização, é relevante descobrir formas de capturar noções de valor mais complexas de modo sistemático e comprehensível (Harrison & Wicks, 2013).

Ao se considerar a forma sistêmica e dinâmica dessa criação de valor, observa-se que há uma possibilidade de que ela aconteça em virtude de os *stakeholders* agirem de forma interligada.

Tomando essas definições, a criação de valor total de um sistema de negócios é a soma de todos os pressupostos de análise feitas por cada um dos grupos de *stakeholders* essenciais desse sistema para as múltiplas utilidades que obtém da participação no sistema. (Tantalo & Priem, 2016, p. 317)

A forma dinâmica dessa sistematização se enquadra na perspectiva de que os *stakeholders* atuam melhor, no sentido estratégico, quando agem dessa forma, o que pode permitir às empresas uma melhor gestão de quem são os seus *stakeholder* e qual é a melhor forma de atender às suas demandas e necessidades. Tal argumento é amparado pela proposta de que os *stakeholders* dependem da empresa e de seus outros *stakeholders* para atender seus próprios interesses, e esses interesses estão inseparavelmente ligados em um sistema de criação de valor no qual cada *stakeholder* entrega influência ou recursos em troca de qualquer combinação de bens tangíveis e/ou intangíveis (Harrison & Wicks, 2013).

Parte dessa modelagem sistêmica, possíveis evidências da pesquisa apontam, que ela se dá em virtude de um certo grau de reciprocidade entre esses mesmos *stakeholders*. Mesmo quando uma população é dividida entre *stakeholders* recíprocos e autointeressados, o resultado agregado integra as previsões derivadas da suposição de reciprocidade e dessa forma a reciprocidade entrega um modelo mais preciso da atitude nesses ambientes do que um interesse de exclusividade (Bosse et al., 2009). A interação entre os *stakeholders*, sua reciprocidade nas práticas empresariais e a sistematização desses elementos corrobora para que o modelo proposto, possivelmente agregue melhores práticas para a criação de valor entre os *stakeholders*. A primeira responsabilidade de um executivo é criar o máximo de valor possível para os *stakeholders*, bem como, nenhum interesse deles é executável isoladamente dos demais *stakeholders* (Freeman, 2007).

Por esses itens e elementos a presente pesquisa traz contribuições para a forma como a criação de valor acontece entre os *stakeholders* tendo como proposta o diálogo entre a teoria dos *stakeholders* e a teoria dos sistemas dinâmicos o que pode viabilizar uma melhor forma de se gerenciar os *stakeholder*, ao se observar o histórico de atividades e, também, em perspectivas futuras que abarquem as devidas estratégias de criação de valor. Se houver necessidade de se fazer compensações, o executivo deve encontrar uma forma de fazê-las e começar de forma imediata a melhorá-las para todos os lados, gerenciar para os *stakeholders* é conseguir criar o máximo de valor possível, sem recorrer a tais compensações (Freeman, 2007).

A sugestão para futuras pesquisas podem traçar caminhos mais amplos, envolvendo mais de um caso ou mais de uma empresa objeto de estudos, bem como, os futuros estudos podem ser realizados com empresas de outros setores e segmentos como o setor público e o terceiro setor.

## REFERÊNCIAS

- BERTALANFFY, Ludwig V. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações.** 5ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- BRICKSON, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review*, 32, 864888. doi: 10.5465/AMR.2007.25275679
- BOAVENTURA, João G; BOSSE, Douglas A; MASCENA, Keysa M; SARTURI, Greici. Value distribution to stakeholders: The influence of stakeholder power and strategic importance in public firms. *Long Range Planning* 53 (2020) 10 july 2019.
- BOSSE, Douglas A; PHILLIPS, Robert A.; HARRISON, Jeffrey S. Research notes and commentaries Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance. **Strategic Management Journal**. 30: 447-456 (2009).
- CHURCHMAN, C. West. **Introdução à teoria dos sistemas.** 2ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- \_\_\_\_\_. **The X of X. System Development Corporation**, University of California at Berkeley, Santa Monica, California, SP-877, April, 1963.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- DURIAU, Vicent, J; REGER, Rhonda K; DFARRER, Michael. A content analysis of the content analysis literature in organization studies: research themes, data sources, and methodological refinements. **Organizational Research Methods**. (2007), 5-34, 10(1)
- EISENHART, K. Building Theories from case study research. **Academy of Management Review**, 1989, Vol.14, nº 4, 532-550.
- FASSIN, Yves. A dynamic perspective in Freeman's stakeholder model. **Journal of Business Ethics**, (2010), 39-49, 96.
- FORRESTER, Jay W. System dynamics – a personal view of the first fifty years. **System Dynamics Review**. Vol.23, No. 2/3 (summer/fall 2007): 345-358.
- \_\_\_\_\_. Learning and renewal. **The McKinsey Quarterly**, 1995, number 4.
- FREEMAN, Robert. E. **Strategic management: A stakeholder approach.** Cambridge university press, 1984.

\_\_\_\_\_. Managing for stakeholders. Darden Business Publishing. University of Virginia. January 2007.

FREEMAN, Robert E; LIEDTKA, Jeanne. Corporate Social Responsibility: A Critical Approach. **Business Horizons** / July-August 1991.

FREEMAN, Robert E; Dmytryev, Sergiy D. PHILLIPHS, Robert A. Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. **Journal of Management**, (2021), 1757-1770, 47(7).

GARCIA-CASTRO, R; AGUILERA, Ruth V. Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. **Strategic Management Journal**. 36: 137-147 (2015).

GONZÁLEZ-BENITO, J; GONZÁLEZ-BENITO, O. A review of determinant factors of environmental proactivity. **Business Strategy and the Environment**, (2006), 87-102, 15(2)

GREGOR, S. The nature of theory in information systems. **MIS Quarterly** Vol. 30. No. 3, pp. 611-642/september 2006

HARRISON, Jeffrey S; BOSSE, Douglas A; PHILLIPS, Robert A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**. 31: 58-74 (2010).

HARRISON, Jeffrey S. BOSSE, Douglas A. How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. **Business Horizons** (2013) 56, 313-322.

HARRISON, Jeffrey S; WICKS, Andrew C. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. **Business Ethics Quarterly**. Volume 23, issue 1 (January 2013). pp.97-124.

HARRISON, Jeffrey S; HO, Violet T; BOSSE, Douglas A; CRILLY, Donal. A Configurational Theory of Generalized Exchange in Stakeholder-Oriented Firms. **Academy of Management Perspectives**, (2023). 16-36, 37 (1).

HART, Sutart L; MILSTEIN, Mark B. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, 2003 vol.17, no 2.

HOPPEN, Norberto; LAPOINTE, Liette; MOREAU, Eliane. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **Revista eletrônica de administração REAd** – edição 3 vol. 2 no 2, nov 1996.

HSUEH, Joe; MOLLOY, Janice. Mapping as Engagement: Systems Mapping for Systemic Change. **Reflections: The SoL North America Journal**, 2016, volume 14, number, 4.

- ANGLEY, P.A; MORECROFT, J.D.W. Performance and learning in a simulation of oil industry dynamics. **European Journal of Operation Research**. 155 (2004) 715-732
- LIN, Chin-Huang; TUNG, Chiu-Mei; HUANG, Chih-Tai. Elucidating the industrial cluster effect from a system dynamics perspective. **Science Direct, Technovation**, 26 (2006) 473-482.
- McGAHAN, Anitta M. The New Stakeholder Theory on Organizational Purpose. **Strategy Science**. Vol. 8, No.2, June 2023, pp.245-255
- NIELSEN, Flavia A. G et al. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- OLIVEIRA, Ronaldo Jhunior; BOAVENTURA, João Mauricio. Valu eco-creation within the stakeholder theory: taking stock and moving forward. **RAU – Revista de Administração Unimep**. V.19 n1 janeiro-abril, 2021.
- OLIVEIRA, Ronelton R; MARINHO, Marlon Finelli A; DIAS, Alexandre T. Um estudo sobre a utilização da modelagem de equações estruturais na produção científica nas áreas de administração e sistemas de informação. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 9, núm. 4, pp. 559-578.
- OKWIR, Simon; NUDUPURATI, Sai; GINIEIS, Matías; ANGELIS, Jannis. Performance Measurement and Management Systems: A Perspective from Complexity Theory. **International Journal of Management Reviews**, (2018), 731-754, 20 (3).
- PARMAR, Birhan L., R. Edward FREEMAN, Jeffrey S. HARRISON, Andrew C. WICKS, Lauren PURNELL, and Simone DE COLLE. Stakeholder Theory: The State of the Art. **Academy of Management Annals** 4, no. 1 (2010): 403-445.
- PRADO A., FERRAGI, E., BOAVENTURA, J., TELLES, R. Contribuição da Abordagem System Dynamics na Compreensão da Competitividade de Clusters de Negócios. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. (2013). 40-66, 12(04)
- PORWAL, A; PARSAEHR, M; SZOSTOPAL, D; RUPARATHNA, R; HEWAGE, K. The integration of building information modeling (BIM) and system dynamic modeling to minimize construction waste generation from change orders. **International Journal of Construction Management**, (2023), 156-166, 23 (1).
- SARTURI, G. SERAVALLI, C. BOAVENTURA, J. Afinal, o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, V.8, ed. Especial XVI ENGEMA, p.92-113, 2015.

- STERMAN, John D. Learning in and about complex systems. **System Dynamics Review**, vol. 10, nos 2-3 (summer-Fall 1994): 291-330.
- \_\_\_\_\_. Business Dynamics, System Thinking and Modeling for a Complex World. Massachusetts Institute of Technology Engineering Systems Division **Working Paper Series ESD-WP-2003-01.13-ESD Internal Symposium**. (2000).
- STOCKER, F; MASCENA, Keysa M. C; AZEVADO, A. C; BOAVENTURA, João M. G. Teoria de Redes de Influências de "Stakeholders": uma abordagem revisitada. **Cadernos EBAPE.BR**, (2019), 673-688, 17, (spe)
- STOCKER, F; DE ARRUDA, Michelle P; MASCENA, Keysa M. C; BOAVENTURA, João M. G. Stakeholder engagement in sustainability reporting: A classification model. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. (2020), 2071-2080, 27(5).
- TANTALO, C; PRIEM, Richard L. Value creation through stakeholder synergy. **Strategic Management Journal**. 37: 314-329 (2016)
- VIGLIA, Giampaolo; PERA, Rebecca; DYUSSEMBAYEVA, Shynar; MIFSUD, Matthieu; HOLLEBEEK, Linda D. Engagement and value cocreation within a multi-stakeholder service ecosystem. **Journal of Business Research**, (2023), 157.
- WEIL, H. B. Application of system dynamics to corporate strategy: an evolution of issues and frameworks. **System Dynamics Review**, 23(2-3), 137–156. (2007).
- WINDSOR, D. (2017). Value Creation Theory: Literature Review and Theory Assessment. *Stakeholder Management*, pp. 75-100

**APÊNDICE A**  
**Checklist de confiabilidade ética da pesquisa**

Critério de confiabilidade ética	Sim	Não	Não se aplica
<b>Quanto aos sujeitos da pesquisa</b>			
Os sujeitos aceitaram explicitamente participar da pesquisa			X
Os sujeitos foram informados do real propósito da pesquisa			X
Os sujeitos foram protegidos de mal-estar e/ou danos psicológicos e físicos decorrentes da participação na pesquisa			X
Foram respeitados os padrões morais e éticos dos sujeitos			X
A privacidade dos sujeitos foi preservada durante a abordagem			X
Foi evitada qualquer forma de coação ao sujeito para aceitar participar da pesquisa			X
A divulgação dos resultados preservou a identidade dos sujeitos			X
Houve autorização formal dos sujeitos para divulgação de sua identidade			X
<b>Quanto à pesquisa de documentos</b>			
Os documentos foram obtidos de forma lícita	X		
Os documentos são de domínio público	X		
Houve autorização dos autores para acesso aos documentos			X
Foi estabelecido um método de análise dos documentos	X		
As análises foram fiéis ao conteúdo dos documentos	X		
<b>Quanto à pesquisa em empresas</b>			
Foi obtida autorização explícita de representantes da empresa para realização da pesquisa			X
Os representantes da empresa foram informados do real propósito da pesquisa			X
Houve autorização da empresa para divulgação de sua identidade			X
A identidade da empresa foi preservada de todas as formas possíveis			X
<b>Quanto aos métodos</b>			
Minha postura como pesquisador foi ética durante todo o processo de pesquisa	X		
Os métodos de pesquisa e de análise foram respaldados em autores acadêmicos	X		
O delineamento da pesquisa e análise de resultados têm a concordância do orientador	X		
As análises dos dados foram isentas de manipulação de resultados	X		

A pesquisa respeitou as leis vigentes de proteção de dados	X		
Os dados brutos da pesquisa foram preservados para consultas e comprovações futuras	X		
O produto tecnológico da pesquisa é baseado nos métodos de coleta e análise de dados estabelecidos para a pesquisa.	X		