

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

CLÁUDIA CALDAS SILBER

**A CRIAÇÃO DE VALOR EM SITUAÇÕES NÃO FAMILIARES NA ÓTICA DA
TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

Porto Alegre

2022

CLÁUDIA CALDAS SILBER

**A CRIAÇÃO DE VALOR EM SITUAÇÕES NÃO FAMILIARES NA ÓTICA DA
TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Dra. Yeda Swirski de Souza

Porto Alegre

2022

S582c

Silber, Cláudia Caldas.

A criação de valor em situações não familiares na ótica da teoria dos stakeholders / Cláudia Caldas Silber. – 2022.
164 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.
“Orientadora: Profa. Dra. Yeda Swirski de Souza.”

1. Teoria dos Stakeholders. 2. Gestão de stakeholders.
3. Relevância de stakeholders. 4. Criação de valor.
5. Situações não familiares. I. Título.

CDU 658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Amanda Schuster – CRB 10/2517)

Cláudia Caldas Silber

**A CRIAÇÃO DE VALOR EM SITUAÇÕES NÃO FAMILIARES NA ÓTICA DA
TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em 10/01/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Prof. Dr. Guilherme Trez
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Prof. Dr. Luiz Carlos Pinto da Silva Filho
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Profa. Dra. Yeda Swirski de Souza - Orientadora
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Porto Alegre
2022

“O assunto mais importante do mundo pode ser simplificado até ao ponto em que todos possam apreciá-lo e compreendê-lo. Isso é – ou deveria ser – a mais elevada forma de arte.”

Charles Chaplin

AGRADECIMENTOS

Com muita satisfação agradeço a todos que participaram desta conquista: a conclusão do curso de doutorado vai além da obtenção de uma titulação acadêmica. Para mim, foi uma experiência de vida que exigiu disciplina e determinação para conciliar a rotina de estudos com a minha atividade profissional, sem deixar de lado hábitos que considero fundamentais para manter uma rotina saudável.

À Profa. Dra. Yeda, por sua dedicação, generosidade e amizade durante todos estes anos.

À minha família, em especial à minha filha Sophie que é a minha maior alegria, às minhas irmãs Ângela e Fernanda, pelo incentivo e companhia.

Um agradecimento especial ao Carlos, pelo carinho e cumplicidade em todos os momentos.

Aos professores, membros da banca examinadora, Dr. Celso Augusto de Matos, Dr. Guilherme Trez, Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore e Dr. Luiz Carlos Pinto da Silva Filho, pelas valiosas contribuições para aprimoramento desta pesquisa.

Ao corpo docente da UNISINOS, dedicado ao ensino e à pesquisa de alta qualidade e aos integrantes da equipe do PPG/Administração.

Aos meus colegas, em especial à Dra. Juliane Rufatto e Dr. Roberto Zanoni, pelo convívio e amizade.

Finalmente, meu agradecimento e admiração aos executivos da empresa Suzano, em especial ao Sr. Walter Schalka, por sua receptividade, respeito e atenção.

RESUMO

Segundo a visão da Teoria dos *Stakeholders* (TS), as relações com *stakeholders* são direcionadas para a criação e distribuição de valor envolvendo múltiplos *stakeholders*, tendo em vista a realização de um propósito ligado à razão de existir da empresa. Identificou-se lacuna na TS referente à criação de valor em contextos organizacionais marcados por situações não familiares. Tendo em vista essa lacuna, o objetivo principal deste estudo será analisar como uma organização realiza a criação de valor em situações não familiares. A pandemia da covid-19 oportunizou o contexto – caracterizado como não familiar – para a realização deste estudo. Para realização da pesquisa, adotou-se a estratégia do estudo de caso em uma empresa reconhecida pela trajetória na gestão de múltiplos *stakeholders*. Foram utilizados dados primários e secundários. Verificou-se que, no contexto pesquisado, a definição e a estratégia de gestão de *stakeholders* foram afetadas, prevalecendo ações de curto prazo e com atenção àqueles com vulnerabilidade de sobrevivência. Assim, o trabalho contribui para os estudos sobre definição da relevância de *stakeholders*, revelando que situações não familiares afetam estratégias de gestão com *stakeholders*. A pesquisa também contribui em suas implicações gerenciais, apontando para a atenção necessária de gestores quanto à composição do portfólio de *stakeholders* e suas vulnerabilidades.

Palavras-chave: Teoria dos *Stakeholders*; gestão de *stakeholders*; relevância de *stakeholders*; criação de valor; situações não familiares.

ABSTRACT

According to the Stakeholder Theory (TS) view, relationships with *Stakeholders* are directed towards the creation and distribution of value involving multiple *Stakeholders*, with a view to achieving a purpose linked to the company's reason for existing. A gap was identified in the TS regarding the creation of value in organizational contexts marked by unfamiliar situations. In view of this gap, the main objective of this study was to analyze how an organization creates value in unfamiliar situations. The Covid-19 pandemic provided the context for carrying out this study, characterized as unfamiliar. To carry out the research, the case study strategy was adopted in a company recognized for its trajectory in the management of multiple *Stakeholders*. Primary and secondary data were used. It was found that in the researched context, the definition and management strategy of *Stakeholders* were affected, prevailing short-term actions and with attention to *Stakeholders* with survival vulnerability. Thus, the study contributes to studies on defining the relevance of *Stakeholders*, revealing that unfamiliar situations affect management strategies with *Stakeholders*. The research also contributes to its managerial implications, pointing to the necessary attention of managers to the composition of the portfolio of *Stakeholders* and their vulnerabilities.

Keywords: Stakeholder theory; stakeholder management; stakeholder relevance, value creation, unfamiliar situations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A visão dos <i>stakeholders</i> da organização	22
Figura 2 – Criação de valor para <i>stakeholders</i>	23
Figura 3 – Níveis de análise da gestão de <i>stakeholders</i>	29
Figura 4 – Tipologia dos <i>stakeholders</i> : relevância	34
Figura 5 – Os cinco fatores motivacionais do comportamento de apropriação de valor de partes interessadas poderosas.....	37
Figura 6 – Relação entre níveis de análise, conceitos teóricos, categorias e subcategorias de análise.....	105
Figura 7 – <i>Framework</i> de pesquisa final.....	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo do referencial teórico e categorias de análise preliminares.....	46
Quadro 2 – Resumo das fontes secundárias (documentos públicos da empresa) ...	57
Quadro 3 – Caracterização dos entrevistados	61
Quadro 4 – Resumo da perspectiva de análise racional	111
Quadro 5 – Resumo da perspectiva de análise processual	119
Quadro 6 – Resumo da perspectiva transaccional	122

LISTA DE SIGLAS

ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
AESC	Association of Executive Search and Leadership Consultants
BTG	Banking and Trading Group Pactual
CCX	<i>Chicago Climate Exchange</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DJSI	Dow Jones Sustainability Index World
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
GEEs	Gases de efeito estufa
IBF	Instituto Brasileiro de Florestas
IGPT	Índice <i>Great Place to Work</i>
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização não governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
ONU-Brasil	Nações Unidas no Brasil
OS	Orientação para <i>Stakeholders</i>
RDAP	<i>Reactive, defensive, accommodative, proactive</i> (reativo, defensivo, acomodativo, proativo).
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SASB	<i>Sustainability Accounting Standards Board</i>
SNF	Situações não familiares
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosure
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TS	Teoria dos <i>Stakeholders</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.1.1 Objetivo geral	17
1.1.2 Objetivos específicos	17
1.2 JUSTIFICATIVA	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	20
2.2 CRIAÇÃO DE VALOR.....	25
2.3 A GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	29
2.3.1 A identificação de <i>stakeholders</i>	31
2.3.2 Relações com <i>stakeholders</i> voltadas à criação de valor	37
2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO E CATEGORIAS PRELIMINARES DE ANÁLISE.....	41
3 MÉTODO	49
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	49
3.2 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO E UNIDADE DE ANÁLISE	50
3.3 COLETA DE DADOS	54
3.3.1 Coleta de dados secundários	54
3.3.2 Coleta de dados primários	59
3.4 A ANÁLISE DOS DADOS	61
4 APRESENTAÇÃO DO CASO	64
4.1 ANTECEDENTES	65
4.1.1 O propósito da Suzano	67
4.1.2 “Inovabilidade” e ESG	69
4.1.3 <i>Compliance</i> em relação à política ambiental brasileira	70
4.2 O CONTEXTO PANDÊMICO	71
4.3 EXPERIÊNCIA DA SUZANO EM GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	74
4.3.1 Classificação de <i>stakeholders</i> na Suzano	80
4.3.2 Significados de valor relacionados aos <i>stakeholders</i> na Suzano	83
4.4 CRIAÇÃO DE VALOR.....	84
4.4.1 Ações de curto prazo da Suzano frente à situação não familiar	85
4.4.2 Ações de longo prazo da Suzano	90

4.4.3 Resultados da gestão de <i>stakeholders</i> na Suzano	93
4.4.3.1 Resultados tangíveis das ações de criação e distribuição de valor	95
4.4.3.2 Resultados intangíveis das ações realizadas pela Suzano na perspectiva da criação e distribuição de valor.....	100
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	104
5.1 PERSPECTIVA RACIONAL	105
5.2 PERSPECTIVA PROCESSUAL	111
5.3 PERSPECTIVA TRANSACIONAL.....	119
5.4 <i>FRAMEWORK</i> DE PESQUISA FINAL	125
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127
6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	130
6.2 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	132
REFERÊNCIAS.....	133
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO: SUZANO CELULOSE S.A.	147
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	155
APÊNDICE C – <i>CODEBOOK</i> ESTUDO DE CASO SUZANO.....	157
APÊNDICE D – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA NA EMPRESA.....	164
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	165

1 INTRODUÇÃO

Este estudo apresentará contribuições para o entendimento sobre como organizações e *stakeholders* mobilizam-se a fim de criar valor em um contexto organizacional marcado por situações não familiares (SNF). Entende-se por SNF, em um contexto organizacional, aquelas sem precedentes e cujo enfrentamento é desconhecido por não terem sido ainda vivenciadas. Segundo Weick e Sutcliff (2001), situações não familiares podem ser classificadas como “anômalas”, referindo-se aos momentos em que pessoas avaliam e agem de acordo com o inesperado a fim de organizarem suas atividades, antes que a situação se torne incontrollável.

O trabalho alinha-se à visão seminal de Freeman (1984, p. 46), que define *stakeholders* como “grupo que pode afetar ou ser afetado pelas realizações do propósito de uma organização”. No livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, que marca o surgimento da Teoria dos *Stakeholders*, este autor propõe um novo paradigma teórico e pragmático para a formulação e implementação das estratégias organizacionais. Essa abordagem sinaliza para a transformação das relações entre organizações e múltiplos atores, além dos que estão diretamente relacionados com os processos produtivos ou que são beneficiados pelo lucro da empresa, mas que integram um sistema de relacionamentos que visa à conquista de interesses comuns relativos à criação de valor. (FREEMAN, 1984; FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007).

Após quase quatro décadas da publicação seminal de Freeman (1984), a Teoria dos *Stakeholders* (TS) segue em contínua evolução, assim como os contextos organizacionais e os sociais, nos quais se entende que os significados de valor para a organização e os *stakeholders* podem variar conforme o momento vigente, com efeitos em abordagens da TS.

Segundo McVea e Freeman (2005), a gestão de *stakeholders* refere-se ao desenvolvimento de relacionamentos voltados à criação e troca de valor entre uma organização e diversos atores em um contexto organizacional. De acordo com esses autores, realizar a gestão de *stakeholders* significa levar em conta os interesses de todas as partes que, de algum modo, podem ser afetadas pelas decisões de uma organização, e, devido à existência de reciprocidade entre partes envolvidas (CARROLL, 1979), questão central para a criação de valor (FREEMAN, 1984), a essas partes atribuem-se “nomes e rostos”. (MCVEA; FREEMAN, 2005, p. 60).

Freeman *et al.* (2010) apontam a globalização, os avanços tecnológicos e a descentralização do poder dos governos em relação ao bem-estar social como mudanças sociais relevantes que provocam transformações nos contextos organizacionais contemporâneos e, conseqüentemente, no papel das organizações. Os efeitos dessas transformações se refletem também no campo da pesquisa acadêmica sobre temas emergentes da TS e nas práticas da gestão que incorporam novos significados de valor para organizações e para *stakeholders*.

Na literatura da TS, valor é descrito como algo intangível ou tangível que pode ser relacionado à maior remuneração aos funcionários, à flexibilização de negociação com fornecedores e, também, à possibilidade de preços mais acessíveis para clientes, bem como ao resultado de ações de uma empresa voltadas a proporcionar bem-estar social. (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

Já para Freeman e Auster (2011, p. 15), a autenticidade é um valor importante nos contextos organizacionais contemporâneos e implica “agir de acordo com valores para indivíduos e organizações”. Portanto, sob a visão da ética empresarial, é um ponto de partida necessário; além disso, “ser autêntico é um processo contínuo de conversa que não apenas começa com valores percebidos, mas também envolve a história de alguém, relacionamentos com os outros e aspirações”. (FREEMAN; AUSTER, 2011, p. 15).

Valor também pode ser algo que uma empresa distribui para seus *stakeholders* a fim de satisfazer as demandas das partes relacionadas com as atividades da empresa para preservar relacionamentos. (SARTURI; SERAVALLI; BOAVENTURA, 2015). Uma das perspectivas recentes da TS aborda as relações estabelecidas entre organizações e *stakeholders* voltadas à criação de valor sob a lente da sustentabilidade. Sob essa visão, a criação de valor volta-se para interesses coletivos. (FREUNDEREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020).

Apesar de a literatura da TS já apresentar respostas para distintas questões acerca das relações entre organizações e *stakeholders* voltadas à criação de valor em contextos organizacionais (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000; GARRIGA, 2014), estudos mais recentes sugerem a necessidade de realização de novas pesquisas que possam explicar aspectos a serem aprofundados sobre a criação de valor nos contextos organizacionais atuais. (BARNEY; HARRISON, 2020; WOOD *et al.*, 2021).

O problema que norteia o presente estudo refere-se ao aspecto central nos estudos da TS, que, desde a sua origem, se dedica ao desenvolvimento de relações

entre organização e *stakeholders* que visam à criação de valor para o conjunto heterogêneo de atores. Essas relações são representadas na TS por modelos conceituais que possibilitam a identificação de todos os *stakeholders* que influem e que podem também influenciar um contexto organizacional. (FREEMAN *et al.*, 2010; KUJALA; LEHTIMÄKI; MYLLYKANGAS, 2017). A proposição seminal de Freeman (1984) já aponta a necessidade de saber quem são e como se comportam todos os atores que formam os contextos organizacionais, para que seja feita a correta representação do ambiente em que as atividades empresariais acontecem.

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem o conceito de relevância dos *stakeholders*¹, a fim de aprofundar a identificação dos atores que integram o contexto da organização, com base em três principais atributos: poder, legitimidade e urgência. Quanto mais esses três atributos detiverem determinado grupo de *stakeholders*, maior será a sua relevância e, conseqüentemente, maior deve ser a atenção da organização em priorizar suas necessidades e expectativas. (FREEMAN, 1984; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) validam os fatores poder, legitimidade e urgência como preditivos para a identificação dos *stakeholders*, mas reforçam a importância do fator urgência. Neville e Menguc (2006) propõem um modelo conceitual relativo às interações entre *stakeholders*, com base em direção, força e sinergia de necessidades e expectativas comuns. Já Neville, Bell e Whitwell (2011) interrogam sobre a importância do fator urgência para a identificação de *stakeholders*, com o argumento de que a relevância do *stakeholder* não deve ser avaliada por esse fator, mas pela legitimidade moral de sua reivindicação. Entende-se que as partes interessadas cujas demandas são urgentes exigirão maior atenção gerencial, porque a esses *stakeholders* estão relacionados dois aspectos que precisam ser observados cuidadosamente: a sensibilidade ao tempo – ou seja, a temporalidade –, e a criticidade da reclamação das partes interessadas. (NEVILLE; BELL; WHITWELL, 2011).

Também em uma perspectiva de identificação de *stakeholders*, Soares, Sarturi e Boaventura (2014) propõem a distinção entre percepção e atendimento de *stakeholders*. De acordo com a visão de Boaventura *et al.* (2013), há uma sequência de etapas a serem percorridas que não estão previstas no modelo de relevância de Mitchell, Agle e Wood (1997), por isso propõem uma hierarquia de importância dos

¹ Algumas traduções para o português de estudos da TS falam em saliência de *stakeholders*.

stakeholders a partir da percepção dos gestores. Segundo Boaventura *et al.* (2013, p. 95), o momento de percepção das demandas dos *stakeholders* e do contexto organizacional é “uma situação *ex ante* à distribuição de recursos”; já o momento em que essas demandas são atendidas é “uma situação *ex post* à percepção da importância dos *stakeholders* pelos gestores”. Esse entendimento sugere que, na primeira etapa, quando ocorre a percepção do contexto organizacional, são identificados os *stakeholders* e respectivos significados de valor. Porém, entende-se que a gestão de *stakeholders* é um processo complexo porque envolve múltiplos atores e etapas, tais como a criação e o compartilhamento de valor. Portanto, apesar de a TS apresentar respostas sobre identificação e relevância dos *stakeholders*, bem como a relação desses atores com significados, criação e distribuição de valor nos contextos organizacionais, não se pode afirmar que modelos existentes da TS sejam adequados a qualquer momento ou contexto organizacional.

Ainda, alguns estudos interrogam sobre as estratégias desenvolvidas por organizações que atuam proativamente na gestão das relações com *stakeholders*, após serem provocadas por crises ou episódios inesperados. (SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2018).

Especialmente, Wood *et al.* (2021, p. 223) questionam quanto à adequação dos modelos existentes na TS às “situações não familiares”.

Nesse aspecto, identificou-se lacuna relativa à gestão de *stakeholders*, entendendo-se que os estudos existentes na TS são mais explicativos para contextos organizacionais marcados por situações familiares. As abordagens existentes na TS não se revelam, assim, suficientes para orientar a gestão de *stakeholders* em “situações não familiares”.

Assim, a partir da lacuna teórica, foi definida a seguinte pergunta de pesquisa: **como uma organização realiza a gestão de *stakeholders* para a criação de valor em situações não familiares?**

1.1 OBJETIVOS

Para responder à questão de pesquisa proposta, foram elaborados os objetivos, geral e específicos, apresentados na sequência.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como uma organização realiza a gestão de *stakeholders* para a criação de valor em situações não familiares.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever como uma organização identifica e prioriza os *stakeholders* em situações não familiares;
- b) Descrever os direcionamentos estratégicos, processuais e transacionais de uma organização, no âmbito das relações com *stakeholders*, voltados à criação de valor em situações não familiares;
- c) Analisar resultados obtidos por uma organização por meio das relações com *stakeholders* desenvolvidas no contexto de situações não familiares.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com base na Teoria dos *Stakeholders*, a presente tese tem como tema central a gestão de *stakeholders* em sua relação com a criação de valor, distinguindo-se dos estudos existentes acerca da TS ao direcionar foco sobre um contexto organizacional marcado por situações não familiares. No que se refere à relevância e à justificativa do estudo, entende-se que a problematização sobre questões relativas à gestão dos *stakeholders*, sob a perspectiva da criação de valor, envolve temas relevantes e atuais que estão vinculados ao papel das organizações na sociedade contemporânea, sobre o qual, de forma seminal, a visão de Freeman (1984) já expressa uma mudança de paradigma em relação aos novos significados de valor e ao propósito organizacional. Essa visão da TS reflete nas atividades da gestão porque se refere às relações estabelecidas entre organizações e *stakeholders* voltadas à criação de valor. (FREEMAN, 1984; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999; BOAVENTURA *et al.*, 2013).

O recente cenário pandêmico evidenciou as fragilidades das organizações, que foram desafiadas a lidar com incertezas impostas por um cenário competitivo inusitado, no qual a saúde e a sobrevivência tornaram-se valores primordiais para *stakeholders* e organizações. Conforme sugere a pesquisa, a situação não familiar foi

identificada em um contexto organizacional que foi afetado pela pandemia da covid-19, que rapidamente conquistou “abrangência transfronteiriça” e representou um desafio para as organizações, privadas e públicas, por envolver múltiplos atores com interesses conflitantes. (BRYCE *et al.*, 2020, p. 881).

A pandemia afetou não somente questões ligadas à definição de prioridades da organização, mas do conjunto de atores que formam o contexto organizacional, também gerou efeitos sobre os significados de valor, assim como em critérios usados para definir quais *stakeholders* são mais relevantes e no modo como o conjunto de atores foi mobilizado para criar valor. (AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999; ZATTONI, 2011; WOOD *et al.*, 2021).

Adotou-se o estudo de caso único como estratégia de pesquisa, considerando as características da situação em foco que foram identificadas no contexto de uma organização que representa um caso típico. A empresa é vice-líder mundial do setor em que atua, incluindo-se a fabricação de produtos que, durante a pandemia da covid-19, foram classificados como essenciais. (BRASIL, 2020). A empresa, que é referência em boas práticas de governança, publica relatórios de gestão em que constam os atos e resultados das atividades da gestão, envolvendo as relações com *stakeholders*. Também se destaca em inovação e sustentabilidade, tendo, por isso, conquistado diversos prêmios e reconhecimentos.

O estudo apresenta respostas à lacuna identificada na literatura da TS acerca da gestão de *stakeholders* em contextos organizacionais marcados por situações não familiares e resultou na criação de um modelo que representa as relações estabelecidas entre organizações e *stakeholders* no contexto da pesquisa. Já em relação às contribuições empíricas, este estudo revelou como uma organização e *stakeholders* mobilizam-se a fim de criar valor em um contexto marcado por situações não familiares.

Quanto à abordagem da TS escolhida para a realização da pesquisa, foi utilizada a perspectiva da organização, que concentra o maior volume de estudos e a que deu origem à TS. (MILES, 2017; DMYTRIEV; FREEMAN; HÖRISCH, 2021). Apesar de, paradoxalmente, o interesse das organizações em desenvolver relações com *stakeholders* ser percebido como ação intencionalmente construída para a geração de benefícios próprios, reforça o entendimento sobre o papel das organizações na sociedade, tornando-as ainda mais relevantes nos contextos

econômicos e sociais contemporâneos. (DONALDSON; PRESTON, 1995; GOOYERT *et al.*, 2007; MILES, 2017; DMYTRIEV; FREEMAN; HÖRISCH, 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentada a base teórica que suporta a pesquisa. Na primeira seção, apresentamos aspectos centrais sobre a Teoria dos *Stakeholders* (TS), desde os estudos seminais até contribuições contemporâneas. Na segunda seção, discutimos as abordagens da TS relativas à criação e distribuição de valor. Na terceira seção, discute-se a gestão de *stakeholders*.

2.1 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

A TS tem como foco as relações entre organizações e *stakeholders* voltadas à geração de valor para a organização e para os demais atores que influem na organização, indo além do entendimento de Friedman (1970), que enfatiza a geração de lucro para acionistas como propósito único de uma organização. De acordo com Freeman (1984), o lucro não deveria ser considerado como único objetivo de uma organização, porque a conquista de resultados econômicos é consequência de atividades da gestão que envolvem as relações com *stakeholders*. (FRIEDMAN, 1970; FREEMAN, 1984).

A teoria dos *stakeholders* propõe que uma organização empresarial, para ser sustentável ao longo do tempo, mantendo-se alinhada com os interesses de clientes, fornecedores, funcionários, comunidades e acionistas, necessita criar o máximo de valor possível para todas as partes interessadas e atender às necessidades e expectativas de múltiplos atores, além de gerar lucros. (FREEMAN, 1984).

Em *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Freeman (1984) faz as primeiras proposições da teoria dos *stakeholders*, que evidencia a complexidade das relações entre organizações e múltiplos atores que integram os contextos organizacionais. Segundo Freeman (1984, p. 25), o termo “*stakeholders*” significa “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance do propósito de uma organização”. De acordo com essa visão, a inter-relação entre organizações e *stakeholders* funciona como um “processo humano de criação de valor e troca” (FREEMAN, 1984, p. 25).

Entende-se que as proposições de Freeman (1984) não pretendem minimizar o direito legítimo dos acionistas em detrimento das necessidades e expectativas dos demais *stakeholders*, porque todos os atores são importantes para a organização. Sob

a visão da TS, a adoção de uma visão unicamente voltada à geração de lucro para acionistas mostra-se ultrapassada e insuficiente para sustentar uma boa reputação organizacional nos contextos competitivos e sociais do século XXI. (FRIEDMAN, 1970; FREEMAN, 1984; SUNDARAM; INKPEN, 2004).

Donaldson e Preston (1995) consideram os *stakeholders* como todos aqueles que têm interesse legítimo na atividade da organização no intuito de receberem benefícios, questionando o entendimento sobre a obrigatoriedade de algum grupo ser priorizado em detrimento de outro. Além disso, estabelecem que os *stakeholders* não deveriam ser usados somente como meios que possibilitem à organização alcançar seus objetivos individuais. (DONALDSON; PRESTON, 1995). O princípio de respeito às pessoas deveria ser a principal justificativa para que os *stakeholders* não sejam vistos apenas como meios para potencializar os resultados de uma empresa, entendendo-se, também, que o gerenciamento dos *stakeholders* requer, essencialmente, atenção simultânea para os interesses legítimos de todos eles. (DONALDSON; PRESTON, 1995).

A fim de demonstrar a complexidade das relações estabelecidas entre empresas e *stakeholders*, Freeman (1984) já enfatizava a necessidade de se saber quem são e como se comportam todos os atores envolvidos com as atividades organizacionais. O mesmo ocorre em relação aos significados de valor para os distintos grupos de atores, porque a sua identificação possibilitará fazer a correta representação do contexto e das atividades empresariais. (FREEMAN, 1984).

Na proposição que marca a origem da TS, Freeman (1984) apresenta um modelo simplificado para representar as relações estabelecidas entre empresas e *stakeholders*, tendo como elemento central a organização, cercada por onze grupos distintos (Figura 1). Tomados em conjunto com algumas crenças, os valores podem ser considerados como a força que motiva a ação da empresa, principalmente os valores dos gerentes, funcionários, fornecedores, proprietários e de outras partes interessadas na organização, que devem agir para o interesse do maior número possível de atores e de acordo com o entendimento do que é certo. O modelo seminal de Freeman (1984) identifica os grupos de *stakeholders* pela sua capacidade de afetar ou de ser afetado pelas atividades relacionadas à realização dos objetivos da organização; porém, nesses modelos, as interações são independentes, sem que os *stakeholders* estabeleçam relações entre si (Figura 1).

Figura 1 – A visão dos *stakeholders* da organização

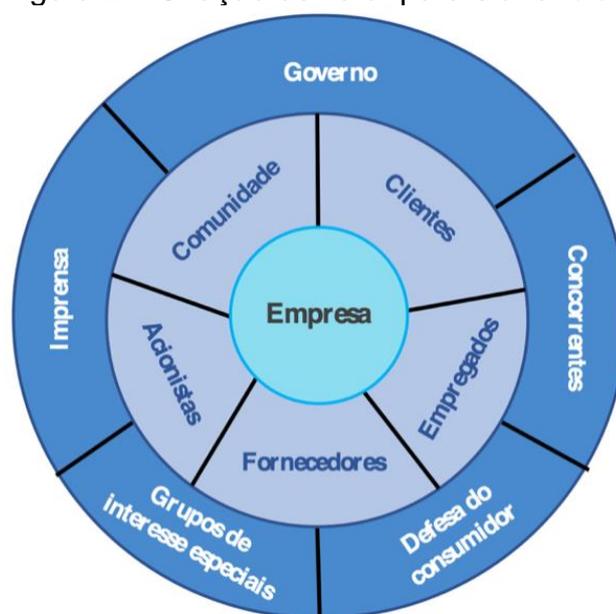


Fonte: Adaptada de Freeman (1984).

Para a compreensão sobre a evolução das relações entre organizações e com *stakeholders*, é necessário aprofundar conhecimentos, o que envolve dedicar “atenção extra” ao conhecimento das necessidades individuais de cada grupo, bem como à compreensão do poder de influência que um determinado grupo pode exercer sobre outro. (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007).

Com a proposição de um modelo capaz de representar a visão geral dos *stakeholders* em um contexto organizacional, Freeman, Harrison e Wicks (2007) propõem um novo modelo que mantém a essência do conceito original (Figura 1), mas prevê a inter-relação do conjunto de atores. Nesse novo modelo, termos relacionados aos tipos distintos de *stakeholders* foram alterados, mantendo-se a empresa como elemento central do contexto organizacional.

De acordo com a proposta de Freeman, Harrison e Wicks (2007) para atualização do modelo original, as organizações criam valor por meio da inter-relação de uma rede de atores, sem separar as relações individuais no contexto geral (Figura 2).

Figura 2 – Criação de valor para *stakeholders*

Fonte: Adaptada de Freeman, Harrison e Wicks (2007).

Comparado ao modelo original (Figura 1), percebe-se que o novo modelo (Figura 2) mantém a organização na posição central do sistema organizacional. Porém, a proposta atualizada (Figura 2) do conjunto das relações da organização com múltiplos atores apresenta aprimoramentos ao demonstrar as inter-relações e a interdependência dos atores-partes, assim como a proximidade que cada ator tem com a organização. Esse modelo evidencia quem são os *stakeholders* primários, considerados fundamentais para a existência da empresa, e os *stakeholders* secundários, aos quais também se atribui “papel instrumental” na criação de valor. (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995; DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007).

Apesar de estarem indiretamente relacionados à organização, os *stakeholders* secundários também podem exercer influência sobre os *stakeholders* primários e, conseqüentemente, sobre todo o contexto da organização. Freeman, Harrison e Wicks (2007) consideram que a nova proposição para o modelo das relações entre organizações e *stakeholders* oportuniza questionamentos sobre como se pode criar valor para vários *stakeholders* simultaneamente, uma vez que existem interesses distintos entre eles.

As contribuições mais contemporâneas da teoria dos *stakeholders* já se situam para além da dissonância entre os interesses de acionistas e demais atores internos

e externos relacionados à organização, incluindo, também, outros atores que são potenciais interessados nas atividades de uma empresa. (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007). Nessa direção, foram identificados estudos que analisam a importância das relações com *stakeholders* para a reputação organizacional. (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007). Destaca-se o estudo sobre o envolvimento dos ambientes interno e externo, que pode acontecer de maneira voluntária ou involuntária por interesse das partes (PHILLIPS, 1999) ou para minimizar riscos (CLARKSON, 1995), com engajamento de funcionários, fornecedores e consumidores em atividades de desenvolvimento de produtos e serviços. (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; WEST *et al.*, 2016).

Ainda, sobre os vínculos estabelecidos entre empresas e *stakeholders*, estudos da TS analisam, nessa dinâmica, o envolvimento da sociedade, representada por organizações não governamentais em ações de responsabilidade social, cujos resultados podem ser mensurados por meio da análise de indicadores de performance social. (TETRAULT SIRSLY; LVINA, 2019; PÉREZ-CORNEJO; QUEVEDO-PUENTE; DELGADO-GARCÍA, 2020).

Entende-se que a TS não deriva de visão única, mas pode envolver múltiplos temas e interpretações, dentre os quais estão a ética aplicada aos negócios e a responsabilidade social corporativa, além da governança corporativa e finanças como partes da gestão estratégica. (MILES, 2017). Assim, a TS vai além de um “conceito universal” para fornecer subsídios para a identificação de *stakeholders* ao definir “limites para conceitos” usados na primeira etapa da gestão de *stakeholders*. (FREEMAN, 1984; MILES, 2017).

Com visão holística sobre o contexto organizacional, Freeman, Phillips e Sisodia (2020, p. 217) destacam a diferença entre uma cadeia de valor linear, focada no resultado econômico, e uma rede de criação de valor que tem por objetivo propósitos e valores compartilhados por meio de um sistema “interconectado e interdependente em que cada parte interessada deve ser um meio e um fim”. Segundo esses autores, a fim de gerar benefícios e resultados para todos, é importante “saber como envolver as partes interessadas e criar valor para todas elas”. (FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020, p. 217).

Ainda sobre as ideias essenciais da TS, destaca-se a importância de se desenvolver negócios com base em relacionamentos éticos e justos, considerando o papel e participação dos *stakeholders* como fonte de informação e influenciadores nas

decisões estratégicas de empresas que se voltam à criação de valor coletivo. Entende-se como “falácia” qualquer justificativa para uma decisão de negócio ou adoção de uma determinada estratégia sem que sejam observados os valores organizacionais e os princípios da ética. (FREEMAN *et al.*, 2010). Nesse sentido, entende-se que, além de serem parte relacionada ao contexto organizacional, os *stakeholders* exercem papel importante na realização do propósito de uma organização, não limitando-se apenas à construção de uma “narrativa de comunicação para campanhas de *marketing*” (PORTER; KRAEMER, 2006, p. 1224), mas representando a essência e “razão de existir da organização”. (HARRISON; PHILLIPS; FREEMAN, 2020, p. 3).

Na próxima seção são apresentados conceitos relativos à criação e significados de valor, também informações sobre o papel atribuído aos *stakeholders* e à organização, no que Freeman (1984, p. 415) define como um “processo humano de criação de valor”.

2.2 CRIAÇÃO DE VALOR

Para Freeman, Harrison e Wicks (2007), o processo de criação de valor nas organizações ocorre por meio da inter-relação de múltiplos atores (Figura 2), observando que, para isso ser efetivo, deve-se “criar o máximo valor possível” para todas as partes envolvidas, independentemente do valor que cada parte almeja conquistar. Nesse sentido, Freeman *et al.* (2010) destacam algumas questões que consideram fundamentais para os negócios: Como o valor é criado? Como o valor criado é distribuído? Como compatibilizar a gestão orientada pela ética com os desafios impostos pelo capitalismo? Como os gestores resolvem essas questões?.

Post, Preston e Sauter-Sachs (2002) analisam as fontes de riqueza das empresas, com especial atenção aos ativos intangíveis e à relevância do relacionamento com os *stakeholders* como parte do processo de criação de valor. Consideram que a gestão eficiente de *stakeholders* utiliza as relações com esses atores para gerar benefícios mútuos e que isso possibilita à empresa ser percebida como organização capaz de mobilizar recursos para criar riqueza e benefícios para todos os *stakeholders*. (POST; PRESTON; SAUTER-SACHS, 2002). Os autores afirmam que a capacidade de uma organização gerar valor de modo sustentável é determinante para preservar e manter a relação com os *stakeholders*. Essa

abordagem envolve questões relacionadas ao modo de engajar os *stakeholders* com as empresas para o enfrentamento dos desafios competitivos que surgem com as mudanças no mercado de consumo, principalmente aquelas relacionadas à globalização e à evolução dos modelos de negócio, considerados como a nova economia. Paralelamente, Post, Preston e Sauter-Sachs (2002) também abordam questões relacionadas ao propósito organizacional e ao papel das organizações na sociedade, sobre o qual o estudo seminal de Freeman (1984) trata ao defini-lo como a razão de existir de uma organização.

Harrison, Bosse e Philips (2010) entendem que a atenção da organização deve ser direcionada às necessidades e expectativas dos *stakeholders* primários, devido a esses atores estarem proximamente ligados às atividades e aos objetivos das empresas. Segundo Harrison, Bosse e Philips (2010, p. 64), em processos de criação de valor, a organização necessita identificar e saber como “gerar bem-estar para todas as partes afetadas por meio de suas ações”, atribuindo aos *stakeholders* papel utilitário quando as percepções desses atores são usadas como contribuições em processos de criação de valor e tomada de decisão. Entretanto, afirmam os autores que a “utilidade funcional” do *stakeholder* pode ser mudada por influência de alguns fatores como: inovações, novos entrantes, pressões sociais ou tendências que afetam os negócios de uma empresa. (HARRISON; BOSSE; PHILIPS, 2010).

Já com relação à distribuição do valor gerado a partir das relações com *stakeholders*, os autores observam que, em empresas “orientadas para *stakeholders*”, são necessários critérios para que isso ocorra de modo justo entre todos os atores que formam o conjunto de *stakeholders*, principalmente aqueles mais próximos, envolvidos com a criação de valor no contexto da organização. Nessa perspectiva, Harrison, Bosse e Philips (2010) abordam o fenômeno da inseparabilidade entre o processo de criação de valor e a estrutura da empresa, com destaque para a discricionariedade que caracteriza as decisões dos gestores de uma organização. Contudo, a proposição dos autores pode ser considerada ultrapassada por limitar-se à participação de *stakeholders* primários se for comparada a proposições que descrevem a criação de valor como um processo abrangente, voltado a atender às expectativas de todas as partes interessadas de um negócio e não apenas direcionado aos que detêm mais poder. Crilly e Sloan (2012) consideram que essa visão pode ser conflitante devido à possibilidade de uma das partes ter seus interesses atendidos mais rapidamente e outras partes interessadas serem prejudicadas.

Em outra perspectiva, estudos apontam para a relevância de se considerar diferentes *stakeholders* e não apenas os primários. Zattoni (2011) considera que o desenvolvimento ou a sobrevivência de uma empresa depende da capacidade das organizações de produzir e de distribuir valor suficiente para satisfazer os interesses de cada grupo de *stakeholders*.

Na mesma linha, Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015, p. 92) descrevem a natureza das empresas como “ambivalentes”, porque produzem e distribuem o valor criado entre os *stakeholders* envolvidos com processos produtivos. Também entendem que, se os *stakeholders* fornecem os recursos necessários para a sobrevivência e prosperidade da empresa, tais como capital, trabalho, matéria-prima e serviços, entre outros, também recebem recompensas “intrínsecas e extrínsecas”, que incluem dinheiro e poder que representam parte do valor produzido pela empresa. (SARTURI; SERAVALLI; BOAVENTURA, 2015).

Em uma evolução dessas abordagens, estudos da TS atribuem aos *stakeholders* papel relevante na geração de valor coletivo. (GARRIGA, 2014). Com visão mais ampla sobre o envolvimento de um conjunto de atores, práticas de cocriação têm sido incorporadas por organizações que entenderam as contribuições positivas de se promover a conscientização e o engajamento do maior número de atores em iniciativas voltadas à realização de mudanças que desejam para a sociedade. (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; FROW; PAYNE, 2011; SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2018; SANTOS JHUNIOR *et al.*, 2021). Por exemplo, Tantalo e Priem (2016) apontam para novas oportunidades relacionadas à criação de valor nas organizações com o conceito *stakeholder synergy*, referindo-se ao papel que *stakeholders* podem exercer mutuamente para influenciarem outros *stakeholders*, assim como múltiplos atores podem influenciar a organização. Nessa proposição, os autores demonstraram que uma simples ação estratégica pode aumentar diferentes tipos de valor para dois ou mais grupos essenciais de *stakeholders* sem reduzir o valor já recebido por um desses grupos. Esse entendimento parte dos estudos de Phillips (1997), que investigou a geração de benefícios mútuos entre *stakeholders* com base em uma abordagem relacionada à atitude ética, levando em consideração o princípio da equidade, ou seja, os benefícios gerados para organizações e *stakeholders* quando todos são tratados de modo justo e igualitário, com adequada proporção entre obrigações e benefícios. (PHILLIPS, 1997; TANTALO; PRIEM, 2016).

A criação de valor na TS relaciona-se, também, à responsabilidade social corporativa e, sob visão mais recente, à sustentabilidade, por envolver pessoas, planeta e lucro. (DMYTRIYEV; FREEMAN; HÖRISCH, 2021). Essa visão defende o engajamento de *stakeholders* como intermediários na relação entre o meio-ambiente e as empresas, sendo essa relação percebida como estratégia de geração de valor para trazer resultados em curto e longo prazo. Nessa direção, a TS associa-se ao conceito “*creating shared value*” (CSV), que se refere às realizações produtivas de organizações que criam valor sustentável, ou seja, geram valor econômico orientadas por princípios éticos, propiciando também bem-estar social com respeito ao meio ambiente, sendo essas consideradas áreas críticas para *stakeholders*. (ELKINGTON, 1998; CARROLL; BROWN; BUCHOLTZ, 2017).

Sob a lente da TS relacionada à sustentabilidade, Freudenreich, Lüdeke-Freund e Schaltegger (2020) propõem um modelo para representar as relações que podem ser estabelecidas em um contexto organizacional voltado para a criação de valor. Por meio das diversas dimensões de um negócio, demonstram como múltiplos atores estão conectados às atividades essenciais de criação de valor. Para isso, identificam distintos grupos de *stakeholders* e seus respectivos significados de valor, que representam as expectativas desses atores, demonstrando que a transparência precisa existir em um contexto organizacional heterogêneo que visa realizar um propósito coletivo, sendo este o elemento responsável pela integração de uma organização com grupos de *stakeholders*. (FREUDENREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020).

Sabe-se que “um novo valor de uso é criado pelas ações dos membros da organização, que se combinam para transformar os valores de uso que a organização adquiriu”. (BOWMAN; AMBROSINI, 2000, p. 5). Portanto, entende-se que a criação de valor em contextos organizacionais envolve a participação dos *stakeholders*, sendo, assim, necessário conhecer os *stakeholders* para que se possa compreender como isso acontece. Dessa forma, a primeira etapa relacionada à criação de valor em contextos organizacionais envolve o mapeamento dos atores relacionados aos processos de criação de valor nas organizações. Contudo, a identificação desses atores tem sido abordada de forma distinta ao longo da evolução dos estudos da TS, revelando noções explicativas para a existência dos vínculos que são estabelecidos entre as organizações e as partes envolvidas em processos de criação de valor.

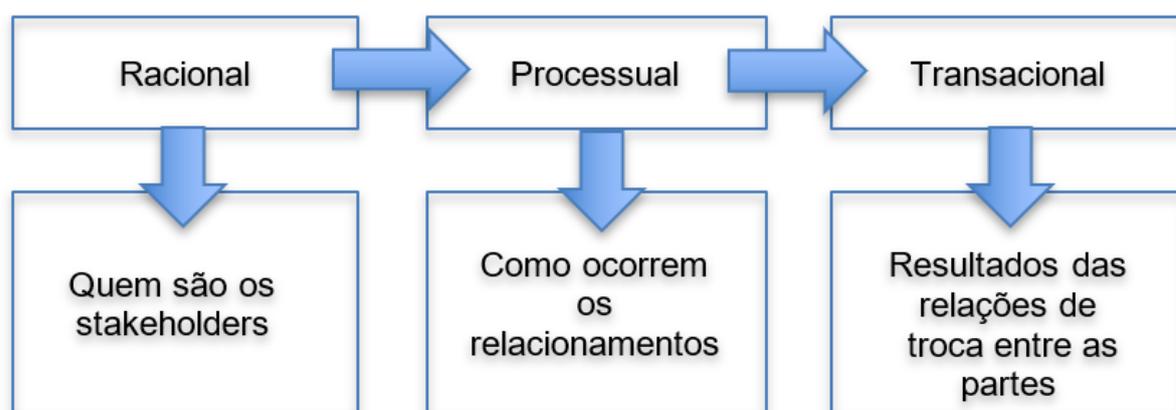
A seguir, destaca-se as principais abordagens aplicáveis à gestão de *stakeholders* que demonstram como funcionam as relações entre a organização e os *stakeholders* e o que significa saber identificar, gerir e envolver os distintos públicos para mantê-los interessados no sucesso da empresa.

2.3 A GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

Em um contexto organizacional são desenvolvidas relações com o envolvimento de múltiplos atores. Segundo Jones e Wicks (2018), a TS é uma abordagem teórica gerencial, que tem como foco as relações entre organizações e *stakeholders*, nas quais pode-se identificar a essência dos atores vinculados ao contexto organizacional.

De acordo com o modelo seminal de Freeman (1984), a gestão de *stakeholders* acontece em três níveis distintos que nesta pesquisa foram analisadas como perspectivas de análise, que são: racional, processual e transacional (Figura 3). No nível racional, relativo à perspectiva de análise racional, os *stakeholders* são mapeados e identificados de acordo com os respectivos interesses relacionados aos momentos presente e futuro da organização. No que se refere ao nível processual, relativo à perspectiva de análise processual, são observados os procedimentos operacionais adotados nos relacionamentos com *stakeholders*. Já em um terceiro nível, relativo à perspectiva transacional, estão as relações de troca entre as partes que criam e compartilham determinados tipos de valor. (FREEMAN, 1984).

Figura 3 – Níveis de análise ou perspectivas da gestão de *stakeholders*



Fonte: Elaborada pela autora a partir da proposição de Freeman (1984).

Já a proposição de McVea e Freeman (2005, p. 60) apresenta contribuições para o entendimento sobre a gestão de *stakeholders*, ao direcionar foco para o desenvolvimento de relacionamentos individuais, com atribuição de “nomes e rostos” aos atores envolvidos com o contexto organizacional. Esses autores vinculam a gestão de *stakeholders* ao processo de criação e troca de valor, levando em conta os interesses de todas as partes que, de algum modo, podem ser afetadas pelas decisões de uma organização, além de direcionar foco à compreensão das tomadas de decisões de gerentes. Também apontam os aspectos que caracterizam a gestão de *stakeholders*: criação de valor, identificação de aspectos relevantes para a tomada de decisão e o desenvolvimento de relacionamentos individualizados. (MCVEA; FREEMAN, 2005).

Segundo McVea e Freeman (2005), são limitadas as proposições de gestão de *stakeholders* que visam apenas descrever situações ou prever a relação entre causa e efeito dos relacionamentos com *stakeholders*. (DONALDSON; PRESTON, 1995). Em vez disso, recomendam a adoção de uma visão pragmática, com a adoção de “atitudes, estruturas e práticas”, além de sugerirem o direcionamento do foco para a análise de questões concretas dos negócios, a fim de contribuir para a geração de resultados positivos para as organizações e para a identificação de maneiras que possibilitem incorporar interesses dos *stakeholders* nas estratégias de negócios. (MCVEA; FREEMAN, 2005).

Frente à diversidade de tipologias existentes na literatura da TS, Miles (2017) propõe um sistema de classificação multidimensional, que estabelece limites aos conceitos usados para a classificação dos *stakeholders*. Sob a perspectiva da empresa, pode-se analisar os fatores determinantes para a identificação dos *stakeholders*, sendo eles: a) tipo do pedido, parte ou interesse; b) natureza da relação; c) base da legitimidade; d) natureza da obrigação, dever ou responsabilidade; e) natureza do risco; e f) natureza do poder.

Ainda, sob a visão da empresa, a classificação de *stakeholders* pode ser realizada com base em atributos das relações estabelecidas entre organização e *stakeholders*, sendo eles: a) foco estratégico; b) tipo de interação; c) centralidade da organização; d) frequência de contato; e) proximidade das relações; f) densidade da rede de relacionamentos; g) dependência da organização sobre o *stakeholders*; h) reciprocidade da relação; i) propensão a cooperar; e j) propensão para prejudicar. (MILES, 2017).

A compreensão sobre como organizações desenvolvem a gestão das relações com *stakeholders* para criar valor inicia com a identificação dos *stakeholders*, explorada na seção que segue. Na subseção 2.3.1, apresenta-se uma análise da evolução de modelos usados para a identificação de *stakeholders*, portanto, relacionados ao nível racional da gestão de *stakeholders* e utilizados para a análise sob a perspectiva racional. Já na subseção 2.3.2, discute-se aspectos ligados às relações entre organização e *stakeholders*, relativos aos níveis processual e transacional da gestão de *stakeholders*, utilizados para a análise sob as perspectivas processual e transacional.

2.3.1 A identificação de *stakeholders*

As partes relacionadas ao sistema da organização foram inicialmente classificadas por Freeman (1984) como *stakeholders* internos e externos. Já Goodpaster (1991) propõe uma classificação que considera dois grupos de *stakeholders*, definidos como “estratégicos” e “morais”, por sua capacidade de afetar ou de ser afetado pela organização. Os estratégicos estão relacionados diretamente à realização dos objetivos da organização por terem algum tipo de poder que pode afetar a organização e, por isso, merecem atenção especial. Já os *stakeholders* classificados como morais são aqueles que podem ser afetados pela organização e, por isso, demandam da organização atenção para não os prejudicar, tratando-os com respeito, honestidade, dignidade, integridade e demais princípios considerados morais. (GOODPASTER, 1991). Savage *et al.* (1991) separam *stakeholders* em primários e secundários e, com essa separação, apresentam um modelo matricial de análise do potencial do *stakeholder* para cooperar ou ameaçar uma organização. Esse modelo apresenta quatro perfis distintos de *stakeholders*, separados em níveis altos e baixos, sendo sua identificação realizada através do cruzamento de perfis de *stakeholders* com menor e maior potencial, sendo eles: marginal, contestador, incentivador e ambíguo. (SAVAGE *et al.*, 1991).

Sob outra perspectiva, a proposta de Clarkson (1995) classifica *stakeholders* em dois grupos: primários e secundários. Na sequência, essa proposição é ampliada com critérios para a classificação de *stakeholders* de acordo com o nível de interdependência entre organização e *stakeholder*, regulada pela existência ou não de um contrato formal. Nessa perspectiva, os *stakeholders* primários são todos

aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver devido a um alto nível de dependência e, por isso, o relacionamento com as partes interessadas é considerado formal. Clarkson (1995) classifica como *stakeholders* primários os acionistas e investidores, bem como os funcionários, clientes e fornecedores. Nesse grupo, estão inseridas, também, as entidades governamentais, por serem responsáveis pela elaboração e pelos cuidados com o cumprimento das leis e fornecimento de recursos de infraestruturas. Também está inserida nesse grupo a sociedade, que espera da organização iniciativas relacionadas ao bem-estar social. (FREEMAN, 1984; CLARKSON, 1995). Já no segundo grupo, definido como parte interessada “secundária”, estão aqueles que influenciam ou afetam, ou que são influenciados ou afetados pela organização. Nesse grupo encontram-se a imprensa e influenciadores digitais, entre outros. Segundo essa visão, os *stakeholders* secundários não são considerados essenciais por não estarem diretamente envolvidos com a realização das atividades e objetivos da organização; também são de difícil identificação devido à falta de vínculo contratual entre eles e a organização. (CLARKSON, 1995).

O conceito de gestão de *stakeholders* proposto por Donaldson e Preston (1995, p. 87) preconiza que as atitudes, estruturas e práticas “ativamente juntas” são elementos que constituem uma “filosofia de gerenciamento de *stakeholders*”. Os autores entendem que, quanto melhor forem as relações com *stakeholders*, melhor será o desempenho da empresa.

Nos estudos desses autores, identifica-se uma distinção entre aspectos normativos, descritivos e instrumentais. O aspecto normativo estabelece regras para orientar a gestão em relação a *stakeholders*, como se comportam e quem são esses atores; o aspecto descritivo explica como ocorre a gestão dos *stakeholders*; e o aspecto instrumental refere-se aos recursos utilizados na gestão das relações entre a organização e seus *stakeholders*. Donaldson e Preston (1995) consideram os *stakeholders* como todos aqueles que têm interesse legítimo na atividade da organização no intuito de receberem benefícios, o que descarta o entendimento sobre a obrigatoriedade de algum grupo ser priorizado em detrimento de outro. Além disso, estabelecem que os *stakeholders* não devem ser usados como meios que possibilitem à organização alcançar exclusivamente seus objetivos individuais. (DONALDSON; PRESTON, 1995). Mitchell, Agle e Wood (1997) partem dos processos de identificação de atributos e classificação de perfis comportamentais para determinar se um ator social pode ser reconhecido como *stakeholder* (Figura 4). Segundo esses

autores, a interferência dos *stakeholders* em uma organização ocorre por meios dos seguintes atributos: poder, legitimidade e urgência. Quanto mais atributos de poder, legitimidade e urgência, mais importante para a gestão será considerado o *stakeholder* que os detém, ou seja, maior será a sua relevância. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

De acordo com essa abordagem, o fator poder significa que o *stakeholder* tem capacidade para exercer influência na organização pela utilização de recursos coercitivos, utilitários ou simbólicos, que ocorre quando alguém tenta impor suas vontades ou pretensões sobre outras pessoas com as quais se relaciona. O poder pode se manifestar por meio de recursos coercitivos, representados pelo uso de força física ou o uso de armas, por meio de recursos utilitários, como a tecnologia, conhecimentos e dinheiro; ou por meio de recursos simbólicos, como prestígio e influência social. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

O fator legitimidade significa agir com pretensões percebidas como adequadas pelo gestor, pela organização ou pela sociedade, ou seja, adequadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições construídas socialmente. A legitimidade pode ser relacionada às expectativas dos outros e pode ser percebida diferentemente nos níveis individual, organizacional e social. Quanto mais as ações de um ator são percebidas como adequadas pelos indivíduos, pelas organizações ou pela sociedade, mais legítimas elas são. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Já o fator urgência refere-se a algo ou alguém que necessite de atenção imediata, sob o risco de sofrer maiores consequências se providências não forem tomadas rapidamente. Definidos esses três principais fatores, Mitchell, Agle e Wood (1997), propõem sete perfis distintos de *stakeholders*, conforme demonstra a Figura 4.

Figura 4 – Tipologia dos *stakeholders*: relevância

Fonte: Adaptada de Mitchell, Agle e Wood (1997).

Essa proposição aponta diferenças quantitativas resultantes das inter-relações de dois ou três dos atributos de identificação de *stakeholder*, o que significa que, quanto maior for o número de atributos identificados em um determinado perfil, maior será a sua relevância e capacidade de influenciar a organização. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Os *stakeholders* latentes (1, 2, e 3) possuem apenas um atributo e, por esse motivo, não são considerados relevantes para os gestores, podendo, porém, em outro momento ou contexto, vir a ser considerados como relevantes. Os *stakeholders* expectantes (4, 5 e 6) possuem dois atributos, ou seja, maior relevância. Na intersecção dos três atributos encontram-se os *stakeholders* definitivos (7), que demandam atenção e tratamento prioritário. Esse modelo permite, ainda, identificar os não *stakeholders* (8), perfil não identificado por nenhum dos atributos definidos como relevantes, portanto, não considerados como *stakeholders*. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Outra contribuição teórica relacionada à gestão dos *stakeholders*, também com foco em sua identificação, é o estudo de Frooman (1999). Esse autor identifica tipos de influências exercidas por distintos perfis de *stakeholders* que podem afetar o comportamento corporativo e os fatores determinantes para explicar as estratégias utilizadas nessas ações. Essa proposição agrega conhecimento à TS para o planejamento e gestão estratégica, pois são definidos critérios de separação dos *stakeholders* em dois grupos distintos, sendo eles: a) “estratégias de retenção na

fonte”, relativo aos *stakeholders* que têm poder para controlar e reter recursos considerados como relevantes para uma empresa; e b) “estratégias de uso”, que se refere aos *stakeholders* que não são dependentes da empresa e têm autonomia e liberdade para encerrarem o vínculo com a empresa. Esses dois grupos podem, ainda, apresentar duas subdivisões (alto ou baixo), correspondentes ao nível do atributo que define a categoria. (FROOMAN, 1999). Frooman (1999) também observa que a literatura da TS se aproxima da literatura da estratégia, enfatizando sua perspectiva unilateral e estabelecendo comparação entre gestão dos *stakeholders* e gerenciamento de interesses.

Um conjunto de papéis genéricos simples tem sido utilizado para definir os *stakeholders* que integram o sistema das organizações empresariais. No entanto, a identificação e classificação dos *stakeholders* de uma organização, utilizando-se o enquadramento em papéis tradicionais propostos na origem da teoria, parecem ser uma simplificação inadequada após quatro décadas de estudos que apresentam contribuições para a evolução de uma teoria que acompanha mudanças da sociedade e dos negócios e interroga sobre o papel moral e outros que as organizações podem desempenhar na sociedade. (PHILLIPS, 2003; FREEMAN; AUSTER, 2011).

Em estudos iniciais, atribui-se aos *stakeholders* utilidade funcional, como parte de processos de criação de valor (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010), porém, surgem questionamentos sobre como se pode identificar e avaliar esse papel (GARRIGA, 2014). Garriga (2014) atribui ao *stakeholder* um papel que vai além da função utilitária em processos de criação de valor e questiona sobre como as empresas podem criar diferentes tipos de valor e, ainda, como o valor criado pelos *stakeholders* pode ser medido.

Com questionamento sobre quem deve ter direito ao controle de uma organização, Zattoni (2011) considera que, independentemente das variações existentes sobre essa questão, as organizações que demonstram estarem abertas às contribuições e críticas dos *stakeholders*, assim o fazem com seus acionistas, e são essas que têm maiores chances de sobreviver e prosperar. O autor também ressalta a importância de as organizações praticarem uma gestão das relações entre *stakeholders* eficiente e justa, o que significa justificar a relevância das práticas de governança para a tomada de decisões, assim como as consequências positivas dessa orientação para a reputação organizacional.

Bondy e Charles (2018) consideram que a teoria pode ser um instrumento para auxiliar gestores a compreenderem o papel da organização, principalmente quando relacionam a TS aos motivos e recursos utilizados nos contextos de atuação e de envolvimento com a sociedade. Esses autores questionam a identificação de grupo de *stakeholders* pelo poder (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), porque não consideram essa abordagem justa para com os atores pertencentes a grupos minoritários que têm acesso limitado aos recursos e que podem ser marginalizados pela sociedade. (BONDY; CHARLES, 2018).

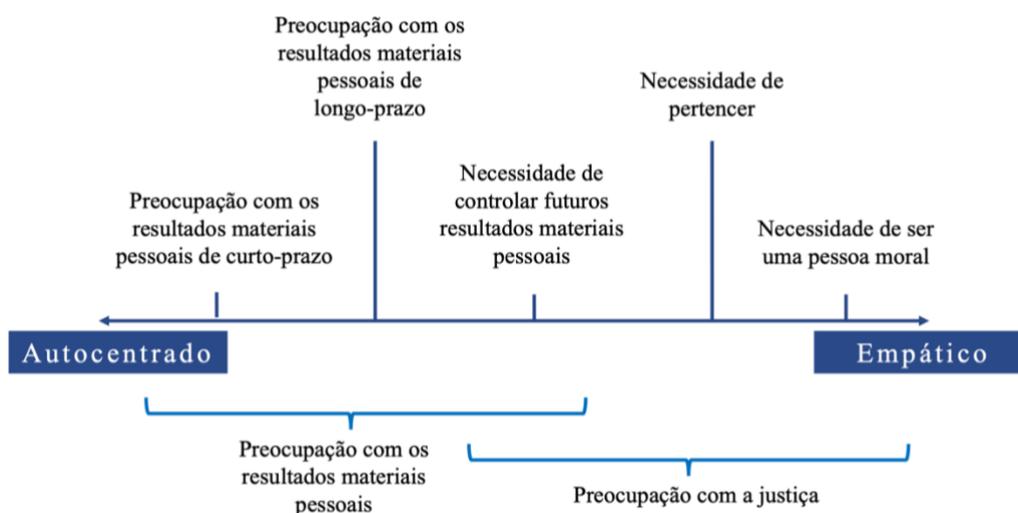
Com o argumento de que a TS favorece os grupos que detêm maior poder, os autores sugerem refinamentos na teoria, propondo que as organizações adotem atitude compatível com a concessão de espaço às considerações das minorias por meio de estruturas de apoio disponibilizadas pela organização. Assim, segundo Bondy e Charles (2018), os *stakeholders* poderiam ser identificados por si só, sem serem rotulados pelas classificações dos gestores, pois sua visão pode ser limitada à geração de benefícios para os que detêm maior participação e, conseqüentemente, maior poder de decisão e controle.

Sarturi *et al.* (2018) apontam as contribuições da identificação dos *stakeholders* mais importantes para o crescimento organizacional, porque, com base nesse conhecimento, os recursos da organização podem ser alocados de maneira mais eficiente. O entendimento desses autores corrobora a importância da gestão das relações com *stakeholders* para o bom desempenho financeiro da organização. (SARTURI *et al.*, 2018). Porém, Wood *et al.* (2021) interrogam acerca da gestão das relações com *stakeholders* e indicam oportunidade para estudos futuros, mais especificamente com relação à identificação dos *stakeholders* relevantes em contextos organizacionais afetados por “situações não familiares”, considerando a possibilidade de o fator urgência tornar-se preponderante ao poder e à legitimidade de alguns *stakeholders* nesse contexto.

Já a pesquisa conduzida por Bridoux e Vishwanathan (2020) contribui no entendimento de fatores motivacionais relacionados ao comportamento de apropriação de valor dos *stakeholders*. Esse estudo identifica os seguintes fatores: preocupação com resultados pessoais de curto prazo; preocupação com resultados pessoais de longo prazo; necessidade de controlar futuros resultados materiais pessoais; e necessidade de pertencer e precisar ser uma pessoa moral. Bridoux e Vishwanathan (2020) propõem um modelo para representar a polaridade entre os

distintos perfis de *stakeholders* (Figura 5). Nesse estudo, identificaram, também, as expectativas e valores considerados relevantes para cada escala identificada entre os perfis opostos. (BRIDOUX; VISHWANATHAN, 2020).

Figura 5 – Os cinco fatores motivacionais do comportamento de apropriação de valor de partes interessadas poderosas



Fonte: Adaptada de Bridoux e Vishwanathan (2020).

Segundo Jhuniior, Johnston, Boaventura e Barbero (2021), a empresa que souber compreender a motivação e identificar quais são as contribuições dos *stakeholders* poderá desenvolver relacionamentos mais positivos com um conjunto mais amplo de atores.

Na subseção seguinte, são apresentados aspectos das relações com *stakeholders* como meio de criação e distribuição de valor. Esse é um tema que envolve questões estratégicas associadas à lógica dominante da empresa, porque pode moldar as atitudes dos gestores para se tornarem capazes de compreender as necessidades e expectativas dos múltiplos *stakeholders* de modo a destinar atenção às demandas desses atores que estão relacionados à criação de valor.

2.3.2 Relações com *stakeholders* voltadas à criação de valor

Na TS, as relações estabelecidas entre organizações e *stakeholders* são percebidas como essenciais para a existência destes (JONES; WICKS, 2018); também, são os “meios que possibilitam as organizações alcançarem suas metas”, que podem ser a lucratividade e maximização do valor do acionista ou da empresa.

(PHILLIPS, 2003, p. 65). Porém, uma visão mais abrangente da TS vai além e leva em conta necessidades e expectativas de um conjunto de *stakeholders* enquanto partes de um contexto organizacional amplo e heterogêneo. (MCVEA; FREEMAN, 2005; FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007).

Na literatura da TS, define-se como organizações orientadas para *stakeholders* (OS) aquelas que, por meio das relações desenvolvidas no contexto organizacional, demonstram atitude aberta às influências de atores internos e externos, no intuito de possibilitar a criação de valor para a empresa e para o conjunto de atores, uma vez que isso propicia o fortalecimento dos vínculos que são estabelecidos entre múltiplos atores. Entre os temas que representam valor coletivo, inclui-se a sustentabilidade. (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007; FREUDENREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020).

Nesse sentido, Freeman, Harrison e Wicks (2007, p. 58) definem organizações “orientadas para *stakeholders*” como aquelas em que iniciativas voltadas à criação de valor são desenvolvidas no intuito de melhor atender às necessidades, interesses e demandas de distintos grupos de *stakeholders*.

Essa compreensão alinha-se ao entendimento da TS sobre relacionamentos que possibilitam a criação de valor para as organizações e para os *stakeholders*, como partes de um contexto organizacional amplo e heterogêneo que envolve múltiplos atores com interesses distintos em torno de questões relativas a valor coletivo. A criação de valor coletivo é apontada na TS como um dos principais objetivos que motivam organizações a estabelecerem relações com *stakeholders*. (FREEMAN, 1984; FREEMAN *et al.*, 2004; FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007).

De acordo com a TS, esse perfil de empresas desenvolve relacionamentos com *stakeholders* pautadas pela ética (FREEMAN, 1984; PHILLIPS, 2003), envolvendo crenças e valores considerados forças que motivam a ação da empresa por fazerem parte da cultura da organização. Esses parâmetros de comportamento e de desempenho têm base em princípios que estabelecem limites para as atividades, o que inclui: conformidade não negociável exigida, práticas essenciais e compromisso com a excelência a partir de critérios para medir o sucesso organizacional, como fatores econômicos, ambientais e sociais. (FERREL; FERREL, 2009).

Já com relação à capacidade de uma organização de dar atenção aos *stakeholders*, Crilly e Sloan (2012, p. 1176) consideram como sendo uma estratégia associada à “lógica dominante da empresa”, descrita pelos autores como a “maneira

que gestores conceituam a empresa”, referindo-se, também, ao modo como desenvolvem as relações da organização com *stakeholders*, que são desenvolvidas para irem além dos limites da organização. Segundo Crilly e Sloan (2012), a lógica da empresa é uma orientação organizacional que pode moldar as atitudes dos gestores e afetar o grau de diferenciação de uma organização em destinar atenção às partes interessadas. Porém, consideram que a lógica dominante da empresa é capaz de exercer controle cognitivo sobre os gestores, restringindo sua autonomia e capacidade de compreender e atender a uma variedade de interesses dos *stakeholders*. (CRILLY; SLOAN, 2012).

Juntamente com as crenças e valores, as atitudes ética e moral fazem parte do conjunto de direcionamentos comportamentais de uma organização. O conceito de moral, relacionado à questão de uma pessoa ou empresa conseguir atender às demandas e obrigações do seu papel em um determinado contexto social, evidencia-se no contexto organizacional quando as organizações cumprem ou não suas obrigações e compromissos firmados com seus *stakeholders*. (PHILLIPS, 2003). Assim, a imagem da organização está ligada diretamente à sua reputação. (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010; FROW; PAYNE, 2011; HASKINS; FREEMAN, 2015).

Também no que se refere a OS, foi possível identificar na literatura da TS aspectos que relacionam essa visão organizacional com atitude socialmente responsável. Questionamentos acerca do papel das organizações na sociedade apontam para a lógica usada na definição dos valores contemporâneos e maior pressão sobre organizações com relação à adoção de atitudes socialmente responsáveis e sustentáveis, também quanto aos efeitos das iniciativas empresariais sobre os *stakeholders*. Essa reflexão alinha-se ao conceito de “autenticidade”, acerca da relação entre narrativas e atitudes organizacionais verdadeiras do dizer e fazer que, na literatura da TS, é traduzida pela expressão *walk the talk*. (FREEMAN; AUSTER, 2011, p. 15).

No âmbito externo, a pressão dos *stakeholders* pode ser percebida como importante mecanismo de pressão em relação à adoção de responsabilidade social corporativa (RSC). (HELMIG; SPRAUL; INGENHOFF, 2016). Sabe-se, também, que a adoção de postura socialmente responsável contribui para a construção de imagem e reputação organizacional positiva. (WALKER, 2010). Ainda, entende-se que as políticas e as relações desenvolvidas entre uma organização e *stakeholders* influem

na construção da reputação. (JONES, 1995). Porém, a reputação pode variar de acordo com a importância de cada parte relacionada e sua propensão a confiar na organização, além de fatores socioculturais existentes no ambiente onde encontram-se os *stakeholders*. (MATULEVICIENE; STRAVINSKIENE, 2015).

Entretanto, Høvring, Andersen e Nielsen (2018) observam que a adoção de um comportamento responsável e do envolvimento da organização com atores relacionados com as atividades práticas produtivas envolve, também, capacidade de dialogar com transparência com um universo mais amplo. Sabe-se que a atitude organizacional influencia e contribui para engajar de *stakeholders* na criação da estratégia da organização. (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010; SULKOWSKY; EDWARDS; FREEMAN, 2018). Portanto, os autores sugerem o engajamento de *stakeholders* em processos estratégicos por meio de ações de comunicação, já que esse recurso pode contribuir para a identificação, por parte da organização, de ações que possam ser realmente executadas e para sua distinção das que são idealizadas sem condições de viabilidade. (HØVRING; ANDERSEN; NIELSEN, 2018).

O estudo de caso desenvolvido por Ali (2018) identificou os benefícios coletivos e a vantagem competitiva conquistada por meio de engajamento, dependência mútua, colaboração e diálogo entre organização e *stakeholders*. Os resultados desse estudo contribuíram para aprofundar a Escala RDAP² de Clarkson (1995), que classifica os tipos de respostas da organização aos *stakeholders* em: reativo, defensivo, acomodado e proativo. Nesse estudo, foram identificadas as características, nível de engajamento e estratégias usadas ou não pelas organizações de acordo com os tipos de atitudes adotadas em relação aos *stakeholders*. (CLARKSON, 1995; ALI, 2018). Sob outra perspectiva, estudos recentes sobre gestão de *stakeholders* descrevem as OSs como aquelas que fazem a devida gestão das relações com *stakeholders* e avaliam a sua atitude e o nível das atividades relacionadas à geração de informações, disseminação interna de conhecimento para os funcionários e resposta às questões relevantes das partes interessadas na tomada de decisões estratégicas que influenciam na reputação da organização. (LINE; RUNYAN; GONZALEZ-PADRON, 2019).

Já se sabe que envolver *stakeholders* em processos de criação de valor possibilita a obtenção de melhores resultados (SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN,

² Do inglês *reactive, defensive, accommodative, proactive* (reativo, defensivo, acomodativo, proativo).

2018; SANTOS JHUNIOR *et al.*, 2021). Assim, ao perceberem as contribuições positivas da criação colaborativa para a geração de valor, organizações orientadas para *stakeholders* incorporam às suas práticas modelos que possibilitam a cocriação, principalmente em iniciativas voltadas para a geração de bem-estar social. (FROW; PAYNE, 2011; SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2018).

Portanto, não apenas as necessidades e expectativas de múltiplos atores influem no direcionamento de ações de relacionamento com *stakeholders*, mas também as motivações desses atores em estabelecer diálogo para promover o engajamento de múltiplos atores para além dos limites da organização. (CRILLY; SLOAN, 2012; WINDOLPH; SCHALTEGGER; HERZIG, 2014; HØVRING; ANDERSEN; NIELSEN, 2018).

A seguir é apresentada a síntese do referencial teórico e a descrição das categorias de análise que foram definidas a partir da pesquisa realizada na literatura da TS.

2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO E CATEGORIAS PRELIMINARES DE ANÁLISE

A TS tem origem na visão seminal de Freeman (1984), a partir da proposição sobre o papel das organizações na sociedade e o objetivo voltado à criação de valor para além da geração de lucro aos acionistas. Para isso, a gestão de *stakeholders* aplica-se às organizações que visam estabelecer relacionamentos com múltiplos *stakeholders*, não apenas para atingir objetivos individuais ou as suas metas (DONALDSON; PRESTON, 1995; PHILIPS, 2004), mas a fim de produzir e distribuir valor para um maior número de *stakeholders* para, assim, também conquistarem boa reputação. (MCVEA; FREEMAN, 2005; FREEMAN *et al.*, 2010; ZATTONI, 2011).

Assim, define-se gestão de *stakeholders* como o conjunto de iniciativas de uma organização voltado ao desenvolvimento de relacionamento com *stakeholders* no contexto de atuação de uma empresa, que visa criar e distribuir valor para múltiplos atores. Frooman (1999) compara a gestão dos *stakeholders* ao gerenciamento de interesses da organização, podendo, também, ser voltado ao interesse coletivo. Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015, p. 92) caracterizam empresas que criam e distribuem valor como “ambivalentes” e observam que a criação e a distribuição de valor acontecem entre os atores que são beneficiados por essa relação. (MCVEA;

FREEMAN, 2005; FROOMAN, 1999; SARTURI; SERAVALLI; BOAVENTURA, 2015, p. 93).

De acordo com a proposição de Freeman (1984), a gestão de *stakeholders* pode ser analisada em três níveis distintos (Figura 3): o racional, o processual e o transacional. Sabe-se que essas etapas foram aprofundadas em estudos desenvolvidos posteriormente e que os “atributos já conhecidos na literatura da TS são suficientes e fornecem subsídios necessários para a identificação dos *stakeholders*”. (MILES, 2017, p. 438).

Entre as principais definições utilizadas para classificar *stakeholders* está a que os considera como todos aqueles que, de algum modo, estão relacionados com a organização. (FREEMAN, 1984). Entre outras perspectivas que podem ser utilizadas para identificar *stakeholders* sob a visão da gestão, está o entendimento que a relação entre empresa e *stakeholders* tem base legal ou moral. (CARROLL, 1979). Nessa direção, Goodpaster (1991) entende que o vínculo da empresa com *stakeholders* pode ser estratégico ou moral. Já para Savage *et al.* (1991), os *stakeholders* podem ser identificados como primários e secundários, assim como pela capacidade de cooperar ou ameaçar a organização e pela relação moral ou estratégica. Ainda sobre a classificação de *stakeholders*, Clarkson (1995) também classifica *stakeholders* em primários e secundários, mas de acordo com a interdependência dos atores em relação à organização e com a influência que podem exercer sobre a organização.

Já a proposição de Mitchell, Agle e Wood (1997), também usada como perspectiva de classificação de *stakeholders*, trata da relevância dos atores a partir de três fatores: poder, legitimidade e urgência.

Ainda, em relação à classificação de *stakeholders*, distintos atores podem ser classificados em internos e externos, sendo esse critério utilizado para delimitar o contexto organizacional e evidenciar quais atores estão relacionados aos processos de criação de valor de maneira direta ou indireta. (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007).

Para classificação dos *stakeholders*, além dos tipos distintos de *stakeholders*, são associados significados de valor, que podem ser tangíveis ou intangíveis. (POST; PRESTON; SAUTER-SACHS, 2002). Também se entende que valor pode estar relacionado aos interesses de um grupo específico ou, até mesmo, ao interesse coletivo. (GARRIGA, 2014). Alguns estudos da TS apontam como valor coletivo o bem-estar social e o respeito ao meio ambiente enquanto temas associados à

sustentabilidade. (CARROLL; BROWN; BUCHOLTZ, 2017). Com base na visão de criação de valor relacionada à sustentabilidade, distintos grupos de *stakeholders* e seus respectivos significados de valor são identificados como partes de um conjunto organizacional voltado à realização de propósito coletivo. (FREUDENREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020).

Nessa direção, a TS alinha-se com práticas de governança e com ações de responsabilidade socioambiental corporativa, que são percebidas como meios de criação de valor coletivo porque ambas tratam de temas que representam interesses de múltiplos *stakeholders*. (FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020).

Ainda sobre classificação de *stakeholders*, identificou-se distintos perfis de *stakeholders*, que podem variar entre autocentrado e empático. (BRIDOUX; WISHWANATHAN, 2020). Nesse sentido, também a motivação dos *stakeholders* é importante para se desenvolver relações mais satisfatórias. (SANTOS JHUNIOR *et al.*, 2021).

Sarturi, Seravali e Boaventura (2015) entendem a gestão de *stakeholders* como um processo em que a identificação dos *stakeholders* é uma etapa preliminar à distribuição do valor gerado por meio das relações estabelecidas em um contexto organizacional. Sem a devida identificação dos *stakeholders* não será possível saber a quem priorizar quando pretende-se criar valor em um contexto organizacional. (FREEMAN, 1984; SARTURI; SERAVALI; BOAVENTURA, 2015).

Assim, a segunda etapa da gestão de *stakeholders* refere-se às ações de criação de valor, ou seja, às iniciativas que visam estabelecer relações com *stakeholders*. Nessa etapa estão os direcionamentos estratégicos, processuais e transacionais voltados à criação de valor em contextos organizacionais. A criação de valor em contextos organizacionais pode ser uma iniciativa unilateral da organização, quando direcionada ao atendimento de expectativas e necessidades dos *stakeholders*, ou também com o engajamento dos *stakeholders* em iniciativas de cocriação de valor. (FREEMAN, 1984; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; FROW; PAYNE, 2011; SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2018; SANTOS JHUNIOR *et al.*, 2021).

Em processos de cocriação de valor, geralmente as realizações produtivas de organizações criam valor sustentável e envolvem áreas críticas para *stakeholders*, acarretando a geração de valor econômico pautado por princípios legais, éticos e de transparência nas relações que visam, também, gerar bem-estar social com respeito

ao meio ambiente. (PORTER; KRAMER, 2006; CARROLL; BROWN; BUCHOLTZ, 2017). Entre os temas associados à criação ou cocriação de valor, discute-se na literatura da TS sobre o protagonismo e a capacidade das empresas de motivar o engajamento de um maior número de *stakeholders*, principalmente quando acontecem crises sociais e ambientais, o que depende de saber como sensibilizar as partes interessadas porque, nesses momentos, surgem oportunidades que podem beneficiar a imagem da empresa. (WINDOLPH; SCHALTEGER; HERZIG, 2014; SULKOWSKY; EDWARDS; FREEMAN, 2018; FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020).

Já a terceira etapa da gestão de *stakeholders* vincula-se aos aspectos transacionais, que são ligados aos resultados tangíveis e intangíveis gerados por meio de relações de troca de valor entre as partes. (FREEMAN, 1984; POST; PRESTON; SAUTER-SACHS, 2002). Entre os resultados tangíveis, inclui-se os aspectos econômicos (FRIEDMAN, 1970) e investimentos (CLARKSON, 1995), que evidenciam o crescimento da empresa (SARTURI; SERAVALLI; BOAVENTURA, 2015), além dos resultados de ações sociais e de governança. (PORTER; KRAMER, 2006; ZATTONI, 2011; CARROLL; BROWN; BUCHOLTZ, 2017). Já, sob a lente da TS, entre resultados intangíveis, inclui-se a reputação organizacional. (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010; FROW; PAYNE, 2011; ZATTONI, 2011; HASKINS; FREEMAN, 2015; SULKOWSKY; EDWARDS; FREEMAN, 2018).

Considerando-se os objetivos desta pesquisa acerca da gestão de *stakeholders*, mais especificamente acerca das relações estabelecidas entre organização e *stakeholders* voltadas à criação de valor em situações não familiares, foram identificados na TS estudos acerca da gestão de *stakeholders* que foram utilizados como base teórica deste estudo. Os modelos da TS são aplicáveis aos contextos organizacionais e são utilizados para a identificação dos *stakeholders*, assim como a relevância de cada um dos atores e de seus respectivos significados de valor, que podem ser individuais ou coletivos. (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007; DONALDSON; PRESTON, 1995; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; FREUDENREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020).

Destaca-se, também, modelos existentes na TS que explicam o envolvimento de múltiplos atores em processos de criação de valor em contextos organizacionais. Além disso, foram identificados aspectos que possibilitam analisar os resultados tangíveis e intangíveis das relações estabelecidas entre organização e *stakeholders*.

Apresenta-se, no Quadro 1, um esquema que relaciona os objetivos desta pesquisa com os construtos apresentados no referencial teórico, e são apresentadas as categorias preliminares de análise: a) Classificação de *stakeholders*; b) Significados de valor; c) Ações de criação de valor; d) Resultados das relações com *stakeholders*.

Quadro 1 – Resumo do referencial teórico e categorias de análise preliminares

Objetivo geral	Objetivos específicos	Construtos teóricos	Categorias preliminares de análise	Fontes principais
Analisar como uma organização realiza a gestão de <i>stakeholders</i> para a criação de valor em situações não familiares	Descrever como uma organização identifica e prioriza <i>stakeholders</i> em situações não familiares	Identificação de <i>stakeholders</i>	Classificação dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Freeman (1984); ▪ Goodpaster (1991); ▪ Clarkson (1995); ▪ Donaldson e Preston (1995); ▪ Mitchell, Agle e Wood (1997); ▪ Frooman (1999); ▪ Phillips (2003); ▪ McVea e Freeman (2005); ▪ Freeman, Harrison e Wicks (2007) ▪ Freeman e Auster (2011); ▪ Miles (2017); ▪ Bondy e Charles (2018); ▪ Bridoux e Vishwanathan (2020).
			Significados de valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carroll, Brown e Bucholz (2017); ▪ Freudenreich, Lüdeke-Freund e Schaltegger (2020).

Objetivo geral	Objetivos específicos	Construtos teóricos	Categorias preliminares de análise	Fontes principais
Analisar como uma organização realiza a gestão de <i>stakeholders</i> para a criação de valor em situações não familiares	Descrever os direcionamentos estratégicos, processuais e transacionais de uma organização, no âmbito das relações com <i>stakeholders</i> , voltados à criação de valor em situações não familiares	Criação de valor	Ações de relacionamento com <i>stakeholders</i> voltadas à criação de valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Freeman (1994); ▪ Donaldson e Preston (1995); ▪ Frooman (1999); ▪ Post, Preston e Sauter-Sachs (2002); ▪ Prahalad e Ramaswamy (2004); ▪ Wicks <i>et al.</i> (2004); ▪ MacVea e Freeman (2005); ▪ Freeman, Harrison e Wicks (2007); ▪ Payne, Storbacka e Frow (2008); ▪ Freeman (2010); ▪ Harrison, Bosse e Philips (2010); ▪ Parmar <i>et al.</i> (2010); ▪ Frow e Payne (2011); ▪ Crilly e Sloan (2012); ▪ Boaventura <i>et al.</i> (2013); ▪ Garriga (2014); ▪ Windolph, Schalteger e Herzig (2014); ▪ Sarturi, Seravali e Boaventura (2015); ▪ Tantalo e Priem (2016); ▪ Bondy e Charles (2018); ▪ Sulkowsky, Edwards e Freeman (2018); ▪ Harrison, Phillips e Freeman (2020); ▪ Freeman, Phillips e Sisodia (2020); ▪ Santos Jhunior <i>et al.</i> (2021); ▪ Mitchell, Agle e Bryann (2021).

Objetivo geral	Objetivos específicos	Construtos teóricos	Categorias preliminares de análise	Fontes principais
Analisar como uma organização realiza a gestão de <i>stakeholders</i> para a criação de valor em situações não familiares	Analisar resultados obtidos por uma organização por meio das relações com <i>stakeholders</i> desenvolvidas no contexto de situações não familiares	Resultados das relações com <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tangíveis; • Intangíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Friedman (1970); ▪ Freeman (1984); ▪ Jones (1995); ▪ Post, Preston e Sauter-Sachs (2002); ▪ Porter e Kraemer (2006); ▪ Freeman, Harrison e Wicks (2007); ▪ Harrison, Bosse e Philips (2010); ▪ Frow e Payne (2011); ▪ Zattoni (2011); ▪ Harrison e Wicks (2013); ▪ Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015); ▪ Haskins e Freeman, (2015); ▪ Matuleviciene e Stravinskiene, (2015); ▪ Bridoux e Stoelhorst (2016); ▪ Carroll, Brown e Bucholz (2017); ▪ Sulkowsky, Edwards e Freeman (2018).

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

3 MÉTODO

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, com detalhes sobre a estratégia de pesquisa adotada, os procedimentos e instrumentos utilizados na etapa de coleta de dados, bem como aqueles usados para a análise de dados.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Tendo em vista o problema de pesquisa e os objetivos estabelecidos neste estudo, a estratégia de pesquisa adotada é a de um estudo de caso, com a investigação de dados qualitativos. De acordo com Eisenhardt (1989, p. 534), “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra em entender a dinâmica presente em configurações únicas”. A ênfase principal de Eisenhardt (1989) é na indução de teoria a partir de estudos de caso, destinados principalmente para novas áreas temáticas. Conforme Eisenhardt (1989), a construção de um estudo de caso é centrada na compreensão dinâmica do presente para situações particulares. Também possibilita a criação de teorias a partir de respostas às investigações que visam compreender e analisar “como e por que” determinados fenômenos ainda “pouco explorados” acontecem. (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER 2007).

O estudo de caso tem potencial para reunir importantes características para serem uma fonte poderosa para desenvolvimento de teoria. (MARSCHAN-PIEKKARI; WELCH, 2011). É também um método que visa compreender fenômenos sociais complexos, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. (YIN, 2010). Nesse sentido, é uma técnica de pesquisa empírica em que se busca apreender a situação como um todo, possibilitando, assim, a descrição, a compreensão e a interpretação posteriores do caso concreto na sua complexidade. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

De acordo com Yin (2010) e Eisenhardt (1989), a escolha do estudo de caso deve atender às exigências de uma replicação. No entanto, a abordagem de Eisenhardt (1989) visa estender a teoria com o preenchimento de lacunas teóricas ou com o desenvolvimento de novas teorias. Assim, a escolha dos casos a serem estudados deriva de lacunas ainda não abordadas pela teoria e que são

características de casos com fenômenos diferenciados. Eisenhardt (1989) apresenta um roteiro para construir teorias advindas de estudo de caso com a utilização de um projeto de pesquisa que parte de questões elaboradas a partir de variáveis resultantes de teorias já existentes, mas que não contemplam o fenômeno estudado.

Apesar de, em estudos de caso, o pesquisador exercer pouco controle sobre os acontecimentos e o foco ser concentrado nas situações reais inseridas em seus contextos, pode-se compreender os fenômenos da vida real em profundidade. Tais fenômenos englobam as condições contextuais, ressaltando-se a preferência pelo estudo de caso no exame dos eventos contemporâneos. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; YIN, 2010).

Esta pesquisa foi desenvolvida com base em um único caso. (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). O estudo de caso único é um método valioso de pesquisa em ciências sociais, quando usado com o propósito de analisar como as pessoas estruturam e resolvem problemas. (BARZELAY, 1993). O uso combinado de um único caso com o uso de dados qualitativos não apenas complementa a pesquisa no domínio da gestão estratégica, mas também oferece dados para análise aprofundada e compreensão de questões em seu contexto natural de vida. (GAYA; SMITH, 2016). Especificamente, no desenvolvimento da TS, em sua conexão com a criação de valor, Hörisch, Freeman e Schaltegger (2014) consideram que estudos de caso são relevantes como estratégia para investigar por que interesses de grupos heterogêneos de *stakeholders* articulam-se em torno de propósitos comuns. Em vista disso, esta tese concentrou-se em investigar um caso único, considerando que essa estratégia tem sido usada em estudos relativos à gestão e é adequada para evidenciar respostas aos objetivos da pesquisa. (MARIOTTO; ZANNI; MORAES, 2014).

3.2 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO E UNIDADE DE ANÁLISE

De acordo com Eisenhardt e Graebner (2007), estudos de caso têm como propósito contribuir para o desenvolvimento de teorias, e não para testá-las. Segundo essas autoras, a seleção do caso a ser estudado deve justificar-se pela especial adequação para esclarecer determinado fenômeno, além da relação do caso com os construtos teóricos. Outros aspectos observados pelas autoras para a seleção do caso referem-se às questões relativas ao potencial para revelar fenômenos específicos, replicar outros casos para confirmar ou refutar achados anteriores e

identificar explicações mais claras e consistentes para consolidar respostas e elaborar novas teorias. (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Tendo em vista que o objetivo desta pesquisa é analisar como uma organização realiza a gestão de *stakeholders* sob a perspectiva da criação de valor em situações não familiares, os aspectos a serem investigados sobre o fenômeno em questão estão relacionados a uma situação, em momento específico, vivenciada por uma organização e que se caracterizasse como uma situação não familiar, como foi a pandemia de covid-19. Essa doença, provocada pelo vírus SARS-CoV-2, espalhou-se rapidamente em várias regiões do mundo, com diferentes impactos, porque apresentou alta transmissibilidade e gravidade clínica devido à sua alta taxa de letalidade. Desde o início da pandemia, decretado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 18 de março de 2020, os casos confirmados de covid-19 já haviam ultrapassado 214 mil em todo o mundo, e naquele momento não existiam planos estratégicos prontos para serem aplicados, porque tudo era novo. (WHO, 2020).

Optou-se pela investigação de uma empresa de grande porte e de capital aberto, já que, nesse tipo de organização, as relações com *stakeholders* envolvem um espectro amplo de atores e são gerenciadas formalmente e com relativa transparência, conforme normas que regulamentam as boas práticas da governança corporativa, o que favorece acesso a dados. Assim, foram definidos os seguintes critérios para a seleção do caso:

- a) Ser uma empresa de grande porte e de capital aberto;
- b) Ser uma empresa que disponibiliza publicamente informações e documentos relativos às ações da gestão, inclusive sobre relações com *stakeholders* (informes e relatórios de gestão);
- c) Ser uma empresa com notória experiência em gestão de *stakeholders*;
- d) Ser uma empresa que tenha vivenciado situação não familiar que demandou revisão nas ações de relacionamento com *stakeholders* da empresa.

A etapa inicial da pesquisa envolveu a identificação do caso adequado para o desenvolvimento deste estudo. Considerando-se o contexto organizacional a ser investigado, foi realizada uma busca aberta na internet com a utilização de palavras-chave. São elas: “*stakeholders*”, “gestão”, “valor” e “pandemia”. No resultado dessa

pesquisa, foi identificada uma matéria do jornal *Valor Econômico* sobre a publicação anual Executivos de Valor, que em 2021 premiou os melhores executivos de empresas e organizações que se destacaram à frente de empresas em 2020, justamente no momento da pandemia de covid-19. Mesmo diante dos desafios sociais enfrentados em 2020, tais organizações conseguiram lidar com a crise enquanto construíram modelos de gestão mais sustentáveis. (CAMPOS, 2021). Na mesma página, o veículo de comunicação descreve de modo resumido a justificativa dessa premiação:

As lições de gestão aprendidas na pandemia e a importância de olhar os negócios de forma mais sustentável, diante dos desafios sociais de 2020, deram o tom da 21ª edição do prêmio Executivo de Valor. Em evento digital, na terça à noite, 24 executivos foram reconhecidos em 19 setores e nas categorias presidente de conselho de administração, jovem liderança, transformação digital, ativismo social e startup de sucesso. (CAMPOS; BIGARELLI, 2021, n.p.).

Na publicação especial e no evento de apresentação da 21ª edição do prêmio Executivo de Valor, os 22 executivos premiados e atuantes no Brasil, em empresas de diversos setores da economia, comentaram sobre os desafios enfrentados por suas organizações no ano de 2020. Entre eles, chamou a atenção a fala do presidente da empresa Suzano Papel e Celulose S.A. (que será designada aqui como Suzano), ao referir-se ao primeiro desafio, que foi “*lidar com a imprevisibilidade da pandemia*”. Sobre isso, o executivo complementou dizendo o seguinte: “*colocar todo mundo no mesmo patamar de engajamento, de trabalho e olhando para o futuro*”. (P2, 2020).

A premiação e a manifestação desse executivo, que recebeu essa premiação em sete anos consecutivos, foram motivações que influenciaram a busca de mais informações sobre a empresa Suzano. Constatou-se, no *site* institucional e em documentos públicos, a experiência de duas décadas dessa organização em gestão de *stakeholders*. Nessa etapa preliminar da pesquisa, foram identificadas informações sobre ações realizadas pela empresa frente à pandemia. Conforme dados publicados no *site* corporativo da Suzano³ e em matérias de veículos de comunicação nacionais especializados em negócios, diante do cenário pandêmico, a organização liderada por esse executivo atuou proativamente no desenvolvimento de iniciativas voltadas aos

³ Disponível em: <https://www.suzano.com.br/> e <https://www.suzano.com.br/busca/?q=imprensa>. Acesso em: 24 nov. 2022.

stakeholders. Nesse sentido, as iniciativas desenvolvidas pela Suzano geraram resultados positivos tanto para a empresa como para os *stakeholders*.

Assim, por meio dos dados secundários que foram inicialmente pesquisados, foi possível identificar a experiência vivenciada pela empresa Suzano, que atendeu aos critérios previamente definidos para a escolha de caso para investigação. Essa primeira etapa da pesquisa, que consistiu, então, na identificação da empresa, considerada aqui um caso típico (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; YIN, 2010), conduziu à análise prévia de documentos públicos disponibilizados no *site* institucional da instituição e em matérias publicadas na imprensa nacional especializada em negócios. Esse procedimento foi adotado a fim de se verificar a coerência das iniciativas que são informadas publicamente pela empresa e por uma fonte independente, nesse caso, publicações em editoriais de veículos de comunicação nacionais especializadas em negócios, tendo-se como base teórica a literatura previamente estabelecida.

A Suzano é uma multinacional brasileira com ações negociadas nos principais mercados internacionais e é líder mundial do mercado de celulose. (ESTADÃO EMPRESAS MAIS, 2021). Conforme relatos dos executivos que foram entrevistados para esta pesquisa, as relações com *stakeholders* são consideradas a força motriz para a criação de valor em curto e médio prazos, bem como, principalmente, parte da estratégia de longo prazo da empresa e importante fonte de vantagem competitiva. (P2, P3).

Ao longo da sua história, a Suzano desenvolveu reputação considerada de alto nível, resultado da atitude ética e transparente da gestão voltada para a geração de resultados para a empresa e para os *stakeholders*. A empresa conquistou diversos prêmios e reconhecimentos nas áreas de gestão, inovação, transparência e sustentabilidade e, por isso, é considerada uma referência em seu setor de atuação. (GOODMAN; KORSUNOVA; HALME, 2017).

Com base no entendimento de Freeman *et al.* (2010) sobre a definição da unidade de análise de estudos voltados à evolução da teoria, foram pesquisadas as relações desenvolvidas entre uma organização e seus *stakeholders*. As unidades de análise são componentes importantes de um projeto de pesquisa com base em estudo de caso, porque se referem aos temas que são analisados no estudo. (YIN, 2010). A unidade de análise desta pesquisa constitui-se pelo conjunto de ações da empresa Suzano relativas à gestão das relações com *stakeholders*, com ênfase nas ações de

relacionamento com *stakeholders* que foram desenvolvidas pela empresa frente ao contexto organizacional marcado por situação não familiar. Nesse caso, o contexto pesquisado refere-se ao momento inicial da pandemia de covid-19.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados consiste na busca por informações para a elucidação do fenômeno ou do fato que o pesquisador quer desvendar. Para a realização deste estudo, foram coletados dados primários e secundários. Com base em várias fontes de evidência, foram realizadas três etapas para a coleta de dados, a fim de se obter maior confiabilidade nos dados utilizados nesta tese, que serão detalhadas nas seções subsequentes. (YIN, 2010).

Destaca-se também a decisão de se utilizarem dados qualitativos na análise sobre criação de valor em situações não familiares na ótica da TS, o que seguiu os seguintes pressupostos: 1) a utilização de dados qualitativos permite uma investigação cujo desenho está em constante evolução, permitindo a descoberta de relações entre fenômenos e a emergência de novos pressupostos teóricos para a análise da realidade; 2) é um método adequado quando a estratégia de pesquisa propõe uma aproximação com novos fenômenos, permitindo a descoberta de evidências; 3) permite sínteses narrativas de fenômenos complexos; 4) tem significado em contextos social e culturalmente específicos; 5) permite que o pesquisador-observador seja o agente do processo de pesquisa. (DENZIN; LINCOLN, 2005).

3.3.1 Coleta de dados secundários

Inicialmente, a pesquisa foi realizada a partir das referências bibliográficas e de informações publicadas no *site* institucional da empresa que concentra os documentos disponibilizados por meios eletrônicos. Nessa etapa da coleta de dados secundários, que se deu por meio de *desk research*, foi realizada a pesquisa em registros e informações públicas da empresa presentes em diferentes seções do site institucional. A Suzano também apresenta sua estratégia e suas principais iniciativas em publicações anuais que explicam como a empresa coloca em prática, no dia a dia, seu propósito organizacional de “Renovar a vida a partir da árvore”.

Os relatórios anuais selecionados para a pesquisa apresentam informações a respeito de fatos considerados relevantes sobre o histórico da empresa e sobre as ações de relacionamento com *stakeholders*. Foram analisados os relatórios referentes ao ano de 2004, que é o documento público desse tipo mais antigo, e os relatórios anuais de sustentabilidade referentes aos últimos três anos, publicados em 2020, 2021 e 2022. Por exemplo, na publicação de 2022, intitulada de Relatório de Sustentabilidade Suzano 2021, são apresentadas informações sobre as ações realizadas pela empresa naquele ano. Nesse documento, a empresa relata como a “inovabilidade”, termo que expressa a visão da organização sobre inovação a serviço da sustentabilidade, faz-se presente em diferentes projetos de escalas e maturidades e nas diversas áreas da companhia. Além desses pontos, a publicação também destaca grandes marcos do ano de 2021, alguns já informados no Relatório Anual Suzano 2020 (SUZANO, 2021a), versão anterior desse documento que foi publicada pela empresa em 2021. Essas duas últimas publicações apresentam a evolução das iniciativas da empresa e reiteram o seu propósito com a ampliação da lista dos “Compromissos para Renovar a Vida”. Nessa publicação, a Suzano reforça suas metas de longo prazo e, entre outras iniciativas e desafios, cita o compromisso com a emissão de títulos atrelados aos aspectos socioambientais e a evolução da empresa nesse tema, mesmo em um período marcado por adversidades relacionadas à pandemia de covid-19. (ABERJE, 2022).

Já nos formulários de referência (referentes aos anos 2019, 2020 e 2021), além da apresentação das informações financeiras da empresa, são comunicadas estratégias e resultados da organização, de forma clara e sem omissão de fatos relevantes, conforme normas previstas na legislação. Esses documentos são anualmente enviados à Comissão de Valores Mobiliários (CVM)⁴.

Sobre a utilização desse tipo de documento como fonte secundária de pesquisa, Boaventura *et al.* (2017) observam que os formulários de referência, em geral, são publicações extensas, porque têm aproximadamente 400 páginas, além de serem elaborados em formato padrão. Por isso, os autores sugerem que, para a análise desse tipo de documento, sejam selecionadas as partes relacionadas ao tema da pesquisa. Neste caso, foram escolhidas as seções seguintes: a) Sumário da

⁴ Órgão regulador do mercado acionário no Brasil.

empresa; b) Fatores de risco; c) Análise setorial; d) Atividades da empresa relativa aos *stakeholders*.

Além dos documentos públicos que estão disponíveis em formato digital já descritos, os resultados das ações voltadas aos *stakeholders* realizadas pela Suzano encontram-se acessíveis para consulta pública no *site* institucional da empresa. A Central de Sustentabilidade Suzano é uma plataforma digital que possibilita, de maneira integrada, informar as principais ações da empresa. Em 2020, a então intitulada Central de Indicadores Suzano, que contém informações financeiras relacionadas às mudanças climáticas, em linha com as recomendações de mensuração e transparência de resultados propostas pela Task Force On Climate-related Financial Disclosure (TCFD), oportunizou à Suzano destaque como primeira empresa do setor de papel e celulose a protagonizar um estudo de caso da TCFD. Foi lançada em 2015, no *TCFD Knowledge Hub*, a página onde são divulgadas iniciativas relacionadas às recomendações da TCFD. Entende-se que as percepções dos *stakeholders* indicam aspectos importantes das relações desenvolvidas entre a organização e os *stakeholders*. (PHILLIPS, 2003).

Ainda em relação às fontes secundárias na pesquisa, foram também utilizadas publicações sobre a Suzano, identificadas em editoriais jornalísticos especializados em negócios, e reportagens em publicações relevantes do Brasil que, de preferência, tivessem abrangência nacional. Também foi realizada uma pesquisa sobre legislação ambiental em portais de órgãos do Governo Federal e *em* sites de entidades ligadas ao terceiro setor. O período de coleta das informações jornalísticas compreendeu as datas de 10 de novembro de 2017 até 11 de maio de 2022, período não estabelecido previamente. O objetivo de se utilizar esse tipo de fonte secundária foi descobrir, por meio da consulta de fontes de informação independentes, questões proeminentes que não tivessem sido citadas pela própria empresa e complementar os dados que estavam disponíveis no *site* da organização.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram estabelecidos critérios para a seleção das reportagens citadas. O critério prioritário foi o de encontrar evidências que pudessem demonstrar e confirmar informações sobre como a Suzano desenvolveu relações com *stakeholders* por meio de ações que foram implementadas em um contexto afetado por situação não familiar, como foi o momento vivenciado durante a pandemia de covid-19. Também foram utilizados como fontes secundárias *sites* de instituições nacionais consideradas referências sobre temas específicos, por exemplo,

governança e defesa do meio ambiente. As publicações foram obtidas em *sites* de veículos de comunicação selecionados. Com esse foco, buscou-se por veículos de comunicação reconhecidos pela cobertura econômica, de modo que, como se notará nas referências, são citadas as principais publicações de negócios nacionais em formato de jornais e revistas, tais como o *Valor Econômico*, o *Estadão* e o portal Exame. O Quadro 2 apresenta de forma sintética as fontes secundárias utilizadas na pesquisa.

Quadro 2 – Resumo das fontes secundárias (documentos públicos da empresa)

Tipo	N. de páginas	Público-alvo (stakeholders)	Fonte	Ano/ Período
Relatório de Sustentabilidade Suzano	99	Sociedade Imprensa Funcionários ONGs Bancos Investidores Fornecedores	Suzano (2005)	2004
Relatório Anual Sustentabilidade	116		Suzano (2007)	2006
Relatório Anual Suzano	9		Suzano (2019a, 2020a, 2021a, 2022a)	2018
Relatório Anual Suzano	22			2019
Relatório Anual Suzano ⁵	122			2020
Relatório de Sustentabilidade	87			2021
Formulário de referência	379	CVM Imprensa Funcionários Acionistas Bancos Investidores	Suzano (2019b, 2020b, 2021b, 2022b)	2018
Formulário de referência	423			2019
Formulário de referência	508			2020
Formulário de referência	527			2021

⁵ Primeiro documento que foi publicado pela empresa no período da pandemia de covid-19. (SUZANO, 2020a), assim como os demais documentos que foram publicados em anos posteriores e que também foram utilizados para a pesquisa documental.

Tipo	N. de páginas	Público-alvo (stakeholders)	Fonte	Ano/ Período
Pesquisa GlobeScan / SustainAbility Survey 2021 Sustainability Leaders	29	ONGs Governos Empresas	GlobalScan (2021)	2021
Pesquisa GlobeScan / SustainAbility Survey 2022 Sustainability Leaders	32		GlobalScan (2021)	2011
Site Instituto Ecofuturo	1	Sociedade Imprensa Funcionários ONGs Bancos Investidores Fornecedores Academia	Ecofuturo ([2022?])	2022
Site institucional Suzano	13		Premio... (2022), Suzano (2007, 2018, 2020d, 2020c, 2020d, 2021a, 2021c, 2022c, 2022e, 2022f, 2022g)	2006 a 2022
<i>Valor Econômico</i>	10	Sociedade Acionistas Bancos Investidores	Bigarelli (2021), Campos (2021), Campos e Bigarelli (2021), Confira... (2022), Fontes (2020a, 2020b, 2021a, 2021b, 2022a, 2022b)	2017 a 2022
<i>Site Plurale</i>	1		Plurale (2022)	2022
Portal Exame	10		Mamona (2017), Caetano (2019, 2022), Dias (2020)	2017 a 2022
Estadão Empresas Mais	1		Estadão Empresas Mais (2021)	2021
Sites do Governo Federal: Câmara de Vereadores Senado	2		Câmara dos Deputados (2021), Projeto... (2021)	2021
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	1		Baggio (2019)	2022
Consultoria Jurídica	1		Viegas (2017)	2022

Tipo	N. de páginas	Público-alvo (stakeholders)	Fonte	Ano/ Período
Organizações não governamentais: Organização das Nações Unidas Brasil (ONU – Brasil) Instituto Brasileiro de Florestas (IBF) Tera Ambiental	3		ONU Brasil ([2022?]), IBF ([2020?]), Tera Ambiental (2021)	2022
Total de páginas	2.396			

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

3.3.2 Coleta de dados primários

Na terceira fase da pesquisa, ocorreu a coleta de dados primários com a realização de entrevistas em profundidade. Foi desenvolvido um protocolo para a coleta, conforme recomenda Eisenhardt (1989), sendo definidas as estratégias iniciais de coleta e análise de dados (Apêndice A). O roteiro das entrevistas foi composto de blocos de conteúdo de acordo com os objetivos e a fundamentação teórica do estudo (Apêndice B): (a) informações sobre os participantes; (b) informações sobre *stakeholders*; (c) informações sobre significados de valor; (d) informações sobre relações com *stakeholders* voltadas à criação de valor (motivações e expectativas dos *stakeholders*; estratégias, políticas e práticas de relacionamento); (e) resultados das ações voltadas aos *stakeholders* desenvolvidas pela empresa.

Os participantes foram selecionados para as entrevistas em profundidade utilizando-se a técnica de informante-chave, por meio do método *snowball* (BAILEY, 1994), útil quando os informantes não podem ser diretamente observados, mas podem oferecer informações históricas sobre o fenômeno estudado, permitindo ao pesquisador a vantagem de ter determinado controle sobre a forma de questionamento. (MARSHALL, 1996). A *snowball* consiste na indicação, pelos participantes iniciais, de novos participantes, que indicam outros participantes, e assim sucessivamente, até atingir-se o ponto de saturação. (EISENHARDT, 1989). Esse objetivo é alcançado quando os entrevistados passam a repetir os conteúdos já coletados nas entrevistas anteriores, sem acréscimo de novas informações relevantes à pesquisa.

Salienta-se que a entrevista é uma forma de comunicação verbal, por meio da qual se coletam informações sobre determinado tema, sendo a estratégia mais usada no processo de trabalho de campo da pesquisa qualitativa e tendo como objetivo construir informações pertinentes ao objeto de pesquisa. (MINAYO; DESLANDES, 2008).

Nas entrevistas, buscou-se compreender os principais resultados qualitativos percebidos pelos entrevistados, fundamentais para a comprovação das diretrizes metodológicas identificadas na fundamentação teórica e ancoradas nas categorias de análise. As entrevistas em profundidade auxiliam na compreensão das percepções e da experiência individual dos entrevistados. Para isso, foram aplicados roteiros pré-estruturados com adaptações específicas (Apêndice B).

As entrevistas foram agendadas previamente e realizadas de maneira virtual por meio da plataforma digital Teams, com duração entre 30 e 60 minutos. No decorrer das entrevistas, foram realizadas anotações de campo e registros em meio digital, possibilitando, posteriormente, a comparação entre os dados primários e secundários que foram coletados e usados em um processo de triangulação para aumentar a validade da pesquisa, com posterior avaliação, análise e interpretação dos dados. (FLICK, 2009).

Realizou-se uma entrevista preliminar com um diretor da empresa, quando foi dado o aceite da instituição para participar do estudo. O participante 1 citou que a empresa decidiu sobre a formação de um grupo de executivos do *C-Level* que foi responsável pelo desenvolvimento de estratégias, políticas e práticas no contexto da pandemia. Nessa ocasião, P1 fez a indicação de nomes e áreas de atuação na empresa e formalizou a apresentação do estudo e da pesquisadora por *e-mail* aos demais executivos da organização.

Posteriormente, foram realizadas sete entrevistas individuais com executivos do *C-Level* envolvidos com esse grupo estratégico antes mencionado, incluindo o presidente da empresa, que liderou a iniciativa, além de seis diretores de áreas consideradas estratégicas, são elas seguintes: finanças e relações com investidores, estratégia, comunicação, tecnologia da informação, digital, marca corporativa e novos negócios, relações corporativas e bens de consumo, sustentabilidade e comunicação.

As autorizações dos participantes foram formalizadas com a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) (Apêndice E). A autorização para

a realização da pesquisa e a utilização do nome da empresa Suzano foram autorizadas pelo participante 2, presidente da organização (Apêndice D).

O Quadro 3 apresenta de forma sintética a caracterização dos entrevistados.

Quadro 3 – Caracterização dos entrevistados

Nº	Gênero	Tempo de empresa	Cargo	Id.	Número de páginas da transcrição	Duração da entrevista (minutos)
1	Masculino	6 anos	Diretor	(P1)	Não gravada	30
2	Masculino	9 anos	Presidente	(P2)	11	47:35
3	Masculino	8 anos	Diretor	(P3)	13	44:43
4	Masculino	3 anos	Diretor	(P4)	12	43:55
5	Feminino	14 anos (5 anos na atual posição)	Diretor	(P5)	14	44:07
6	Masculino	3 anos	Diretor	(P6)	13	25:38
7	Feminino	4 meses	Diretora	(P7)	8	26:51
Total					71	261:29

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As entrevistas ocorreram no período compreendido entre os meses de novembro de 2021 e janeiro de 2022 e foram interrompidas quando o ponto de saturação foi alcançado. (GLASER; STRAUSS, 1967).

Após a coleta de dados, foi realizada a etapa de análise, que se constitui no processo de interpretação dos dados coletados. Para isso, as entrevistas gravadas em meio digital foram transcritas e conferidas com a versão em áudio como forma de proporcionar precisão e fidelidade na interpretação das informações. (GIBBS, 2009).

3.4 A ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), o que se justifica pela sua flexibilidade em permitir uma análise interpretativa quanto à relevância das expressões usadas no contexto da sua produção.

Segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo visa à compreensão e à interpretação das informações a partir da descrição e da interpretação dos conteúdos

considerados matérias-primas, que chegam ao investigador em estado bruto e necessitam ser processados para facilitar a compreensão, a interpretação e a inferência que se busca pela análise de conteúdo. Para a análise, foram definidas categorias consideradas “válidas e pertinentes”, bem como “exclusivas, objetivas e consistentes”, permitindo a redução das informações coletadas em dados primários e secundários. (MORAES, 1999).

Essa técnica objetiva expor o conteúdo emitido no processo de entrevista, seja por meio de falas, seja por meio de documentos, e permite a exibição de mensagens de forma ordenada. (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014). Elementos interpretativos e descritivos da análise de conteúdo devem reconhecer que as proposições e especulações que emergem são situacionais e limitadas ao contexto. (KOTHARI, 2004).

Para a análise do conteúdo, foi aplicada a técnica de triangulação entre os dados primários e secundários coletados e utilizados como fontes de evidências. (STAKE, 1995). Em estudos de caso, a triangulação dos dados possibilita a “convergência de evidências” que reforçam a validade do construto. (YIN, 2010, p. 125).

A análise dos dados primários e secundários foi realizada com o apoio do *software* Atlas.ti, versão 22.1. Essa ferramenta possibilitou a organização dos arquivos digitais que contêm as transcrições das entrevistas e os documentos públicos da empresa, coletados no *site* institucional ao longo da pesquisa. No Atlas.ti, foi criado o projeto de pesquisa nomeado como “Estudo de Caso Suzano”. Na sequência, foi realizada a importação dos arquivos digitais com as transcrições das entrevistas (fontes primárias) e de documentos públicos da empresa (fontes secundárias). Esses documentos foram classificados e agrupados por tipo em quatro pastas distintas: a) Entrevistas (seis documentos); b) Formulários de referência (quatro documentos); c) Relatórios anuais (cinco documentos); d) Pesquisas (dois documentos). As informações detalhadas sobre esses documentos estão descritas no subcapítulo 3.3, em que são apresentados os dados primários e secundários (Quadros 2 e 3).

A análise dos documentos possibilitou a identificação de trezentos e onze (311) códigos que foram extraídos dos dados primários (transcrições de entrevistas realizadas com executivos da empresa) e dos dados secundários (documentos públicos da empresa), conforme é apresentado no *codebook* (Apêndice C).

Em etapa subsequente, os códigos foram agrupados e associados à determinados temas, resultando em quatro subcategorias de análise, sendo elas: classificação de *stakeholders*, significados de valor, ações de criação de valor e resultados das relações com *stakeholders* (tangíveis e intangíveis). Essas subcategorias foram associadas às três categorias preliminares de análise (Quadro 1), as quais foram previamente definidas com base em conceitos teóricos. (BARDIN, 2011). As categorias de análise preliminares são as seguintes: a) identificação de *stakeholders*; b) criação de valor; c) resultados das relações com *stakeholders*.

Além das fontes primárias e secundárias, também foram analisadas matérias jornalísticas sobre a empresa, publicadas na internet em portais de veículos de comunicação especializados em negócios. A utilização desse tipo de fonte justifica-se devido à relevância dos *stakeholders*. É papel da imprensa informar à sociedade em geral fatos que sejam de interesse público, cujo posicionamento opinativo pode influenciar na percepção de outros *stakeholders* e gerar consequências para a reputação da empresa.

Na sequência, descreve-se a experiência da empresa Suzano em gestão de *stakeholders*, com foco direcionado para a criação de valor em contexto de situações não familiares.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

A Suzano é uma empresa de origem brasileira com mais de 85 anos de história, atuando em quatro segmentos de negócios: celulose, papel, biotecnologia e energias renováveis. Pertence ao Grupo Suzano e é controlada pela Suzano Holdings. Conta com mais de 6.000 funcionários internos e, aproximadamente, 11.000 funcionários terceirizados. Sua missão é fornecer produtos florestais renováveis, papel e celulose, diferenciados globalmente, para desenvolver soluções inovadoras e buscar continuamente a excelência e a sustentabilidade em suas operações. (SUZANO, [2022!?]).

A sede administrativa da empresa está localizada em São Paulo/SP, e suas 11 unidades industriais estão localizadas em Belém/PA, Imperatriz/MA, Fortaleza/CE, Mucuri/BA, Aracruz/ES, Rio Verde/SP, Jacareí/SP, Limeira/SP e Suzano/SP, sendo duas fábricas na cidade de Três Lagoas/MS. Desse total, sete são fábricas de celulose, quatro são fábricas de papel (integradas com celulose), e cinco são fábricas de bens de consumo (integradas com celulose). (SUZANO, 2022i).

A Suzano é líder mundial na produção de celulose de eucalipto e líder no mercado latino-americano de papel. (ESTADÃO EMPRESAS MAIS, 2021). Comercializa celulose de eucalipto em 31 países, bem como papéis de imprimir e escrever (revestidos e não revestidos) e papelão em 60 países. No exterior, possui escritórios comerciais na China, nos Estados Unidos e na Suíça, laboratórios de pesquisa em Israel e na China e subsidiárias no Reino Unido, na Áustria e na Argentina. Seu portfólio de produtos no setor de celulose é composto da Suzano Pulp, comercializada em três tamanhos: Suzano Pulp Bahia, produzida na unidade Mucuri, Suzano Pulp Flash, na unidade Suzano, e Suzano Pulp Limeira, na unidade produtiva Limeira. No setor de papel, seu portfólio de produtos inclui quatro linhas de produtos: *cut size*, não revestidos, revestidos e papel cartão. (SUZANO, 2022m).

Conforme a empresa declara, em seu *site* institucional, “tudo que a Suzano produz é a partir do cultivo de árvores”, por isso desenvolveu amplo programa de *compliance*⁶ (SUZANO, [2020c]), visto pela empresa como essencial às boas práticas,

⁶ O termo “*compliance*” tem origem no verbo inglês “*to comply*”, que significa agir de acordo com uma regra, instrução interna ou pedido. Estar em *compliance* significa estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos.

tanto é que sobre isso declara ser “a base que garante ética, integridade e transparência em todos os seus negócios”. (SUZANO, 2022a, p. 44).

4.1 ANTECEDENTES

A Suzano foi fundada na cidade de São Paulo, em 1924, pelo imigrante ucraniano Leon Feffer, sob o nome de “Leon Feffer Distribuidora de Papel”, com o objetivo original de comercializar papel. Em 1929, Leon Feffer se expandiu, instalando uma prensa de impressão e uma pequena fábrica de sacos de papel e mudando o nome da empresa para “Leon Feffer and Company”.

Em 1939, a empresa anteviu as dificuldades de importação de papel, relacionadas ao advento da Segunda Guerra Mundial, e decidiu construir uma fábrica para produzir e comercializar seus próprios produtos. No entanto, ainda contava com matéria-prima importada de celulose de pinus. Em 1942, a fábrica, que já operava em larga escala, triplicou sua produção. No entanto, devido à dificuldade de importação de matérias-primas, decorrente da guerra, Leon Feffer decidiu começar a pesquisar matérias-primas alternativas para a produção de celulose. Em 1946, o nome da empresa foi alterado novamente, passando para “Indústria de Papel Leon Feffer S.A.”.

Em 1955, após as pesquisas lideradas por Max Feffer em busca de matéria-prima alternativa ao pinus, a empresa adquire fábrica em Suzano para realizar testes. No ano seguinte, é iniciada a produção de celulose, a partir da fibra de eucalipto, que revolucionou a indústria de celulose no Brasil e no mundo. Já em 1961, a Suzano se tornou a primeira empresa no mundo a produzir celulose e papéis com 100% de fibra de eucalipto, em escala industrial, o que possibilitou a expansão comercial da empresa, que passou de importadora para exportadora mundial de celulose. Assim, na década de 1960, pioneira no setor, tornou-se uma das mais importantes empresas brasileiras do setor de papel e celulose, iniciando sua trajetória de internacionalização e conquista de novos mercados. (SUZANO, 2005).

No ano de 1974, a empresa passa a ser autossuficiente em celulose, exportando em larga escala seus excedentes para o mercado europeu. Com isso, começa a diversificar suas atividades, e, percebendo seu potencial, ao final dos anos 1970, seus negócios também incluíam papel, celulose, madeira, gráfica, mineração, petroquímica, comércio e exportação.

Em 1975, com a contratação do executivo do mercado financeiro, Boris Tabacof, para presidir o Conselho de Administração, inicia-se o processo de profissionalização da empresa. Com a nova estrutura, ocorrem a delimitação e a integração das diversas áreas de trabalho. Nesse mesmo ano, a empresa começa a exportar celulose para o mercado europeu, ampliando sua inserção externa.

Em 1980, a Suzano abre seu capital, sendo a primeira companhia nacional do setor a comercializar ações na bolsa de valores, e, em 1983, a Indústria de Papel Leon Feffer, a Indústria de Papel Rio Verde e a Cia. Suzano Papel e Celulose são unificadas sob a denominação de “Cia. Suzano de Papel e Celulose”. Essa unificação resulta na maior empresa brasileira de produção de papéis de imprimir e escrever e cartões para embalagens a partir da celulose de eucalipto. Em 1987, é criada uma *joint venture* entre a Suzano e a Companhia Vale do Rio Doce, com o objetivo de expandir sua atuação para outros mercados – foi criada a Bahia Sul Celulose S.A., em Mucuri/BA, implicando o avanço de sua inserção no mercado externo de celulose e papéis *commodities*.

Em 1998, o Grupo Suzano inicia um processo de reestruturação, no intuito de maximizar o retorno aos acionistas e os resultados da empresa, focando seus negócios no setor de papel e celulose e na petroquímica, de modo a abrir mão de segmentos não estratégicos. Já em 2001, a empresa compra participação da Cia. Vale do Rio Doce na Bahia Sul Celulose, da qual garante o controle e fortalecimento de sua atividade de papel e celulose, aumentando sua capacidade de produção e ampliando suas perspectivas de crescimento nos mercados doméstico e internacional. Em 1999, a empresa criou o Instituto Ecofuturo, inicialmente com bibliotecas comunitárias e foco na gestão do Parque das Neblinas, mas que, atualmente, também atua nas áreas de educação socioambiental. (ECOFUTURO, 2022).

No ano de 2003, o Grupo Suzano afirma seu processo de gestão profissional com a constituição da Suzano Holding, visando divulgar suas boas práticas de maneira transparente e com excelência profissional. Em 2004, a área florestal da empresa na Bahia recebeu certificação FSC, abrindo-lhe maiores oportunidades no mercado internacional. A Suzano Papel e Celulose se torna, então, pioneira do setor, em nível mundial, a ser listada na *Chicago Climate Exchange* (CCX) para vender créditos de carbono. Em seguida, ocorre a unificação da Suzano e Bahia Sul, denominando-se “Suzano Papel e Celulose”, que vem a integrar o rol das 50 empresas com maior índice de liquidez na Bovespa.

Em consórcio com 50% de participação de duas empresas, Suzano Papel e Celulose e Votorantim Celulose e Papel, as duas, em 2004, adquirem juntas a empresa Ripasa, produtora de papel e celulose. Essa aquisição representou para a Suzano a ampliação do portfólio de produtos e o fortalecimento de sua posição de liderança nesse segmento. A Suzano adquiriu todas as ações da Ripasa em 2011.

Em 2009, a Suzano adquire a Fibria, líder mundial de mercado em celulose, fruto da aquisição da Aracruz pela Votorantim. A empresa nasce com 15.000 funcionários e, em 2010, passa a ter ações negociadas nas principais bolsas de valores do Brasil e no exterior. Em 2010, a Suzano adquire com totalidade a empresa Futuragene, pioneira em biotecnologia, aumentando sua indústria de base florestal. Sua estrutura conta, atualmente, com laboratórios na China, em Israel e no Brasil.

Em 2011, em Limeira/SP, entra em operação uma planta piloto de lignina, possibilitando a criação do Ecolig em 2017 – um produto de alto valor agregado e de fonte renovável, substituto de matérias-primas fósseis em diferentes setores e segmentos. Os investimentos, as ampliações e as aquisições são marca registrada da empresa que inaugurou, em 2014, em Imperatriz/MA, uma das maiores e mais modernas fábricas de celulose e fibra curta do mundo. Em 2015, a Fibria adquire a canadense Lignol, alavancando os investimentos em lignina, e inicia a produção de Eucafluff – a primeira celulose *fluff* de eucalipto a ser comercialmente viável no mundo –, voltada para a produção de absorventes higiênicos e fraldas descartáveis.

Com foco em inovação e diversificação de seus negócios, em 2017 a Fibria inaugurou uma planta piloto de nanocelulose, em Aracruz/ES, com capacidade de duas toneladas por dia. Dez meses após o anúncio, é concluída a fusão entre Suzano Papel e Celulose e Fibria e é criada a Suzano S/A, maior produtora de celulose de eucalipto do mundo.

4.1.1 O propósito da Suzano

Na Suzano, são considerados como temas essenciais tudo que é relevante para o negócio e para os *stakeholders*, entre os quais estão: a água, a cadeia de valor formada por clientes e fornecedores, o capital humano, o desenvolvimento social, a ética, a governança e transparência, a excelência operacional e ecoeficiência, a gestão financeira, a inovação e tecnologia, o manejo florestal e as mudanças climáticas. (SUZANO, 2021a).

Nessa perspectiva, a empresa promove os seguintes valores:

- **Plantar o cuidado:** Nosso cuidado está em cada hectare, cada árvore e cada local onde estamos presentes. E é refletido diariamente nas nossas relações com *stakeholders* e na forma como nossos plantios impactam a natureza. Nosso negócio depende das melhores práticas com as pessoas e com o meio ambiente, e do entendimento de que nossas ações devem ir muito além da empresa. Afinal, o mundo que a gente quer depender do que a gente faz;
- **Colher o orgulho:** Carregamos a paixão de ser Suzano; um sentimento compartilhado que traz leveza ao nosso dia a dia, dá energia às nossas ações, nos torna resilientes aos momentos difíceis e reforça nossos compromissos com nós mesmos e com nossos *stakeholders*. Temos orgulho daquilo que fazemos e da forma como agimos. E de fazer parte de uma empresa que dá o exemplo;
- **Explorar a inovação:** Os percursos muitas vezes são tortuosos e às vezes eles nem existem. Parte da nossa jornada é construí-los, abrir caminhos. Por isso, encaramos os desafios com coragem e aprendemos com os erros. Nosso espírito empreendedor nos faz buscar oportunidades de todos os tamanhos e formas para que novas tecnologias, modelos, processos e negócios, transformem para melhor aquilo que já conhecemos e ajudem a descobrir o que ainda vamos criar;
- **Ser melhor a cada dia:** Para continuar investindo no presente e no futuro, precisamos ser ótimos naquilo que fazemos. Por isso, estamos em um estado de transformação constante. Buscamos evoluir todos os dias. Sabemos que colaboradores melhor preparados constroem uma Suzano melhor. Que processos mais eficientes promovem mais crescimento. E que fazer mais com menos nos torna mais compactos, leves e robustos. (SUZANO, 2018, n.p.).

A atitude ética e socialmente responsável e a orientação para *stakeholders* estão presentes na cultura da empresa e implícitos nos valores que inspiram o propósito da organização. (SUZANO, 2018).

Gestores entrevistados (P1 e P2) veem como papel da empresa ajudar a encontrar soluções para problemas estruturais da sociedade e descrevem a convergência de fatores que afetam o contexto social e de atuação da empresa como oportunidade para se colocar em prática os direcionadores que possibilitam revelar o propósito da organização com a frase: “Renovar a vida a partir da árvore”. (SUZANO, 2021a, p. 5).

Para a Suzano, o propósito é um direcionador estratégico, e isso se reflete no modo como a empresa realiza a gestão de *stakeholders*. Em carta publicada no *Relatório Suzano 2020*, o Presidente do Conselho de Administração da Suzano refere que a frase faz parte dos valores da empresa, cuja autoria atribui ao seu pai, afirmando que, para ele, exemplifica o pensamento que direciona a empresa: “Como dizia meu pai, Max Feffer, a vida que a gente quer, depende do que a gente faz”. (SUZANO, 2021a, p. 4).

Conforme descreve o Presidente do Conselho de Administração:

Estamos trabalhando fortemente em temas de interesse global. Anunciamos metas de longo prazo ambiciosas, que devem ser atingidas até 2030. Por meio de nossa atuação estratégica, queremos, entre outros objetivos, mitigar o problema da distribuição de renda, possibilitando a ascensão de 200 mil pessoas para cima da linha da pobreza em nossas áreas de atuação; substituir plásticos e derivados do petróleo com a oferta de 10 milhões de toneladas de produtos de origem renovável; e ser ainda mais *climate positive*, removendo 40 milhões de toneladas de CO₂ da atmosfera”, detalha um dos documentos oficiais publicados pela empresa. (SUZANO, 2021a, p. 5-7).

A visão do empresário, atual presidente do Conselho de Administração da empresa, faz-se presente na gestão da Suzano, há mais de 20 anos, com reflexo no entendimento dos gestores sobre o objetivo da organização estar relacionado à geração e ao compartilhamento de valor para além dos interesses dos acionistas. Justifica que “só assim a empresa pode fazer parte de algo maior”, que diz respeito aos diversos públicos com os quais a empresa estabelece relacionamentos. (SUZANO, 2021a, p. 5).

4.1.2 “Inovabilidade” e ESG

O termo “inovabilidade” – junção das palavras “inovação” e “sustentabilidade” – traduz a essência e visão estratégica da organização que integra a atenção às pessoas e ao meio ambiente, sem se desviar do que representa valor para a empresa e para os *stakeholders*, por meio de iniciativas voltadas à geração de resultados nas esferas econômica, social e ambiental. (SUZANO, 2022a).

A noção de inovabilidade vem ao encontro das metas de longo prazo da empresa que planeja, entre suas ações voltadas à geração de resultados para a empresa e para os *stakeholders*, em longo prazo, a realização de iniciativas de inovação no âmbito social e ambiental, em linhas com as metas ESG que foram planejadas. Destaca-se, nesse sentido, a redução de 70% do volume de resíduos sólidos destinados aos aterros, transformando-os em subprodutos até 2030. Sobre a maneira como a Suzano atua em relação a essa temática, o participante 2 resume:

Essa é mais uma mensagem clara de que estamos assumindo riscos desafiadores para fazer valer nossa cultura e nosso protagonismo socioambiental, tornando-nos referência no mercado. (SUZANO, 2022a, p. 7).

Segundo executivos da Suzano, a “*inovabilidade significa também aprender com os erros*”, conforme afirma o P2. Assim, também é um atributo de “diferenciação da empresa”, conforme relata a P5, ao se referir aos *stakeholders* que percebem valor na associação da sustentabilidade com a inovação – principalmente, clientes, investidores e funcionários, além da sociedade em geral que, de maneira direta ou indireta, é beneficiada pelos resultados conquistados pela Suzano.

Em 2022, a Suzano passou a ser referência global na fabricação de bioprodutos desenvolvidos a partir do cultivo de eucalipto e conquistou o selo Gold no EcoVadis Sustainability Rating 2022, concedido por organização de classificação de sustentabilidade empresarial que mensura mundialmente a qualidade do processo de gestão de responsabilidade social empresarial. A avaliação tem base em políticas e práticas nas áreas de meio ambiente, práticas trabalhistas e direitos humanos, bem como práticas comerciais justas e compras sustentáveis. Dentre 85 mil companhias, a Suzano faz parte das 6% melhores empresas do mundo, em função dos resultados obtidos em todas as áreas e ações desenvolvidas, mas também da transparência na divulgação de seus indicadores. (SUZANO, 2022d). Sobre esse reconhecimento, a P7 afirma ser resultado de uma cadeia produtiva resiliente que, por meio da diversidade, possibilita “*engajar os nossos fornecedores em temas ambientais e sociais importantes*”. (SUZANO, 2022d, n.p.).

A seguir, descreve-se a história da Suzano que, desde sua origem, já manifestava visão orientada para resultados, fortalecida por políticas de *compliance* e práticas de governança, principalmente pela sua atitude transparente e pela ética da gestão que é, também, aplicada a temas considerados relevantes para *stakeholders*.

4.1.3 Compliance em relação à política ambiental brasileira

A Suzano sempre atuou de maneira proativa em relação aos aspectos legais que regulamentam as suas atividades produtivas que utilizam recursos naturais como matéria-prima e necessitam de licenças e certificações específicas para a realização de operações florestais e industriais. A empresa vai além das obrigatoriedades legais quanto ao cuidado com o meio ambiente e manifesta a atenção da gestão quando declara ser sua meta “*não ter ocorrências sobre os temas*”. (SUZANO, 2017, p. 63).

A Suzano optou por produzir áreas menores, com alta produtividade, de menor risco e próximas às fábricas, otimizando, assim, o transporte de madeira e o uso dos

recursos naturais, em vez de manter plantações em áreas maiores e de baixa produtividade. Todas as áreas de plantio da empresa são planejadas conforme recomendação técnica específica, em que são definidos densidade de plantio, adubação e tipo de manejo, entre outras recomendações para reduzir custos e uso de recursos e alavancar a produtividade florestal. A área florestal da empresa totaliza 803.000 hectares, concentrada principalmente nos estados da Bahia, do Espírito Santo, de São Paulo, de Minas Gerais, do Maranhão, do Tocantins e do Piauí. Da área total, 346.000 hectares são de florestas plantadas, e 296.000 hectares, para fins de proteção ambiental. As áreas de conservação e outras são cultivadas por produtores locais que fazem parte de um programa de parceria que visa fornecer florestas às unidades industriais. (SUZANO, 2022a).

As certificações industriais da Suzano evidenciam a adoção das melhores práticas na gestão de processos, nas unidades fabris da empresa, garantindo de maneira equilibrada a geração de valor, a inovação e a eficiência das operações com respeito ao uso de recursos do meio ambiente. A empresa possui ampla gama de certificações florestais, incluindo ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, para saúde e segurança dos funcionários, Forestry Certification, Programa Brasileiro de Certificação Florestal (PEFC/CERFLOR) e Forest Stewardship Council (FSC), de órgão internacional de representantes de entidades que têm como objetivo a certificação florestal, com base nos pilares econômico, ambiental e social (ESG). Isso indica que o manejo florestal atende aos mais rigorosos requisitos socioambientais, incluindo padrões internacionais. (SUZANO, [2022h?]).

Nas seções seguintes, são apresentadas informações sobre como a Suzano realiza a gestão de *stakeholders*, com a descrição dos aspectos que foram identificados na pesquisa, de acordo com as categorias de análise relativas aos seguintes temas: classificação de *stakeholders*, criação e distribuição de valor e relações com *stakeholders*, que incluem estratégias, políticas e práticas da empresa.

4.2 O CONTEXTO PANDÊMICO

Em 2020, frente ao contexto pandêmico, a Suzano revisou suas estratégias, envolvendo as relações com *stakeholders*. Conforme a manifestação do Presidente do Conselho de Administração da empresa, o ano de 2020 foi um período de aprendizado e de adaptação à nova realidade; ele reitera que o momento exigiu da

organização atitude por ele descrita como “forte e gentil”. No Relatório Suzano, publicado em 2020, o Presidente do Conselho de Administração explica o significado dessa expressão, a qual traduz a essência da organização que trabalha considerando o meio ambiente e a sociedade, com inovação e sustentabilidade e com atenção à saúde e ao bem-estar dos mais de 15 mil funcionários, enquanto conquista resultados positivos. (SUZANO, 2021a).

De acordo com as informações fornecidas pelos executivos da Suzano que participaram do estudo, o redirecionamento estratégico da empresa, decorrente do processo de fusão com a Fíbria que já estava em curso, foi acelerado pela pandemia da covid-19.

De acordo com P2, P4 e P5, a fusão com a Fíbria foi um momento emblemático para a Suzano, porque oportunizou a transformação da cultura da empresa e, conseqüentemente, o modo como esta se relaciona com diferentes públicos. Em linha com os valores que regem a cultura da empresa, o P2, presidente da empresa, explica o papel das pessoas que estão envolvidas com as transformações reais de uma empresa e da sociedade:

Pessoas inspiram e transformam. Queremos pessoas na organização que desafiem o status quo e olhem numa perspectiva mais ampla de futuro, ou seja, as alternativas que temos para impactar os nossos negócios e a sociedade de uma forma geral. E simultaneamente pessoas que transformam, pois não adianta só sonhar, afinal é vital também realizar. (P2).

O principal executivo da empresa relaciona à cultura organizacional ao modo como os gestores da empresa enfrentaram a pandemia e explica como os direcionadores da cultura se mostraram ser os diferenciais da Suzano, para enfrentar a situação não usual que foi imposta a todos naquele momento.

Quando lançamos nossos Direcionadores de Cultura, em 2019, não era possível imaginar que esse conjunto de orientações sobre o que a empresa ambiciona ser seria ainda mais relevante em 2020. Em tempos de trabalho remoto, adaptações das operações e das rotinas para quem precisou ficar nas unidades e incertezas no mundo todo, a cultura organizacional da Suzano mostrou-se potente, capaz de ampliar o diálogo, criar alternativas e avançar em meio a um cenário inusitado e volátil para todos. Nesse contexto, entendemos que flexibilidade é a palavra-chave. (SUZANO, 2021a, p. 28).

Coincidentemente, quando a Suzano já repensava a sua estratégia para atingir metas de longo prazo definidas anteriormente, gestores da empresa se viram

obrigados a lidar com questões sem precedentes na história e que se tornaram prioritárias naquele momento. Tais questões diziam respeito à segurança e à preservação da saúde física e mental das pessoas envolvidas com o contexto de atuação da empresa. (P2).

Os anos 2020 e 2021 foram de grandes desafios para a Suzano, mas também de oportunidades para a empresa que tem, em seu portfólio, produtos classificados como bens de consumo essenciais para a área da saúde, higiene pessoal, embalagens, produção de máscaras e outros itens necessários ao combate à pandemia. Ainda sobre esse período, os executivos da empresa relembram que o consumo de papel de escritório despencou devido ao fechamento de empresas cujas atividades foram consideradas não essenciais. Porém, nesse mesmo momento, cresceu o consumo mundial de papel usado como matéria-prima para a produção de produtos descartáveis demandados em larga escala, tais como máscaras, lenços de papel, papel toalha e papel higiênico. (P1; P2; P4; P5).

Inicialmente, essa situação foi benéfica para a empresa e parecia ser uma oportunidade de vender mais, porque os clientes estavam “ávidos por comprar” para garantir o seu estoque. Esse foi um período de ampliação da carteira de clientes para a Suzano, relata o P6. Com isso, os gestores da empresa tiveram que enfrentar outros desafios, os quais surgiram paralelamente ao aumento da demanda mundial de papel, que provocou a desorganização da cadeia produtiva e de distribuição de todo o setor. Essa situação se tornou ainda mais grave quando clientes finais também começaram a comprar produtos para serem estocados, com temor de ruptura no abastecimento de produtos, para uso diário, derivados de papel. Esse fenômeno foi noticiado pela imprensa internacional, uma vez que aconteceu em vários países, e foi lembrado por participantes da pesquisa.

Nesse contexto, os gestores da Suzano revisaram as estratégias de relacionamento com *stakeholders*, porque perceberam a necessidade de direcionarem a atenção para ações voltadas aos *stakeholders* prioritários naquele momento. A seguir, descreve-se a experiência da empresa na gestão de *stakeholders* e frente ao contexto da pandemia.

4.3 EXPERIÊNCIA DA SUZANO EM GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

Há, pelo menos, duas décadas, a gestão de *stakeholders* está entre os direcionadores estratégicos da Suzano; desde então, as relações com *stakeholders* são desenvolvidas com visão mais ampla sobre geração de valor. Isso faz com que a empresa direcione atenção para múltiplos *stakeholders*, indo além dos acionistas e investidores. (P2; SUZANO, 2021a). A atual visão da Suzano sobre as relações com *stakeholders* não se restringe à criação de valor, envolvendo, também, o compartilhamento do valor criado com os *stakeholders*, além da observação dos impactos gerados na sociedade a partir dessas interações. (P2; P3; SUZANO, 2021a).

O modo como a empresa desenvolve relações com *stakeholders*, ao longo do tempo, está expresso de maneira clara nos documentos públicos e nas falas dos executivos da empresa que participaram da pesquisa como entrevistados. Essas fontes esclarecem como a Suzano faz para estabelecer vínculos com os *stakeholders* ligados ao seu contexto produtivo, fundamentais para a operação da empresa, mas também como faz para engajar atores internos e externos, a fim de “gerar valor a partir das interações entre o processo produtivo, os *stakeholders* e o próprio modelo de negócio ao longo dos anos”. (SUZANO, 2021a, p. 14).

O participante 2 explica a relação entre a história e a visão estratégica da empresa:

Somos uma empresa centenária, e o somos pelo fato de sempre olharmos essa harmonização entre o curto prazo e o longo prazo, pois não adianta apenas mirar no longo prazo. O importante é maximizar resultados no tempo, independentemente de alcançar isso hoje ou amanhã.

A Suzano é uma empresa inovadora, desde a sua origem, e demonstra essa característica sempre que busca soluções para

*[...] encontrar uma fórmula inteligente e ousada de construir o futuro, preocupação constante da empresa que fez com que cada iniciativa fosse pensada para um crescimento em parceria com a sociedade, de forma responsável e positiva para todos os *stakeholders*. (SUZANO, 2005, p. 7).*

Utilizando-se da frase “*precisa deixar todos os stakeholders um pouquinho infelizes*”, o presidente da empresa explica o que entende ser, também, seu papel e como isso se relaciona com a geração de valor, sendo essa uma visão importante

sobre como a gestão da empresa está direcionada e intrinsecamente ligada ao relacionamento com todos os públicos. (P2).

Ao mesmo tempo que temos de criar valor, todos os stakeholders têm uma tendência a pedir sempre mais – sejam eles colaboradores, acionistas, fornecedores, clientes e, em menor grau, a comunidade. Nosso objetivo é seguir dando cada vez mais [atenção e retorno] para todos os públicos. Mas é impossível deixar todo mundo muito satisfeito. Não podemos deixar um ator muito insatisfeito, enquanto outro se mostra plenamente satisfeito. (P2).

Em outro trecho de seu depoimento, o P2 reforça a questão do estreitamento das relações com os *stakeholders* em virtude da temporalidade. Na visão dele e da empresa, a questão da variação ao longo do tempo, segundo o entrevistado, é importante, pois existem *stakeholders* que são mais relevantes em determinado momento da história da empresa e que precisam saber administrar também essas variações. (P2).

Já o P3 associa o sucesso da gestão de *stakeholders* ao equilíbrio de atender distintos interesses, observando o curto e o longo prazo. Sobre isso, explica que “*existem decisões que, no curto prazo, podem não ser boas para os acionistas e se mostram melhores para outros stakeholders*” e que isso justifica decisões da gestão da empresa que fixam o longo prazo. Esse participante também relatou aspectos que foram observados no contexto da empresa, nos primeiros momentos da pandemia, em relação às expectativas dos acionistas,

Um acionista que compre ações da empresa hoje para vendê-las no mês que vem não gosta que a companhia use o caixa para determinados encaminhamentos. Mas, para aquele investidor que tem uma perspectiva maior, como 10, 20 ou 30 anos, pode ver esse movimento como algo que maximize o valor da empresa ao longo do tempo. (P3).

O P3 reforça esse comportamento exercido pelos gestores com os *stakeholders* e, sobre a gestão de *stakeholders*, explica que o “*processo tem de ser contínuo*”; além disso, justifica que “*os stakeholders são voláteis e, por vezes, alguns necessitam de picos de atenção*”. O P3 apresenta os seus argumentos sobre como a empresa lida com a volatilidade nesse contexto:

Como acontece com um PDCA, a gente roda e reavalia. Há de se ter uma maior agilidade de resposta, a depender do tipo de stakeholder que se prioriza em determinado momento. Tudo é muito dinâmico. Nada é fixo, inclusive os stakeholders, mas esse fato não muda o princípio da gestão.

A questão da temporalidade relacionada à gestão de *stakeholders* (NEVILLE; BELL; WHITWELL, 2011) se torna ainda mais evidente no contexto pandêmico, quando o fator urgência se tornou decisivo para a sobrevivência do conjunto de atores ligados ao contexto organizacional e à própria organização. Com o surgimento da pandemia, algumas questões precisaram ser imediatamente solucionadas, o que demandou esforços da gestão para a implementação de ações imediatas, sem que a empresa perdesse a direção estabelecida por estratégias de longo prazo previamente definidas. (P3).

Segundo o P2, a autonomia dada para a equipe na Suzano é um facilitador para os gestores e demais funcionários desenvolverem relações com *stakeholders*, em diversos níveis, ainda em 2018 – ou seja, antes da pandemia, era algo que já fazia parte da rotina da empresa. Em entrevista concedida a um veículo de comunicação, o P2 relata que, anteriormente, na empresa, as decisões costumavam ser muito concentradas e que isso era um fator que restringia o crescimento da empresa. O P2 considera que essa característica, que passou a fazer parte da cultura da empresa, está gradativamente dando às pessoas mais autoridade e confiança, para que todos tenham oportunidades iguais de desenvolvimento dentro da organização. Sobre dar autonomia à equipe, o executivo complementa, “estamos em um processo gradual de transformação cultural, proporcionando maior nível de empoderamento das bases”. (JANKAVSKI, 2018, n.p.).

A comunicação foi apontada como importante estratégia de relacionamento com *stakeholders*, e isso se tornou ainda mais relevante em uma situação não familiar. Como exemplo, pode-se citar quando a empresa decidiu que, no ano de 2020, não faria a distribuição de lucros aos acionistas, porque os recursos da empresa seriam também destinados à realização de ações imediatas para solucionar questões urgentes voltadas à sobrevivência de *stakeholders* prioritários. (P2; P3; P4; P5; P6).

O P4 mencionou o desenho estratégico da Suzano sob a visão da comunicação com os diferentes públicos por parte da empresa. Como executivo responsável pelas áreas de estratégia, comunicação, marca corporativa, TI e novos negócios, ele percebeu que a organização não tinha estabelecido um processo claro de comunicação com seus diversos públicos de interesse. O executivo enfatizou o fato de que cada setor tinha uma forma de se relacionar com os *stakeholders*, mas sem diretriz uníssona. (P4).

Tem um monte de gente sendo a cara da Suzano, mas era preciso garantir alinhamento. Reforcei, à época, que a gente precisava falar a mesma língua, pois se tratava de uma única companhia. Criamos um grupo de trabalho que passou a se conhecer e se integrar para garantir esse alinhamento. (P4).

Esse mesmo participante conta que foi necessário fazer ajustes na área de comunicação da empresa. Na opinião dele, a empresa sempre teve boa relação direta com os investidores, porém o mesmo não se poderia dizer para com os veículos de comunicação. (P4).

Já o P3 relatou que a empresa foi aprendendo a se comunicar melhor com a mídia, mantendo sempre uma coerência no discurso, sendo isso importante para a credibilidade da empresa. Segundo ele, não se pode dizer coisas diferentes para diferentes públicos, porque isso pode gerar conflitos. Pondera que “*as formas podem até ser diferentes, mas não posso dizer que vou para esquerda aqui e ali dizer que vou para direita*”, reforçando o fato da integração pela qual as diversas áreas da companhia tiveram de passar. (P3).

O P6 ressalta a importância de a empresa se manter informada sobre discussões envolvendo esferas de governo, bem como sobre temas internacionais que costumam se estender por longos períodos. Tanto é assim que a empresa decidiu implementar, entre as suas políticas, em cidades importantes, como Brasília/DF, ou mesmo no continente europeu, ter gerentes locais que possam atuar como analistas especializados. Como exemplo, cita ter, no Mato Grosso do Sul, um analista ambiental que é responsável pelo encaminhamento das licenças ambientais, além de outro funcionário especializado para tratar apenas de demandas ligadas aos governos municipais. (P6). Esse participante reitera que a empresa está habitualmente em contato com os seus públicos e explica sobre essa interação: “*todo dia tem alguém do time falando com alguém do stakeholder. Dali a gente tira uma temperatura muito boa do que está acontecendo, e isso vai escalando até chegar na gente [diretoria]*”. (P6).

Além dessa rotina de diálogo diário, com frequência anual, a empresa realiza pesquisas com os diferentes *stakeholders* para conhecer a percepção que eles têm da empresa e de sua reputação. Segundo a P5, esse procedimento possibilita a empresa conhecer como é percebida por seus *stakeholders*, além de proporcionar visão mais ampla sobre quais são os desafios que enfrentará com cada um dos *stakeholders*, “*baseado nesse levantamento de opinião que os times adéquam o nosso plano para cada um deles*”. Essa fala corrobora o princípio da companhia ao

tratar da relação com os *stakeholders*, conforme descreve o Relatório Suzano. Segundo esse documento, a Suzano entende que a criação de valor de longo prazo depende de constante diálogo com seus *stakeholders*, principalmente pelo fato de poder conhecer, desse modo, as nuances de como se dá o processo de engajamento da companhia, com seus diversos públicos de interesse. (SUZANO, 2022a).

Entre as políticas de relacionamento com *stakeholders* da Suzano, identificou-se a que estabelece um programa de remuneração dos funcionários não apenas por essa ferramenta oferecer aos executivos “*um maior sentimento de ownership*”, como a própria empresa afirma, ao explicar sua gestão salarial na central de indicadores em seu *site*, como também por esses *stakeholders* internos serem responsáveis no caso de queda dos papéis da empresa na bolsa de valores. (P2; SUZANO, 2022a).

Desde 2004, o programa de remuneração de funcionários é praticado pela Suzano e está de acordo com a Política de Negociação de Títulos e Valores Mobiliários, conforme faculta a Instrução CVM 358 (CVM, 2002), com o objetivo de definir parâmetros de negociação com as ações de emissão da Companhia, por parte dos funcionários com acesso a informações confidenciais, e prevenir o uso indevido dessas informações. Desde então, a remuneração dos executivos é baseada em parâmetros de curto e longo prazo, com metas individuais e coletivas, sendo os de curto prazo ligados a metas individuais e de desempenho anual financeiro da empresa, e os de longo prazo vinculados a padrões de lucratividade, retorno para os acionistas e diferencial de desempenho em relação a empresas concorrentes. A componente de longo prazo da remuneração variável dos principais executivos contém as chamadas “*phantom shares*” (ações fantasmas), que são referenciadas na cotação de mercado das ações, porém sem emissão. (SUZANO, 2014).

A eventual depreciação do valor das ações no mercado, por sua vez, pode significar um impacto relevante nas remunerações pessoais dos funcionários, visando garantir maior alinhamento e comprometimento das equipes com uma estratégia de criação de valor no médio e longo prazo. Ainda, em relação à remuneração variável de curto prazo, a distribuição da participação nos lucros e resultados está alicerçada por metas alinhadas com a estratégia, adequadas para cada parcela dos funcionários. Para alguns deles, em especial aqueles que tenham responsabilidade direta ou indireta e ativa na estratégia de longo prazo, é oferecida, ainda, a possibilidade de acesso a um programa de incentivo de longo prazo, atrelado à valorização das ações da empresa, do tipo *phantom shares*, ou das ações fantasmas, que são tipos de

incentivos a longo prazo, como as *stock options*. Nesse sentido, elas podem ser oferecidas pelas empresas e adquiridas por seus funcionários, que receberão um pagamento no futuro. (SUZANO, 2022j).

A Suzano oferece, ainda, para executivos elegíveis, um programa de opções de compra de ações ordinárias, com condições predefinidas e alinhadas aos objetivos de longo prazo da companhia. Ambos os programas têm por objetivo estimular a expansão da empresa e o atingimento das metas previamente estabelecidas, a partir da criação de incentivos que visem a um maior alinhamento dos executivos, administradores e funcionários com os seus objetivos, conforme explicita o P6.

Toda a orçamentação hoje se desdobra em metas, e sabemos quais projetos que estão afetando as diferentes iniciativas, e, com isso, passou a existir conscientização das lideranças. Um gerente que é responsável por determinada planta passa a entender por quais razões será preciso reduzir resíduos e melhorar o tratamento da água naquela unidade fabril, pois isso vai afetar a remuneração pessoal dele. (P6).

No tocante às relações com acionistas, a Suzano segue as normas estabelecidas pelas leis regulares brasileiras, como faz com o envio de documentos para a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o anúncio de fatos relevantes, a divulgação dos resultados trimestrais e anuais, entre outros. A Suzano é uma organização de grande porte aberta ao diálogo em seus contextos externo e interno; uma evidência disso, que reforça todos os elementos colocados pelos executivos entrevistados, é a realização de encontros anuais com bancos, analistas e investidores. Em março de 2021, a empresa apresentou o planejamento realizado em razão da pandemia. (FONTES, 2021b).

A seguir, um desses contatos com os investidores é descrito pelo P6:

Iniciávamos a call regular para investidores listando as iniciativas que estávamos fazendo. Não era um debate para ver se determinado movimento da companhia faria com que a ação fosse valorizada ou perdesse ganho. Acho que todos entenderam e até foi por isso, na minha opinião, que o tema ESG amadureceu tanto no setor privado.

Esse ponto também foi explicitado pelo P3, cuja função é tratar das finanças e das relações com investidores da empresa. Ao relatar como a companhia foi movida pela pandemia da covid-19, ele afirmou que as estratégias de curto e longo prazos que foram planejadas anteriormente ficaram em segundo plano.

De maneira explícita, o P6 esclareceu sobre os interesses do setor de celulose que influem diretamente nas atividades da empresa e podem influir em políticas próprias previamente estabelecidas. Como exemplo, cita a recente discussão, por parte da União Europeia, sobre a criação de legislação própria para impedir a importação de produtos envolvidos em desmatamento. Segundo o P6, se essa legislação restritiva for aprovada, bloqueará a importação de produtos que possam estar vinculados ao desmatamento, em suas cadeias produtivas, inclusive produtos derivados de café, cacau, carne, óleo de palma, soja e madeira. Essa proposta visa tornar ilegal na EU a comercialização de qualquer um desses produtos, assim como seus derivados, se forem oriundos de áreas desmatadas. (APEX-BRASIL, [2021?]).

As fontes primárias e secundárias evidenciam o alinhamento das diretrizes da gestão de *stakeholders* da empresa com a sua cultura e o seu propósito organizacional. Na subseção seguinte, são descritas informações sobre a identificação de *stakeholders* na Suzano.

4.3.1 Classificação de *stakeholders* na Suzano

A diversidade de tipos de *stakeholders* e formas de relacionamento pode ser identificada nas entrevistas realizadas com os executivos e nos documentos públicos da empresa. (SUZANO, 2022a, 2022b). Na Suzano, *stakeholders* são aqueles atores com quem a empresa estabelece relações de troca, relativas à geração de valor para o negócio, de modo direto ou indireto. De acordo com o entendimento dos entrevistados, para a Suzano, os *stakeholders* são as partes que “*direta ou indiretamente estão relacionadas com as atividades produtivas da empresa*” (P2) e “*que a empresa deseja influenciar*” (P3), além daquelas com as quais “*a empresa se comunica*”. (P5). Conforme explica a P5, as relações com *stakeholders* são uma prioridade para a Suzano, definindo-os como “*públicos que podem ser impactados de maneira positiva pela operação da empresa, mas também, eventualmente, negativa*”. Pondera, ainda, que independentemente do tipo de vínculo, “*os stakeholders são todos os atores que exercem influência sobre a companhia*”. (P5).

Já sobre a identificação dos *stakeholders*, o P4 relata que a Suzano mantinha relacionamento com mais de 20 atores distintos e, quando perceberam essa diversidade de público com o qual a empresa se comunicava, foi necessário dar um “passo para trás” para fazer o mapeamento desses distintos públicos e dos vínculos

estabelecidos com esses atores. Então, com o mapeamento de *stakeholders* realizado, em 2019, pela equipe liderada pelo P4, foi inicialmente identificado o total de 20 *stakeholders*. Porém, a partir dessa análise, foram selecionados 11 *stakeholders*, sendo eles: funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, investidores, governos, sociedade civil organizada (com ONGs e sindicatos), comunidades, *startups* e imprensa. (P2; P3; P5; P6). Além desses *stakeholders*, o P3 citou também as agências de *rating*, responsáveis por realizar a avaliação de risco de organizações privadas ou públicas e de países que tomam crédito emprestado de pessoas físicas ou jurídicas.

O P3 considera que a Suzano tem evoluído no entendimento sobre quem são os seus *stakeholders* e quais são as suas necessidades e os tipos de vínculos que são desenvolvidos pela empresa com esses atores, assim como na identificação do que importa para a empresa em relação a todos eles. Isso possibilita maior equilíbrio, sem que apenas determinada parte seja privilegiada. Esse participante também ressalta que os gestores da organização reconhecem ser praticamente impossível satisfazer a todos o tempo todo, mas, por outro lado, consideram que as expectativas e necessidades de todas as partes devem ser levadas em conta, afirmando que “*atender nem sempre é possível, mas levar em conta é fundamental*”. (P3).

No Relatório de Sustentabilidade Suzano 2020 (2021a, p. 14), a Suzano apresenta seus *stakeholders*, separados em “conjuntos de recursos” que descrevem os capitais da empresa, a saber: financeiro; manufaturado; intelectual; humano; social e de relacionamento; e natural. Os funcionários pertencem ao capital humano e são subdivididos em diretos, que são os funcionários (as) próprios(as), e indiretos, que são terceiros(as) que trabalham em escritórios, viveiros, florestas, fábricas, terminais logísticos e centros de distribuição, de pesquisa e tecnologia.

Em outro conjunto, são descritos os atores relacionados ao capital social e de relacionamento da empresa, são eles: acionistas, academia e *startups*, clientes, funcionários(as) próprios(as) e terceiros(as), comunidades, consumidor(a) final, fornecedores, governos, imprensa, investidores e outras organizações financeiras, sindicatos, sociedade civil, associações, grupos organizados, certificadoras, empresas em geral e organizações não governamentais (ONGs). Dentre esses *stakeholders*, a Suzano define como *stakeholders-chave* os seguintes: funcionários, clientes, fornecedores, investidores, sociedade civil organizada, comunidade e planeta. (P5; SUZANO, 2021a).

Contudo, o P6 observa a complexidade de se definir quais *stakeholders* são os mais importantes, porque a empresa atua em diversos setores e desenvolve relacionamentos com *stakeholders* de diversos tipos e portes. Nessa perspectiva, a classificação de *stakeholders* foi mais detalhadamente explicada por esse participante, diretor de bens de consumo e responsável pela área comercial da empresa. Ele cita como exemplos os clientes e fornecedores envolvidos com a logística e comercialização de produtos da empresa, envolvendo transportadoras e, também, pequenos comércios de bairros a grandes redes de varejo. (P6).

Sob a visão comercial, o P6 apresentou especificidades sobre diferentes atores, que ele separa em três níveis de importância. No primeiro nível, inclui os clientes da empresa em todo o Brasil e com características distintas, que vão de distribuidores e redes de supermercado a pequenos varejos. Em um segundo nível de *stakeholders*, estão diferentes fornecedores, inclusive a própria empresa, que atua em diversos setores e, em alguns casos, utiliza matéria-prima própria. Ele descreve, ainda, um terceiro nível de *stakeholders*, no qual inclui as esferas dos governos municipais, estaduais e nacional, como também no âmbito internacional, porque 90% do que é fabricado pela empresa é exportado para mais de 80 países.

Ao abordar sobre as relações da empresa com outras nações, o P6 destacou a importância que a companhia dá para associações globais e, sem nomeá-las, destaca, principalmente, as atuantes nos mercados da Europa e da China, dando conta que a Suzano também procura desenvolver relacionamento com *stakeholders* no exterior. O P2 informou detalhes de como a empresa classificou os seus diversos fornecedores durante a pandemia, a fim de identificar quais deles necessitavam receber apoio:

“Temos aqueles de grande porte, fornecedores internacionais de produtos químicos e temos também os que são hipossuficientes, os que são locais. Aqueles que são locais temos muito mais interesse, pois temos de ajudá-los a sobreviver e a se desenvolverem. Aquelas megaempresas com as quais temos relacionamento, é preciso manter uma relação próxima, mas não precisamos nos preocupar com a saúde financeira delas”, declarou, deixando claro a alta importância dos fornecedores locais para a corporação. (P6).

Além da identificação dos *stakeholders*, internos e externos, relacionados ao contexto da organização, foram identificados os tipos distintos de *stakeholders*, os seus respectivos significados de valor e a sua relevância. Porém, no período inicial da pandemia, outros *stakeholders* foram considerados prioritários, devido à sua

dependência da empresa para sobreviverem; são eles: os funcionários diretos e indiretos, os clientes e os fornecedores de pequeno porte, além das comunidades que vivem no entorno das unidades da empresa.

De acordo com a visão dos gestores da Suzano, a empresa também é responsável por mobilizar governos, a sociedade e a iniciativa privada, para que possam juntos realizar uma agenda positiva sobre questões urgentes que precisam ser enfrentadas pela sociedade, envolvendo o combate das crises que afetam a humanidade, as questões de saúde, os aspectos climáticos e de biodiversidade, a diversidade e a inclusão, que são temas ligados às metas de longo prazo da empresa. (P2; P3; SUZANO, 2021a, 2022a).

A seguir, são apresentadas as informações sobre os procedimentos estratégicos, processuais e transacionais de criação de valor que foram realizados pela Suzano, conforme relatos dos entrevistados e informações coletadas em documentos públicos da empresa.

4.3.2 Significados de valor relacionados aos *stakeholders* na Suzano

O P2 entende ser papel da empresa buscar soluções estruturantes para engajar os *stakeholders* e cita as pessoas, a criação e o compartilhamento de valor envolvendo todos os *stakeholders* e a sustentabilidade como os três pilares que fazem parte da cultura da organização. Com relação ao terceiro pilar, o P2 explica estar em linha com a visão da empresa e justifica: “*só é bom para nós se for bom para o mundo*”.

Esses elementos são corroborados com a visão estratégica de longo prazo, descrita nas publicações da empresa que foram pesquisadas, assim como nas manifestações dos executivos, somadas ao *site* institucional da empresa na internet, em especial na seção sobre a estratégia de negócio, a saber: continuar a ser referência do setor em eficiência, rentabilidade e sustentabilidade da floresta ao cliente; ser agente transformador na expansão em novos mercados para a biomassa; e ser referência em soluções sustentáveis e inovadoras para bioeconomia e serviços ambientais, a partir da árvore cultivada. (SUZANO, 2021a, 2021b).

A sustentabilidade está incorporada à cultura e à estratégia de negócio da empresa e tem sido disseminada aos *stakeholders* internos e externos, há mais de duas décadas, porque gera benefícios para todos. Desde então, a visão de sustentabilidade tem sido evidenciada em ações e declarações da empresa que

afirma: “o atendimento às questões legais ambientais e a adequada operação de nossas unidades são pilares de nossa atuação”. (SUZANO, 2017, p. 63). Para a Suzano, a sustentabilidade é “uma forma de encarar a vida”. (SUZANO, 2018, n.p.).

No contexto da Suzano, também são valores coletivos ligados às práticas da gestão a governança, o diálogo e a transparência, que refletem positivamente na reputação da empresa. (P2). Já em relação aos significados de valor individuais, entende-se que a empresa e o *stakeholder* têm necessidades e expectativas distintas, as quais podem, muitas vezes, ser conflitantes. (P3). Porém, independentemente de visões distintas, a pandemia provocou mudanças no entendimento sobre significado de valor. Naquele momento, a segurança e a saúde das pessoas se tornaram valores preponderantes e de interesse coletivo, porque disso dependia a sobrevivência da empresa e, conseqüentemente, de todos que estão de maneira direta ou indireta ligados ao contexto dessa organização. (P2; P3).

A seguir, são descritos aspectos relativos à criação de valor e às ações realizadas pela Suzano em curto e longo prazos.

4.4 CRIAÇÃO DE VALOR

Para a Suzano (2022a, p. 10), “tão relevante quanto gerar valor para acionistas é gerar valor que nasça de maneira compartilhada entre os públicos com os quais nos relacionamos e fazem parte do ecossistema em que a empresa está inserida”. De acordo com essa manifestação, entende-se que a criação e o compartilhamento de valor, na Suzano, ocorrem por meio de ações capazes de gerar benefícios para a empresa e para os múltiplos atores.

O P2 considera que o processo de criação de valor de uma organização é “*muito mais coletivo do que individual, e a base de tudo é uma relação transparente e de conforto nas relações humanas*”, e, por isso, diz ele não acreditar que “*poucas pessoas façam uma empresa*”. O P2 também enfatiza a importância das ações de comunicação, principalmente para engajar funcionários e demais *stakeholders* com as iniciativas da empresa, assim como os aspectos relacionados à governança, ao diálogo e à transparência, que representam valor para os *stakeholders* internos e externos e que geram valor para a empresa, uma vez que refletem positivamente na sua reputação.

Sobre ações voltadas à geração e distribuição de valor aos *stakeholders*, o P3, cuja função é tratar das finanças e das relações com investidores, comenta sobre a maximização de resultados como algo que é conquistado com o tempo, com equilíbrio entre o curto e longo prazo, “independentemente de alcançar isso hoje ou amanhã”, explicitando, também, como a Suzano estabelece sua forma de entregar resultados para os diversos *stakeholders*, entre eles os acionistas. (P3).

O P3, por sua vez, aprofunda a relação que a companhia passou a ter com os *stakeholders* – especialmente aqueles ligados ao mercado de capitais, como acionistas e fundos de investimento –, dando conta que a Suzano não abria mão de alguns princípios, porque a prioridade passou a ser manter a empresa funcionando, proteger os funcionários e ajudar a sociedade, pois “*essa é a razão de ser da Suzano*”; afirma, ainda, que “*a empresa não está aqui só para ter lucro e para pagar dividendos*”. O executivo relata que isso foi falado inúmeras vezes para os investidores, principalmente durante os encontros realizados em 2020. (P3).

4.4.1 Ações de curto prazo da Suzano frente à situação não familiar

Frente à situação imposta pela pandemia, de maneira súbita e sem precedentes na história, a Suzano se viu obrigada a agir rapidamente, a fim de viabilizar rápida adaptação às novas rotinas de trabalho de funcionários internos e externos ligados às distintas atividades e negócios. Sobre o momento vivenciado e a situação intempestiva, o P2 declarou:

[...] não foi possível dimensionar o impacto que a pandemia teria na saúde e na economia, menos ainda os efeitos da pandemia sobre a vida das pessoas em um ambiente que era desconhecido e sem saber o que ia acontecer com o mercado. (SUZANO, 2022a, p. 6).

Com o entendimento de que “*o papel da Suzano não se limita aos muros da empresa*”, o P2, principal executivo da empresa, decidiu prontamente formar um grupo de executivos *C-Level* da organização, a fim de que, juntos, desenvolvessem ações imediatas para enfrentamento dos desafios impostos pela pandemia da covid-19. Como exemplo, cita-se um comitê já existente na estrutura corporativa, que reúne os diretores executivos e o presidente da empresa para discutirem temas estratégicos para a gestão; esse grupo executivo foi formado, especialmente, para lidar com

questões que precisavam ser solucionadas de imediato, e a primeira delas foi preservar a segurança e saúde das pessoas.

De modo preliminar, coube a esse grupo identificar quais *stakeholders* deveriam ser priorizados pela empresa, bem como definir as iniciativas que seriam implementadas de imediato, com o intuito de a empresa possibilitar a preservação da saúde e segurança das pessoas. (P1; P2). Conforme relatou o P2, a primeira medida e mais urgente foi “*garantir a segurança dos funcionários para propiciar às pessoas conforto físico e emocionais para seguirem saudáveis*”. Para isso, em questão de dias, antes das determinações dos governos, 4 mil funcionários⁷ de setores administrativos da empresa passaram a trabalhar em *home office*. Enquanto isso, outras 11 mil pessoas ligadas à operação da empresa também foram apoiadas por programas que foram desenvolvidos pela empresa. (P2).

Conforme relata o P2, naquele momento, foi necessário “*possibilitar a continuidade dos negócios da empresa que opera florestas, navios, fábricas, tudo em um ambiente que era desconhecido e sem saber o que ia acontecer com o mercado*”. Para isso, a empresa priorizou o provimento de recursos necessários para assegurar a continuidade de suas atividades e se mobilizou para atender às demandas da sociedade e dos demais *stakeholders* considerados prioritários. Assim, esse grupo executivo da empresa se envolveu em uma série de iniciativas, “*conforme as demandas surgiam*”, assim como relata o P6:

Durante a crise não tinha muita opção, tinha de fazer tudo. Para cada semana, vinha uma situação diferente, e a gente tinha de lidar com ela. As crises são muito dinâmicas, pois somos chamados regularmente a solucionar problemas.

Apoiado pelo Conselho de Administração, o grupo de executivos decidiu investir recursos da organização em iniciativas direcionadas aos *stakeholders* prioritários, tanto do ambiente interno como do externo. Segundo informaram os executivos da empresa, essa decisão partiu da visão empática da liderança da Suzano, com o entendimento sobre a relação de dependência de alguns *stakeholders*, tais como comunidades, clientes e fornecedores de pequeno porte ligados à empresa. (P2; P3; P4; P6). O P3 também enfatizou a importância dessa decisão da organização enquanto trabalhavam no desenvolvimento de outras ações urgentes.

⁷ Número aproximado do total de funcionários dos setores administrativos da empresa em 2020.

Os entrevistados citaram o envolvimento direto do P2, presidente da empresa, que pessoalmente trabalhou para viabilizar a importação de máscaras e respiradores da China. Ainda, foram realizadas parcerias para a fabricação no Brasil de 6.500 respiradores (P2; P4; P6), além de ações emergenciais, em colaboração com governos regionais, voltadas ao apoio das comunidades vizinhas no atendimento das necessidades imediatas dessa população. (P2; P3; P4; P7).

Como as relações da empresa não se restringem ao território brasileiro, dando-se, também, com atores internacionais, isso se mostrou fundamental no momento inicial da pandemia. A participação direta do presidente da empresa, o P2, que acionou a sua rede de relacionamentos para viabilizar a importação de máscaras e respiradores que foram adquiridos no exterior, foi citada pelos outros entrevistados, que demonstraram admiração pela atitude do principal executivo da Suzano. (P1; P3; P4; P5; P6).

As parcerias estabelecidas com outras empresas possibilitaram a compra dos itens necessários para a área da saúde, os quais foram doados aos hospitais de campanha construídos também com a participação da Suzano. (P1; P2; P3; P4; P6).

Só eu fiz uma reunião com 30 ou 40 prefeituras diferentes. Fiz reuniões com clientes de diversas partes do mundo: China, Europa, Estados Unidos, clientes de diferentes tamanhos. Fiz uma aliança com grandes clientes, pequenos clientes, a mesma coisa com fornecedores, a mesma coisa com cada uma das nossas fábricas, reuniões com os gerentes, com os funcionários. Foi uma multiplicidade de reuniões muito grande para poder primeiro compartilhar o que nós vínhamos fazendo, e segundo e não menos importante escutar. Escutar onde estava pegando naquele momento para cada uma das pessoas em termos de efeitos da crise e como poderíamos ser agentes mitigadores desse processo. No primeiro dia, a nossa regra foi: comunicar, comunicar, comunicar, ouvir, ouvir e falar. (P2).

Em carta publicada no Relatório Suzano 2020, o P2, presidente da Suzano, conta sobre como os participantes do grupo executivo, formado especialmente para lidar com questões relacionadas à pandemia, engajaram-se na busca de soluções. Essa mobilização evidenciou a cultura da Suzano de estimular a realização de ações práticas no dia a dia, que geram resultados, como recorda o P2, “*desde o primeiro dia nos aproximamos de todos os stakeholders*”.

Pelo fato de as atividades de extração de celulose serem realizadas em localidades distantes, que se encontram em situação de vulnerabilidade social, a empresa, de imediato, reforçou o auxílio que já dedicava a essas e às comunidades que vivem no entorno de suas unidades produtivas. (P2; P3; P4). A empresa lançou

um edital de apoio ao enfrentamento dos efeitos da covid-19. Ademais, foi destinado um aporte de meio milhão de reais via projetos de resposta rápida, visando buscar soluções que minimizassem as dificuldades decorrentes do isolamento social. A iniciativa beneficiou regiões do Espírito Santo, da Bahia, do Maranhão, do Pará e de Minas Gerais. “Ao todo, a previsão é apoiar 100 projetos e iniciativas locais”. (SUZANO VAI..., 2020, n.p.).

Ainda, entre as ações sociais imediatas da empresa, foram enfatizados pelos entrevistados o envolvimento e os investimentos realizados pela Suzano na construção de hospital de campanha para atender às comunidades vizinhas às unidades da empresa. Houve um investimento de R\$ 2,8 milhões, destinados para a construção de Hospital de Campanha em Imperatriz/MA. A empresa também doou 388 mil metros cúbicos de oxigênio à Secretaria de Estado da Saúde do Maranhão. (SUZANO DOA..., 2021). A iniciativa da empresa teve repercussão positiva na imprensa, conforme trecho de matéria publicada no *Valor Econômico*, que informa investimentos da empresa:

Desde o início da pandemia, a Suzano também tem atuado diretamente nas comunidades em que está presente. Nesse período, destinou cerca de R\$ 50 milhões em doações de respiradores, máscaras e álcool em gel para diversos estados e governo federal. (FONTES, 2020b, n.p.).

Nesse sentido, o P4 destacou que o papel social da empresa foi evidenciado no momento da pandemia, principalmente pela posição de líder mundial, em seu setor de atuação, porque é “*ainda maior a sua responsabilidade*”, como também por estar ligada à produção de produtos essenciais, quando “*não se limitou apenas a seguir produzindo e entregando os seus produtos*”, e por viabilizar a manutenção dos empregos dos seus funcionários e de terceiros, com apoio financeiro para prestadores de serviço, fornecedores e clientes de pequeno porte em todo o país. (P2; P3).

Frente ao momento atípico, além das ações emergenciais, a Suzano revisou suas políticas corporativas e desenvolveu algumas específicas para viabilizar a concessão de capital de giro àqueles que poderiam sentir mais profundamente os efeitos da crise, considerados vulneráveis por serem economicamente hipossuficientes, incluindo-se micro e pequenas empresas com faturamento anual de até R\$ 5 milhões. (P3). Essa política da Suzano possibilitou a abertura de três frentes de ajuda voltadas aos clientes de pequeno e médio portes, porque esses foram os

mais prejudicados pela crise sanitária, por causa, principalmente, do fechamento das escolas e das papelarias, assim como a outras atividades que também foram paralisadas. Com essa política, foi desenvolvido um plano especial para clientes de papel, com a concessão de financiamentos de recursos para a folha de pagamento de clientes e fornecedores por 90 dias, com taxas de juros bem abaixo do mercado, uma vez que esse perfil de empresa tem dificuldade para acessar os recursos que foram garantidos pelas medidas emergenciais. (P3). Nessa política, foram incluídas as pequenas empresas de pequeno porte:

São três as frentes no programa “Tamo Junto!”: oferta de crédito adicional de R\$ 27 milhões, renegociação de prazos e condições de dívidas em atraso a partir de abril, que somam R\$ 16 milhões, e suporte para aprimoramento do negócio e planejamento financeiro na retomada das atividades. [...] a Suzano tem aproximadamente 30 mil clientes de pequeno e médio porte em carteira. Com o novo programa, a companhia cobre agora todo seu universo de relacionamento, em termos de iniciativas e ações para reduzir os impactos ou combater a covid-19. (FONTES, 2020b, n.p.).

O jornal *Valor Econômico* publicou matéria sobre os investimentos de empresas privadas em iniciativas voltadas à assistência, durante a pandemia, com destaque para a Suzano. Conforme foi noticiado, destaca-se desde o esforço realizado pela empresa em relação aos seus funcionários, assim como o auxílio para as comunidades locais, até os distintos perfis de fornecedores e clientes, principalmente os de pequeno porte. Além da ajuda financeira, a Suzano se aliou ao Sebrae para oferecer planos de consultoria às empresas. Cerca de 70 fornecedores aderiram ao programa. (FONTES, 2020b).

O conhecimento prévio da base de fornecedores foi crucial para a velocidade da etapa de implementação dessas iniciativas, conforme explica o P2. Além disso, foram direcionados esforços para que o atendimento aos clientes finais da empresa não fosse afetado, garantindo que não houvesse ruptura, durante a pandemia, no fornecimento de produtos considerados essenciais. (P2; P3). Cabe ressaltar que a Suzano tem outras políticas de gestão⁸ relacionadas ao gerenciamento de riscos e à *compliance*, que incluem temas relativos à governança, ao meio ambiente e às questões sociais, como a que estimula a igualdade de gênero e diversidade em suas

⁸ Para maiores informações: <https://ri.suzano.com.br/Portuguese/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas/default.aspx>. Acesso em: 30 nov. 2022.

unidades, com meta que prevê a inserção de 30% de mulheres em posição de liderança até 2025.

Isso tudo só foi possível graças ao fato de a companhia ter dado autonomia para as diversas lideranças, nos mais variados níveis, conforme recorda o P4, em seu depoimento para este estudo, quando descreve como ocorreu o processo de geração de ideias e decisão.

Eram pessoas com porte para tomar decisões baseadas em nossa posição de dar autonomia. Se tinha algo muito escabroso, a gente pedia ajuda para alguém que tivesse ainda mais autonomia. Isso deu muita agilidade ao processo. No entanto, envolver um time de quase 20 pessoas, líderes de peso, operando dessa maneira, só foi possível pelo fato de ter um alinhamento de propósito muito evidente. Tivemos o benefício, é verdade, de ter passado por um momento de reflexão estratégica e de propósito meses antes. Foi uma feliz coincidência. (P4).

A seguir, são descritas as ações de longo prazo da Suzano que foram continuadas apesar da pandemia.

4.4.2 Ações de longo prazo da Suzano

O Relatório Anual Suzano, publicado em 2005 – portanto, há quase duas décadas –, descreve ações de responsabilidade social realizadas pela empresa que, nesse documento, já associava a sustentabilidade à estratégia da empresa, com a seguinte afirmação: “a preservação do meio ambiente e estão presentes em toda a sua trajetória de crescimento e nos planos futuros de expansão”. (SUZANO, 2005, p. 25). Nesse mesmo ano, além da conquista da certificação FSC, que confirmou a excelência da Suzano Papel e Celulose na gestão de suas florestas, a empresa ingressou na *Chicago Climate Exchange (CCX)*, bolsa de mercadorias especializada na negociação de créditos de carbono. Assim, a Suzano foi a primeira empresa do mundo a ser listada na CCX, com um projeto 100% baseado em áreas de floresta de eucalipto, descrito como o maior projeto florestal já registrado naquela bolsa (SUZANO, 2005).

O P2, presidente da Suzano, declarou que essa posição acabou se introjetando na cultura organizacional e foi aprimorada a partir da fusão da companhia com a sua concorrente, a Fíbria, em janeiro de 2019. Na visão do executivo, há uma evolução gradativa nesse sentido. Segundo ele, esse

[...] é um processo de amadurecimento que a companhia vem tendo ao longo do tempo e, da perspectiva que, sim, podemos ser agentes transformadores da empresa, da sociedade e das pessoas que estão ao nosso redor. (P2).

Ainda, sobre a relação entre cultura organizacional e sustentabilidade, destaca-se o depoimento da P7, que se encontrava, no período em que foi feita a entrevista, há apenas quatro meses no quadro de funcionários da Suzano. Ao comentar o comprometimento da empresa com a sustentabilidade, com base em sua experiência profissional justamente na área de sustentabilidade, a P7 se disse surpresa com a maturidade da empresa em relação a esse tema que não se limita à narrativa que transmite o posicionamento estratégico da organização, mas também a como isso está incorporado às iniciativas da empresa, as quais são descritas adiante.

Aqui, eu vi que a sustentabilidade está muito mais integrada na estratégia e no dia a dia. Também há desafios que existem em todas as empresas, mas achei que a Suzano tem um nível de evolução no entendimento e na integração da sustentabilidade muito maduro, comparativamente às demais companhias brasileiras ou mesmo latino-americanas. (P7).

A percepção da P7 pode ser melhor entendida se for relacionada ao trecho da entrevista do P2, que explica sobre o modelo de gestão da empresa que tem sido realizado em conjunto com as áreas da organização que declaram publicamente atuar orientadas para *stakeholders*. Segundo o P2, a Suzano vivenciou um processo de construção e de transformação da cultura organizacional; apesar de ele não ver a empresa como *benchmarking*, considera que estão na direção correta. Assim, entende não ser mais possível a empresa adotar conceitos antigos voltados unicamente à maximização de produtividade, de ganhos e de eficiência. Esse executivo afirma pertencer à geração que foi treinada para atuar com foco na geração de resultados aos acionistas, porém entende ser necessário adotar novos modelos de negócio para que se possa olhar para a maximização da eficiência e da produtividade dentro do campo de atuação da empresa. (P2).

Conforme descreve o P2, outra diretriz de longo prazo da Suzano visa mitigar o problema da distribuição de renda. O compromisso público da Suzano de retirada de pessoas da linha da pobreza está relacionado à pobreza econômica (pobreza monetária domiciliar *per capita*). Com base no Índice de Pobreza Multidimensional, desenvolvido pelo Banco Mundial, para mensurar os resultados das iniciativas da empresa sobre esse tema, o indicador auxilia na compreensão de aspectos que

influenciam ou reforçam a situação de vulnerabilidade das pessoas, como educação, acesso a serviços públicos e qualidade de moradia. No entanto, a ideia é que a empresa amplie essa visão nos próximos anos. Independentemente das questões decorrentes da pandemia, a empresa afirma que prosseguirá com a estratégia de tirar 200 mil pessoas da linha de pobreza nas suas áreas de atuação até 2030. Esse é um dos exemplos que demonstram como a empresa faz para estabelecer parâmetros e regras de governança, processos de rastreabilidade e auditoria, para que haja a máxima consistência e transparência na aferição do avanço da meta de retirada das pessoas da linha da pobreza. (SUZANO, 2021a).

Em 2021, a Suzano assumiu 15 compromissos públicos “para renovar a vida”, em linha com o seu propósito, a partir do que entende ser “atitudes transformadoras”, porque impactam positivamente a sociedade e o meio ambiente. Essas atitudes, que têm base nos compromissos públicos da Suzano, são as seguintes: diminuir a pobreza, impulsionar a educação, promover a diversidade, combater a crise climática, cuidar da água, reduzir os resíduos, gerar energia limpa, oferecer produtos renováveis e conservar a biodiversidade. (SUZANO, [2022k?]). A P5 também destaca, como momento emblemático, a fusão que resultou na nova empresa, principalmente em relação ao fato de esta comunicar os seus 15 compromissos públicos. Em 2021, os resultados dessas iniciativas passaram a ser vinculados às metas de sustentabilidade que foram estabelecidas aos executivos. (SUZANO, 2021a).

Sobre o fato de a empresa decidir por assumir compromissos públicos, a P5 entende ser uma evidência da evolução da empresa, em linha com uma das expectativas dos *stakeholders* e também com uma tendência de mercado, conforme argumenta:

[...] a decisão de assumir compromissos públicos foi uma evolução das práticas e de accountability⁹ da empresa. Antes da fusão a companhia não tinha compromissos públicos divulgados, ainda que a empresa adquirida (Fibria) tivesse alguns. Tanto os investidores quanto a sociedade, como um todo, cobravam que tivéssemos compromissos, mas não se trata de um caso isolado da Suzano, pois isso tem sido uma tendência. (P5).

⁹ “Responsabilidade, ética e transparência na prestação de contas de empresas, Dever dos gestores de prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis” (LANDRISCINA, 2020, n.p.).

A seguir, são apresentadas as informações sobre resultados tangíveis e intangíveis da Suzano, bem como o modo como a empresa disponibiliza essas informações para *stakeholders*.

4.4.3 Resultados da gestão de *stakeholders* na Suzano

Nesta seção, são apresentados os resultados tangíveis e intangíveis da gestão *stakeholders*. Entre os resultados tangíveis, foram observados aspectos econômicos, importantes principalmente para acionistas e investidores da empresa, como também resultados das iniciativas sociais, ambientais e governança (ESG). Além dos resultados tangíveis, foram observados resultados intangíveis associados à reputação da empresa.

O P2 observa a importância de a empresa adotar métricas e realizar a análise e publicação de seus resultados, porque são procedimentos que demonstram o compromisso da gestão com os planos de ação da empresa. Segundo o P2, “a Suzano não tem elevada performance em todos os indicadores”, mas ressalta que o objetivo “não é construir uma empresa perfeita porque isso inexistente”. Esse participante considera que a análise de resultados associada às práticas da gestão é “importante para a evolução da empresa”, porém enfatiza que isso necessita acontecer rapidamente, porque esta “tem de ser melhor amanhã do que hoje”. (P2).

Outra perspectiva da análise de resultados realizada pelo P2 está relacionada ao compartilhamento de valor com *stakeholders*. Sobre esse aspecto, ele afirma que, “se nós fizermos isso, nós vamos dar a cada *stakeholder* uma coisa a mais para ele”. Ainda, sobre a análise de resultados, o P2 declara:

Somente evoluímos naquilo que medimos. Se inexistir uma medição sequer, torna-se impossível saber se há evolução. Pode ser uma métrica que seja tangível, como alcançar uma determinada emissão de poluentes menor ou mesmo retirar pessoas da pobreza. Nada impede que seja um alvo intangível sujeito à análise do stakeholder.

A Suzano utiliza o seu *site* institucional como uma ferramenta de *accountability* e de comunicação com diferentes públicos. No *site* institucional da Suzano, são apresentadas informações gerais e disponibilizados documentos públicos sobre estratégia, ações e resultados de projetos, além de outros que são obrigatórios às empresas com capital aberto. Nesse ambiente, que possibilita o acesso público, está

hospedada a Central de Sustentabilidade Suzano. Essa plataforma digital, utilizada pela empresa para apresentar informações sobre os resultados da gestão e das estratégias organizacionais, inclui as principais atividades operacionais e ações desenvolvidas sob as perspectivas econômicas, sociais e ambientais, com abrangência sobre os 15 compromissos públicos da Suzano. (SUZANO, 2021a, 2022a).

A Central de Sustentabilidade Suzano foi elaborada a partir de um conjunto de métricas desenvolvidas com base em temas materiais, tais como: objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU (ODS), divulgações da Global Report Initiative, recomendações da Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD), padrões de divulgação do *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) e recomendações do Fórum Econômico Mundial. A Central de Sustentabilidade Suzano inclui, ainda, índices e *ratings* de *Environmental, Social and Governance* (ESG), Sustainalytics, Índice MSCI, Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e Carbon Disclosure Project. (SUZANO, 2022g).

A Central de Sustentabilidade Suzano é composta de mais de 450 indicadores, divididos em dois grupos de temas. (SUZANO, 2022g). São eles:

- **Temas materiais:** água; cadeia de valor (clientes e fornecedores); capital humano; desenvolvimento social; ética; governança e transparência; excelência operacional e ecoeficiência; gestão financeira; inovação e tecnologia; manejo florestal; e mudanças climáticas;
- **Metas de longo prazo (até 2025 – 2030):** educação; distribuição de renda; água na floresta; água na indústria; resíduos; energia; produtos de origem renovável; diversidade; e inclusão.

A Suzano estabelece parâmetros e regras de governança, processos de rastreabilidade e auditoria para que haja consistência e transparência na aferição dos seus resultados. (SUZANO, 2021a).

A seguir, são apresentados resultados tangíveis e intangíveis das ações realizadas pela Suzano na perspectiva da criação e distribuição de valor.

4.4.3.1 Resultados tangíveis das ações de criação e distribuição de valor

Para acionistas e investidores, o principal resultado é o econômico. Na área de relações com investidores do *site* da empresa, são listados os analistas que acompanham os resultados da empresa de forma isenta; a maior parte deles prevê valorização das ações da Suzano ao longo do tempo. As cotações são baseadas nos relatórios de analistas especializados e na Bloomberg, sendo, em sua maioria, com base na recomendação da compra de ações, com média de preço-alvo de R\$ 78,00 e pico em R\$ 92,00 do Banking and Trading Group Pactual (BTG). (LIMA, 2022).

Em recente entrevista concedida ao *Jornal Valor Econômico*, o P2 reiterou o quanto a empresa está preparada financeiramente para crescer. (FONTES, 2022c). Em análise que avalia a valorização dos papéis da Suzano, em longo prazo, também se apresenta um alto índice. Em 10 de março de 2020, uma ação da empresa valia R\$ 38,40, um salto de 56,45% até 11 de março de 2022. As estimativas feitas por corretoras também projetam a possível valorização futura dos papéis da empresa, que são negociados nas principais bolsas de valores.

Essa previsão pode ter uma relação direta com o fato de a empresa seguir se beneficiando dos preços da celulose e da variação do dólar, tendo em vista que as *commodities* tiveram uma valorização maior depois do começo do conflito protagonizado entre Rússia e Ucrânia. Uma matéria sobre resultados econômicos da Suzano informa que a empresa reduziu o seu endividamento líquido de US\$ 12,3 bilhões para US\$ 10,4 bilhões. Esse resultado positivo foi conquistado apesar da forte correção dos preços da celulose, entre o segundo e o terceiro trimestre de 2022, e de investimentos de mais de R\$ 6 bilhões realizados no ano, incluindo projetos de crescimento, como o de construção da nova fábrica de celulose em Mato Grosso do Sul (MS), que receberá investimento de R\$ 19,3 bilhões. (FONTES, 2022a).

[...] a Suzano encerrou 2021 com resultado operacional (Ebitda) ajustado recorde, de R\$ 23,47 bilhões, 57% acima do obtido no ano anterior. A geração de caixa operacional de R\$ 18,8 bilhões superou em 63% o registrado em 2020 e é maior do que R\$ 13,6 bilhões que a companhia pretende investir em 2022. (FONTES, 2022a, n.p.).

Assim como nos exemplos citados anteriormente, em reportagens veiculadas a diversos órgãos de imprensa, principalmente nos especializados em mercado de capitais, a recomendação é pela compra das ações da Suzano como investimento

futuro. A imprensa especializada em economia chamou a atenção dos investidores para o anúncio recente do pagamento de R\$ 1 bilhão em dividendos. Porém, isso aconteceu após quase três anos sem que os investidores recebessem proventos. Naquela ocasião, a Suzano não havia distribuído dividendos, em decorrência do prejuízo apurado no exercício, devido às iniciativas realizadas no enfrentamento à pandemia da covid-19. (SUZANO, 2021b).

Frequentemente, a Suzano é citada pela mídia especializada em economia como a maior produtora mundial de celulose de eucalipto; ainda, anunciou a seus clientes uma nova rodada de reajustes para o produto que passou a valer a partir de abril. Na China, importante mercado consumidor e cliente da empresa, os pedidos para o próximo mês refletirão um aumento de US\$ 100 por tonelada de fibra curta, chegando a US\$ 780 a tonelada. Para Europa e América do Norte, o reajuste será de US\$ 50 por tonelada. Segundo a reportagem, também houve aumento do preço para a celulose do tipo *fluff*, matéria-prima usada na produção de fraldas descartáveis e absorventes higiênicos, que tem sido negociada a preços históricos no mercado internacional. Nesse caso, o aumento também será de US\$ 100 por tonelada, informação confirmada ao veículo de comunicação, por fonte da empresa, devido à demanda crescente de seus produtos, exigindo o reajuste de preços para a manutenção de operação que seja sustentável para todas as partes envolvidas. (FONTES, 2022a, 2022b).

Já com relação às necessidades e expectativas de seus funcionários, a empresa obteve êxito na intenção de preservar empregos e salários, também por meio das iniciativas que foram realizadas, voltadas à preservação da saúde dessas pessoas. A Suzano realizou investimentos em sistemas e equipamentos de tecnologia, para que os seus funcionários pudessem trabalhar à distância, sem que isso gerasse custos para os trabalhadores que foram obrigados a se adaptar às novas rotinas em *home office*. A Suzano também garantiu o pagamento de salários por 90 dias a prestadores de serviços que foram dispensados. (P2; P3; P4).

Ainda, sobre resultados tangíveis relativos à criação e distribuição de valor durante a pandemia, foram identificados benefícios gerados às comunidades carentes que estão localizadas no entorno das unidades da empresa, nas quais foram realizados investimentos para a construção de hospitais de campanha e para a importação de respiradores e máscaras.

Também, na perspectiva da criação e do compartilhamento de valor, foram realizados investimentos voltados à sobrevivência dos atores que compõem a cadeia de valor da Suzano – entre eles, estão os clientes e fornecedores. Para os fornecedores hipossuficientes, antecipou-se o pagamento de faturas com vencimento de até 90 dias; no dia 20 de abril, já havia liberado R\$ 4,6 milhões para 111 empresas. Além disso, adiantou 20% do saldo dos pedidos ainda em aberto para parceiros que têm 60% de seu negócio atrelado à companhia. (FONTES, 2020a).

A ajuda deve alcançar algo entre R\$ 14 milhões e R\$ 16 milhões nos próximos dias. E, se houver necessidade adicional, o programa será continuado. Ao todo, o projeto original prevê a alocação de até R\$ 20 milhões para apoiar os parceiros hipossuficientes. [...] De uma base de cerca de 7 mil fornecedores ativos, a Suzano selecionou 685 para recebimento da ajuda, via antecipação de pagamentos das faturas com vencimento de até 90 dias e adiantamento de 20% do saldo em pedidos de compra em aberto. (FONTES, 2020a, n.p.).

Em linha com a visão de inovabilidade e ESG, foram identificados exemplos de resultados de ações de longo prazo da Suzano, que aposta na crescente substituição do plástico por papel e pretende, até 2030, oferecer 10 milhões de toneladas de produtos de origem renovável, desenvolvidos a partir de biomassa, em substituição a materiais de origem fóssil. (SUZANO, 2022a). Com relação a esse tema, sob a perspectiva prática da visão estratégica de longo prazo da empresa, foram identificados projetos de inovação em produtos, desenvolvidos por meio da cocriação envolvendo clientes, funcionários e *startups*.

Ainda, quanto aos resultados tangíveis de ações práticas de longo prazo da empresa, relacionados à pesquisa e ao desenvolvimento de produtos (P&D), foi desenvolvido um tipo de papel flexível para embalagem, o *greenpack*, usado pela Johnson & Johnson para embalar internamente e externamente o produto Sempre Livre Adapt Plus Eco, absorvente recém-lançado pela multinacional que utiliza 50% menos plástico do que a versão tradicional. A matéria também cita outro exemplo de resultado de P&D da empresa, que foi o lançamento de papel a ser utilizado na fabricação de sacolas ou *greenbags*. Essa solução foi desenvolvida pela Suzano para o iFood, maior aplicativo de entregas de refeições e alimentos brasileiro. (FONTES, 2022b).

Sob a perspectiva social, em 2020, a empresa retirou 2.285 pessoas da linha da pobreza, com programas de geração de trabalho e renda, o que corresponde a 746

famílias. Esses números representam um avanço de 1,1% com relação ao objetivo da meta. Além dessa estreita relação com as comunidades, outro exemplo de indicador social mensura novas contratações de empregados negros por região. A taxa de contratações de profissionais negros, em 2020, foi de 11% sobre o quadro total já existente, sendo as regiões de maior representação a Centro-Oeste, com 20%, e a Norte, com 12%. Assim, do total de empregados contratados pela empresa em 2020, 59,5% deles eram negros. (SUZANO, 2022g).

Ademais, como exemplo de resultados de ações de inclusão, pode-se citar o que aconteceu em uma das plantas da Suzano, que, somente em 2021, resultou na contratação de 239 mulheres que ingressaram nos setores industrial e florestal da empresa, o equivalente a 25% do total de contratações realizadas no período. Os resultados conquistados no âmbito social vêm ao encontro da meta de promoção da igualdade de gênero da empresa, que prevê a inserção de 30% de mulheres em posição de liderança até 2025. (SUZUMURA, 2021; SANTOS, 2022b; SUZANO, 2022g).

Entre as conquistas sociais da Suzano, relacionadas à sua política de diversidade e inclusão, está a inserção do público LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, intersexuais e diversos) em suas unidades. A empresa contratou a GlobeScan, consultoria especializada em pesquisas, para calcular o nível de inclusão interna, a fim de avançar ainda mais na construção de uma empresa cada vez mais plural. Conforme foi publicado pela imprensa:

Pesquisa de Diversidade e Inclusão 2021 mostrou que 92,4% das pessoas respondentes indicaram que a Suzano possui um ambiente inclusivo para o público LGBTQIA+. A ambição é chegar aos 100% até 2025, mas a companhia entende que a jornada ainda é longa para trazer à realidade de suas diferentes operações industriais o suporte e o compromisso da empresa sobre o tema. (SUZUMURA, 2021, n.p.).

Já na perspectiva ambiental, a Suzano foi mencionada como uma das 15 principais empresas na pesquisa GlobeScan-SustainAbility Leadership Survey 2021. (GLOBESCAN, 2021). O estudo, realizado desde 1997, em parceria entre as consultorias GlobeScan e SustainAbility/ERM, reconheceu a empresa, pela primeira vez, por seu comprometimento público com metas de longo prazo e por estipular objetivos desafiadores em suas ações de sustentabilidade. Em 2021, mais de 600 profissionais especializados avaliaram as empresas que vêm melhor integrando a

sustentabilidade, no seu plano estratégico, por meio de critérios como os valores da companhia, a comunicação com *stakeholders* e a influência no mercado. Nessa edição, o levantamento citou mais de 200 empresas de diferentes partes do mundo. A Suzano foi a vice-líder na América Latina, ficando atrás apenas da fabricante de cosméticos Natura. (GLOBESCAN, 2021). Ainda, com relação à sustentabilidade, a Suzano ocupa a primeira posição do *ranking* nacional de empresas que colocam a sustentabilidade como parte do negócio e, com isso, promove o engajamento de funcionários, fornecedores e consumidores em suas ações. (ESTADÃO EMPRESAS MAIS, 2021).

A Suzano é pioneira na quantificação da pegada de carbono da celulose que produz e possui a certificação Carbon Reduction Label, concedida pela agência britânica The Carbon Trust, bem como na emissão de um Sustainability-Linked Bond (SLB), com a captação de US\$ 1.250 bilhão no mercado. Segundo o P2, “*trata-se de um título inédito para a indústria florestal no mundo, em que o uso dos recursos financeiros é vinculado à performance socioambiental da companhia*”. Ele diz, ainda, que a emissão do bônus foi atrelada à meta de redução de 15% da intensidade das emissões de gases de efeito estufa (GEEs), até 2030, com a expectativa de contribuir diretamente no combate das mudanças climáticas. (SUZANO, 2021d).

Recentemente, a Suzano também foi homenageada na premiação Deals of the Year Awards, organizada pela revista norte-americana *LatinFinance*, em que a empresa se destacou na categoria *Sustainable Borrower of the Year*, por suas emissões sustentáveis realizadas em 2021. No último ano, a Suzano emitiu dois títulos sustentáveis nos valores de US\$ 750 milhões e US\$ 500 milhões, totalizando US\$ 1,25 bilhão. A companhia foi a segunda do mundo e a primeira do Hemisfério Sul e das Américas a emitir esse tipo de título atrelado a metas ambientais. (RECONHECIMENTO..., 2022).

A 12ª edição do ICO2 tem base em indicador e conta com empresas detentoras das 100 ações mais negociadas na bolsa, que elaboraram e divulgaram o Inventário de GEEs e aderiram formalmente à iniciativa, demonstrando o comprometimento com a transparência e a visão para uma economia de baixo carbono. (SANTOS, 2022a). A título de exemplo, a Suzano relata, na seção sobre capital financeiro, que o investimento realizado, em 2020, de R\$ 358,2 milhões, foi em aportes socioambientais, como também em pesquisa e desenvolvimento. O montante ajudou

a fazer com que a geração de caixa operacional alcançasse R\$ 11,5 bilhões. (SUZANO, 2021a).

Em 2021, esse resultado alcançou a cifra de R\$ 18,8 bilhões, considerado um recorde para a empresa, e, no que depender da evolução dos números, em 2022, esse valor pode ser superado. No acumulado de 12 meses (julho de 2021 a junho de 2022), a geração de caixa operacional foi de R\$ 19 bilhões. Sobre os benefícios desse resultado e do compromisso da empresa com geração de valor para *stakeholders*, o presidente da empresa afirma “a solidez financeira e o consistente desempenho operacional têm nos permitido ampliar nossa capacidade de gerar e compartilhar valor com nossos *stakeholders*”. (REMADE, 2022, n.p.).

A seguir, são apresentados resultados intangíveis das ações realizadas pela Suzano, voltadas à criação e distribuição de valor, com base em informações que foram identificadas em matérias publicadas na imprensa, além de premiações e reconhecimentos listados no *site* institucional da Suzano.

4.4.3.2 Resultados intangíveis das ações realizadas pela Suzano na perspectiva da criação e distribuição de valor

O redesenho da empresa, após a fusão com a Fíbria, resultou em mudanças na cultura da empresa e impactou os contextos interno e externo da organização, envolvendo as relações com *stakeholders*. Como exemplo, a P5 citou o relacionamento com a mídia, em todo o país, e os resultados positivos gerados para a empresa. Ainda, a P5 explica como a empresa avalia os resultados do relacionamento com a imprensa, fazendo referência ao *ranking* das empresas que melhor se comunicam com jornalistas, promovido pela revista *Negócios da Comunicação*. A avaliação tem base na resposta de 25 mil jornalistas residentes no Brasil, que indicam três empresas em cada um dos 30 setores avaliados (P5).

Em São Paulo, temos um atendimento corporativo à imprensa nacional e nossas regionais fazem um atendimento muito próximo com a imprensa nos diferentes estados. Uma forma de medir se estamos bem ou não é quando somos reconhecidos por um prêmio que destaca as empresas que melhor se comunicam com jornalistas que já recebemos por oito anos consecutivos. (P5).

A Suzano foi eleita a líder, em seu setor de atuação, na sétima edição do Prêmio Valor Inovação, promovido pelo jornal *Valor Econômico*, em parceria com Strategy&, consultoria estratégica da Price, Waterhouse e Coopers. Esse *ranking*, elaborado com 150 empresas em 23 setores, tem como base cinco pilares da cadeia de inovação: intenção de inovar, esforço para realizar a inovação, resultados obtidos, avaliação do mercado e geração de conhecimento. (SUZANO ELEITA..., 2021). Em seu segmento, a empresa passou da quarta para a primeira posição, enquanto, na classificação geral, subiu da 52ª colocação para a 18ª. (VALOR ECONÔMICO, 2021).

Aos prêmios concedidos à empresa, soma-se o top 50 *Corporate Startup Stars Awards*, na categoria *Open Innovation Challengers*, que elege 25 empresas globais de destaque. As práticas em inovação aberta e transformação digital da companhia foram destaque na premiação promovida pela consultoria Mind the Bridge, em parceria com a Câmara de Comércio Internacional (*Internacional Chamber of Commerce*). A premiação, realizada desde 2016, tem como objetivo reconhecer as empresas que melhor trabalham com *startups*, identificando melhores práticas mundiais em colaboração corporativa com parceiros do ecossistema de inovação. No total, são 50 empresas globais nomeadas em categorias divididas por *Corporate Startup Stars* e *Open Innovation Challengers*, ambas com 25 companhias. (LOPES, 2021).

A Suzano também é vencedora em três categorias do prêmio Estadão Empresas Mais, promovido pelo jornal *O Estado de São Paulo*, em parceria com a Austin Rating e a Fundação Instituto de Administração (FIA), sendo estas: Papel e Celulose, Coeficiente de Impacto Estadão e *Ranking* Geral de Sustentabilidade. Com a metodologia desenvolvida pela FIA, o Estadão Empresas Mais publica, anualmente, uma lista com o desempenho financeiro das 1,5 mil maiores companhias em diversos setores da economia brasileira. São avaliados critérios como governança corporativa, inovação e sustentabilidade. (SUZANO VENCE..., 2021).

A B3 informou, no início de 2022, que a Suzano continua entre as empresas que compõem o índice Carbono Eficiente da B3 (ICO2 B3) e está, também, entre as empresas que integram o recém-lançado índice *Great Place to Work* (IGPTW B3). Pela primeira vez, a B3, operadora da bolsa de valores de São Paulo, divulgou as notas das empresas que compõem a carteira do ISE e o seu índice de sustentabilidade empresarial, e a Suzano figura em nono lugar, com 78,79 pontos. (CAETANO, 2022). O objetivo desse índice é capturar a geração de resultados positivos das empresas

que investem na criação de um bom ambiente de trabalho e que privilegiam as relações pessoais e o desenvolvimento de funcionários. (B3, 2022). Sobre esse reconhecimento, considera-se importante destacar que a diferença entre a colocação conquistada pela empresa e a quinta, a Natura, foi de apenas 2,1 pontos percentuais, o que demonstra o nível de distinção alcançado pelas marcas listadas, que são consideradas de alto nível em termos de resultados em sustentabilidade.

Em 2022, a Suzano passou a ser referência global na fabricação de bioprodutos desenvolvidos a partir do cultivo de eucalipto e conquistou o selo Gold no EcoVadis Sustainability Rating 2022. A EcoVadis é uma organização de classificação de sustentabilidade empresarial que mensura a qualidade do processo de gestão de responsabilidade social empresarial de companhias, em todo o mundo, e avalia as políticas e as práticas nas áreas de meio ambiente, as práticas trabalhistas e os direitos humanos, bem como as práticas comerciais justas e as compras sustentáveis. Entre 85 mil companhias avaliadas globalmente, com nota 69, a Suzano faz parte das 6% melhores empresas, em função dos resultados obtidos em todas as áreas, das ações desenvolvidas, mas também pela transparência na divulgação de seus indicadores.

Este selo é a comprovação de que estamos no caminho certo, buscando tornar a cadeia produtiva mais resiliente, trazer mais diversidade de ponta a ponta e engajar os nossos fornecedores em temas ambientais e sociais importantes, sempre com o propósito de “Renovar a vida a partir da árvore”. Avaliações dessa natureza estimulam empresas a irem além, visando a construção de uma sociedade melhor. (P7).

Ao explicar sobre a importância da sustentabilidade para a empresa, terceiro pilar da cultura da organização, o P2 foi categórico, ao afirmar o papel relevante que a empresa exerce na sociedade, principalmente pelo fato de ser um agente de transformação social. Assim, o participante cita a presença da empresa na edição da COP 26, em Glasgow, na Escócia, onde ele e outros importantes executivos da empresa participaram de discussões com as principais lideranças internacionais que são referências sobre questões climáticas.

O P2, presidente da Suzano, figura no *ranking* dos 100 Líderes de Melhor Reputação do mercado nacional e recebeu pela sexta vez a premiação de Executivo de Valor da *Exame*, na categoria Papel, Papelão e Celulose. Na 21ª edição do prêmio, foram envolvidas 15 empresas de seleção e recrutamento, que fazem parte da

Association of Executive Search and Leadership Consultants (AESC), principal associação global de empresas de consultoria e busca de executivos e desenvolvimento de lideranças. Nos critérios de avaliação desse prêmio estão: o desempenho do executivo na gestão da empresa em 2021; a identificação de oportunidades de inovação e crescimento; a imagem no mercado da empresa, sob a gestão do executivo; a reputação do profissional no mercado; e a versatilidade e capacidade de adaptação do executivo a setores e empresas. (CONFIRA..., 2022).

Sobre outro reconhecimento, agora a Liderança ESG no prêmio *Men Of The Year* (Homem do Ano) 2021, o P2, principal executivo da empresa, manifestou o seguinte:

É um prazer integrar novamente essa premiação, e estendo o agradecimento aos mais de 15 mil colaboradores e colaboradoras da Suzano que contribuíram para esse reconhecimento. A indicação é a comprovação de que esse time tem atuado de forma a ajudar na transformação na sociedade. Queremos um protagonismo coletivo para solucionar questões ambientais e sociais tão urgentes, por isso é preciso agir agora.

Na sequência, é apresentada a análise da pesquisa.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são analisados os resultados da pesquisa sobre gestão de *stakeholders* em situações não familiares. A pandemia da covid-19 proporcionou a realização deste estudo empírico que visa a elucidar como relacionar-se com *stakeholders* e criar valor em um contexto organizacional marcado por situações não familiares. Para isso, foi realizado um estudo de caso sobre a trajetória da Suzano, empresa com notória experiência em gestão de *stakeholders*.

A análise e a discussão dos achados deste estudo de caso foram desenvolvidas com base no modelo seminal de Freeman (1984), que prevê três perspectivas distintas da gestão de *stakeholders*: a racional, a processual e a transacional (Figura 6). Com base nessas três perspectivas, foram definidas as categorias preliminares de análise. Por entender-se que a TS abrange visão “multidimensional” da gestão de *stakeholders* (MILES, 2017), de modo complementar, foram utilizadas outras abordagens teóricas desenvolvidas posteriormente. (FREEMAN, 1984; MILES, 2017).

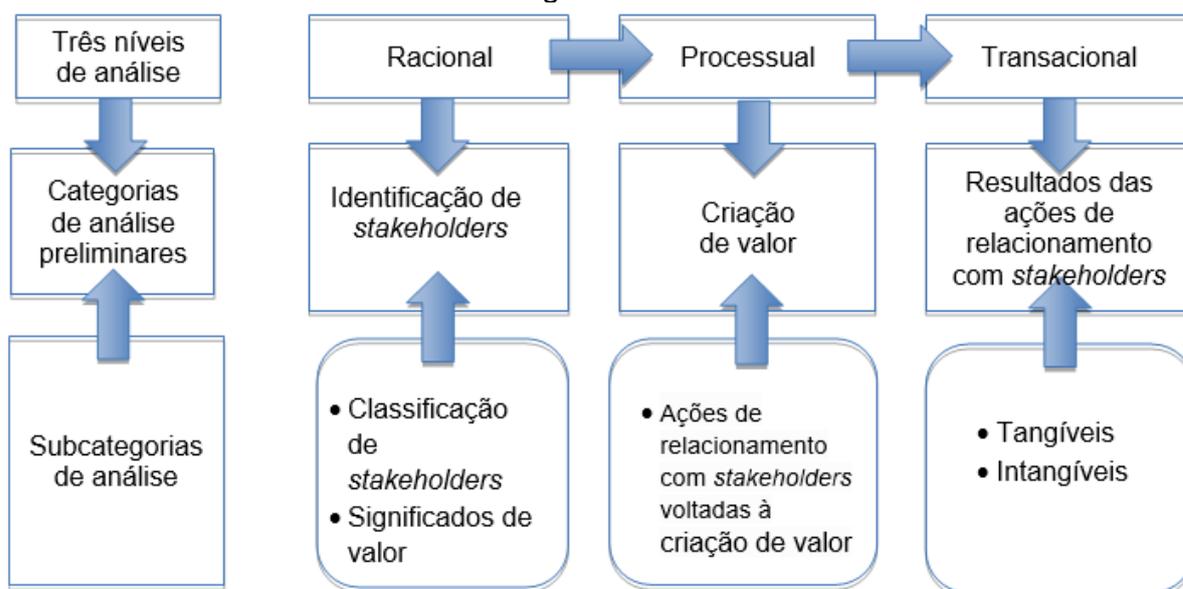
Na categoria de análise racional, foram assinalados os fatores usados para a identificação dos *stakeholders*. Para isso, foram utilizados conceitos e modelos da TS que possibilitam classificar os tipos e a relevância dos *stakeholders*. (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007; GOODPASTER, 1991; SAVAGE *et al.*, 1991; FROOMAN, 1999; CLARKSON, 1995; MITCHEL; AGLE; WOOD, 2007; BRIDOUX; VISHWANATHAN, 2020). Ainda nessa categoria de análise, foram identificados os significados de valor individuais e coletivos relacionados aos *stakeholders*. (FRIEDMAN, 1970; FREEMAN, 1984; CARROLL; BROWN; BUCHOLZ, 2017; FREUDENREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020).

Na perspectiva processual, foram analisadas as ações da empresa voltadas à criação de valor envolvendo *stakeholders*. Na segunda categoria de análise, foram analisados objetivos, recursos e fatores preditivos às ações desenvolvidas pela empresa voltadas à criação de valor (DONALDSON; PRESTON, 1995), ou à cocriação de valor. (SANTOS JHUNIOR *et al.*, 2021). Entre os fatores preditivos, destaca-se a postura da empresa que favorece o engajamento, desenvolvida pela organização no âmbito das relações com *stakeholders*. (CLARKSON, 1995; ALI, 2018; TANTALO; PRIEM, 2016; SULKOWSKI, EDWARDS, FREEMAN, 2018; HARRISON; PHILLIPS; FREEMAN, 2020).

Já na perspectiva transacional, foram analisados os resultados tangíveis e intangíveis das ações de relacionamento com *stakeholders* realizadas pela empresa, principalmente os aspectos relacionados à criação de valor econômico, social e ambiental, e também os resultados intangíveis, envolvendo aspectos relacionados à imagem institucional que influem na reputação da organização. (FRIEDMAN, 1970; FREEMAN, 1984; PORTER; KRAEMER, 2006; MATULEVICIENE; STRAVINSKIENE, 2015).

A seguir, na Figura 6, são apresentadas as relações estabelecidas na pesquisa com base em três perspectivas de análise, definidas na TS por Freeman (1984) como níveis de análise, aspectos teóricos, categorias de análise preliminares e subcategorias.

Figura 6 – Relação entre perspectivas de análise, conceitos teóricos, categorias e subcategorias de análise



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

5.1 PERSPECTIVA RACIONAL

Na Suzano, as relações com *stakeholders* são desenvolvidas com olhar para além da cadeia produtiva da empresa e envolvem atores que integram um amplo sistema de relacionamentos, voltados à criação de valor para a organização e para os *stakeholders*. As relações com *stakeholders* na Suzano são orientadas por um propósito que representa a sua razão de existir. (FREEMAN, 1984; FREEMAN;

HARRISON; WICKS, 2007). A saber, o propósito da Suzano é “renovar a vida através da árvore” (SUZANO, 2020e, n.p.).

A Suzano é uma empresa que, em todos os sentidos, busca um constante aprimoramento, e isso pode ser igualmente percebido na maneira como são desenvolvidas as relações com *stakeholders*. Ao longo do tempo, a gestão de *stakeholders* na Suzano tem sido aprimorada e ampliada; para isso, a empresa investe em pesquisas que possibilitam conhecer perfis, necessidades e expectativas, assim como avaliar a satisfação dos diferentes públicos com os quais se relaciona. (MCVEA; FREEMAN, 2005).

Em 2019, a Suzano realizou o primeiro mapeamento de *stakeholders*, com o objetivo de identificar os *stakeholders* internos e externos ligados ao seu contexto de atuação, envolvendo também os tipos de vínculos estabelecidos com esses atores. Esse levantamento possibilitou a identificação de onze tipos de *stakeholders*, ligados à empresa de maneira direta ou indireta, ou ainda, que podem ser afetados pelas atividades da empresa. (FREEMAN, 1984). Em relação aos *stakeholders* externos, a empresa realiza estudos para identificar *stakeholders* atuais, emergentes e futuros, para os quais desenvolve ações de relacionamento. Quanto ao nível de engajamento com *stakeholders*, a Suzano realiza ações para promover o envolvimento das partes interessadas, em um “diálogo significativo para alcançar decisões mutuamente benéficas sobre assuntos de interesse comum”. (ALI, 2018, p. 408).

Na Suzano, são denominados “*stakeholders-chave*”, prioritários para a empresa, todos os atores que integram o modelo de geração de valor da empresa (P5; SUZANO, 2021a, 2021b).

Sob a ótica da TS, foi possível identificar os *stakeholders* da Suzano a partir das seguintes abordagens:

- a) Ambiente interno e externo (FREEMAN, 1984);
- b) Relevância de *stakeholders* (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997);
- c) Tipo de vínculo estabelecido com a empresa: estratégico e moral (SAVAGE *et al.*, 1991); primários e secundários (SAVAGE *et al.*, 1991; CLARKSON, 1995; FROOMAN, 1997); situados para além do contexto produtivo (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007);
- d) Sinergia Tantaló e Priem (2016);

- e) Significados de valor para *stakeholders*; valor coletivo e bem-estar social (CARROLL; BROWN; BUCHOLZ, 2017); criação de valor relacionado à sustentabilidade (FREUDENREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2019).

Em relação aos ambientes interno e externo da Suzano, são classificados como *stakeholders* internos: funcionários, acionistas e investidores. Já os *stakeholders* externos são os seguintes: clientes, fornecedores, governos, sociedade civil organizada, comunidades, *startups*, imprensa e as agências de *rating*.

Na Suzano, os *stakeholders* podem ser também classificados em primários e secundários, não limitados aos *stakeholders* ligados exclusivamente ao processo de produção de produtos. (CLARKSON, 1995). A Suzano não estabelece vínculos com *stakeholders* com visão unicamente voltada à conquista de resultados econômicos, ou com aqueles ligados à atividade principal da empresa. (FRIEDMAN, 1970; HARRISON; WICKS, 2007; DMYTRIYEV; FREEMAN; HORISCH, 2021).

Com esse entendimento, podem ser classificados como *stakeholders* primários da Suzano: funcionários, fornecedores e *startups*, além do meio ambiente. Já entre os *stakeholders* secundários, que são todos aqueles relacionados indiretamente ao contexto de criação de valor da empresa, estão: acionistas, investidores, esferas distintas do governo, a sociedade civil organizada, as comunidades, a academia, a imprensa e agências de *rating*.

Os *stakeholders* relevantes da Suzano foram identificados de maneira mais evidente por meio da análise do modelo de geração de valor da empresa, publicado pela primeira vez no *Relatório de Sustentabilidade Suzano 2020*. (SUZANO, 2021a). Nesse modelo, os *stakeholders* são relacionados a “conjuntos de recursos”, definidos como “capitais da empresa”; eles são os seguintes: capital financeiro, capital manufaturado, capital intelectual, capital humano, social e de relacionamento, assim como o capital natural. (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997; SUZANO, 2021a, 2021b).

Conforme consta no modelo de criação de valor da Suzano, publicado no *site* institucional e nos relatórios da empresa, os *stakeholders* e seus respectivos papéis estão associados às contribuições desses atores para a geração de valor. Na Suzano, o papel dos *stakeholders* não está limitado à realização de funções utilitárias, voltadas exclusivamente à geração de resultados para a empresa. Na empresa, o equilíbrio entre os seus interesses e os dos *stakeholders* torna-se tangível quando os resultados

da sinergia criada entre esses atores são compartilhados com as partes envolvidas. (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997; PHILLIPS, 1997; TANTALO; PRIEM, 2016; CARROLL; BROWN; BUCHOLZ, 2017).

Nesse contexto, foram identificados significados de valor relativos aos *stakeholders* e aos interesses da empresa, todos eles vinculados a um propósito comum. Os achados da pesquisa estão em linha com a proposição de criação de valor associada à visão da sustentabilidade. Sob essa perspectiva, a criação e a distribuição de valor ocorrem por meio das relações de troca estabelecidas entre empresa e *stakeholders* em torno de um propósito coletivo. (FREUDENREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2019).

De acordo com esse modelo de criação de valor sob a visão da sustentabilidade, os *stakeholders* são separados em grupos distintos, e a cada um deles são atribuídos significados de valor (contribuição e contrapartida):

- a) **Funcionários:** relações de trabalho, salário e segurança quanto à manutenção do trabalho;
- b) **Parceiros empresariais:** relações de produção, compras e atividades de desenvolvimento de produtos, fornecimento de produtos e cocriação de soluções;
- c) **Stakeholders sociais:** atividades sociais, legais e ambientais, contribuições sociais e ambientais para desenvolvimento de soluções sustentáveis;
- d) **Stakeholders financeiros:** atividades financeiras, financiamentos e obtenção de lucros;
- e) **Clientes:** relações de compra e venda de produtos, *marketing*, proposta de valor e avaliação da proposição.

Diante do contexto pandêmico, os gestores da empresa perceberam a necessidade de rever as suas estratégias e os fatores utilizados até então para definir a relevância dos *stakeholders*. De acordo com os relatos dos executivos da empresa, o surgimento da pandemia fez surgir um novo momento “*ex ante*” (BOAVENTURA *et al.*, 2013), para a percepção de novas necessidades, distintas das que eram já conhecidas, que se tornaram urgentes. Portanto, se for utilizada uma expressão em latim para definir o momento de percepção das necessidades dos *stakeholders* no

contexto da pandemia, essa seria *ex ante statim*. Naquele momento, foram revisados os fatores usados para se definir a relevância dos *stakeholders*. (WOOD *et al.*, 2021). O fator urgência é o que melhor representa necessidades imediatas dos *stakeholders* prioritários, porque esses são os que necessitam de atenção e de providências rápidas por parte da empresa. No momento pandêmico, o fator urgência tornou-se preponderante em relação ao poder e à legitimidade. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999).

Já em relação ao poder, observou-se que, em face da situação não familiar vivenciada devido à pandemia, esse fator esteve relacionado ao poder de fornecer ou de reter recursos essenciais para a continuidade das atividades da empresa (P2; P3; P6), necessários para a empresa preservar ativa a sua cadeia de geração de valor. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; FROOMAN, 1999). Nesse sentido, diante de um contexto organizacional não familiar, os *stakeholders* prioritários para a empresa passaram a ser aqueles que dela dependem (FROOMAN, 1999) e cujas necessidades tornaram-se urgentes (AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999), com os quais a empresa entende ser moralmente responsável (PHILLIPS, 1997), além daqueles que desempenham papel estratégico para a sobrevivência do conjunto de atores ligados ao contexto da empresa. (GOODPASTER, 1991). Portanto, naquele momento, mudou a visão da empresa sobre os fatores tradicionalmente usados para definir os significados de valor e a relevância dos *stakeholders*. Com base em um novo entendimento sobre relevância de *stakeholders*, decorrente de situação não familiar que impactou o contexto da Suzano, tornaram-se relevantes os seguintes *stakeholders*: funcionários, fornecedores e clientes de pequeno porte, considerados economicamente hipossuficientes. Para a Suzano, enquadraram-se nesse critério empresas clientes e fornecedoras com faturamento anual inferior a R\$ 5 milhões (P2; P3; P4).

Esses *stakeholders* estão entre os *stakeholders* primários, ligados diretamente ao processo produtivo da empresa; além disso, apresentam alta capacidade de cooperar. (SAVAGE *et al.*, 1991). Apesar da sua alta dependência da empresa, deles depende a sobrevivência do conjunto de atores ligados ao contexto geral da organização. Dessa relação de interdependência, resulta a sinergia na geração de benefícios mútuos. (PHILLIPS, 1997; TANTALO; PRIEM, 2016).

Na visão da Suzano, esses *stakeholders* estão entre os “capitais da empresa”; são eles capitais humanos, sociais e de relacionamento. Além de estarem diretamente

vinculados ao processo produtivo da empresa, a própria empresa declara depender do trabalho desses *stakeholders*, com destaque para os trabalhadores que atuam nas plantações da empresa (FREEMAN, 1994; SUZANO, 2021a, 2022a). Além desses *stakeholders*, também foram priorizados os moradores de comunidades vizinhas às unidades da empresa, para com as quais a Suzano entende ter responsabilidade social e compromisso moral. (CARROL, 1989; PORTER; KRAEMER, 2006).

De modo preliminar, a partir da urgência das necessidades, fator preponderante para definir a relevância dos *stakeholders* em contextos organizacionais impactados por situação não familiar, foram identificados pela empresa os *stakeholders* os relevantes, selecionados entre os *stakeholders* primários (WOOD *et al.*, 2021). Assim, dentre esses, foram selecionados pela empresa os seguintes atores: funcionários próprios, fornecedores e clientes hipossuficientes, além das comunidades vizinhas, localizadas próximas às unidades da empresa.

Em relação aos significados de valor coletivo, nesse contexto, a pesquisa evidenciou que a saúde e a sobrevivência das pessoas são valores coletivos, assim como a sobrevivência dos negócios dos fornecedores, dos clientes e da própria Suzano. (P2; P3). Além disso, em relação aos valores coletivos identificados nesta pesquisa, entende-se que consistem em necessidades essenciais à preservação da vida. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Em relação aos significados de valor individuais, no âmbito dos *stakeholders* primários no momento da pandemia, para funcionários, trata-se da manutenção do emprego e do salário; para fornecedores, dos recursos econômicos concedidos pela Suzano para financiarem a folha de pagamento e os custos da operação; e para clientes, valor significa a continuidade do fornecimento de produtos, assim como os recursos econômicos alcançados pela Suzano por operação de antecipação do pagamento de créditos. (P2; P3; P6).

Na análise racional, sob a perspectiva da gestão, destaca-se a questão da temporalidade para a identificação de *stakeholders* e dos significados de valor (NEVILLE; BELL; WHITWELL, 2011), que podem mudar ao longo do tempo, dependendo da situação vigente no contexto da empresa. (P2; P3; P4).

Quadro 4 – Resumo da perspectiva de análise racional

Perspectiva racional: identificação de <i>stakeholders</i>	Situação usual	Situação não familiar
Classificação de <i>stakeholders</i>	<i>Stakeholders-chave</i> (relevantes): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internos e externos; ▪ Primários e secundários. 	Reconfiguração de atributos de relevância: preponderância do fator urgência; <i>stakeholders</i> prioritários: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primários hipossuficientes.
Significados de valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados econômicos, sociais, governança; ▪ Inovação; ▪ Sustentabilidade; ▪ Responsabilidade social; ▪ Reputação organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos econômicos da empresa; ▪ Saúde; ▪ Sobrevivência.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A seguir, apresenta-se a segunda categoria de análise, referente à perspectiva processual.

5.2 PERSPECTIVA PROCESSUAL

A partir da proposição seminal de Freeman (1984) para a análise da gestão de *stakeholders*, na etapa referente à perspectiva processual, são analisadas as relações estabelecidas com *stakeholders* voltadas à criação de valor. A análise sobre a criação de valor na Suzano foi aprofundada com a identificação dos objetivos e dos fatores que influem no modo como a empresa realiza as ações de relacionamento com *stakeholders*, nos quais se incluíram também os recursos que foram envolvidos nessas relações. (DONALDSON; PRESTON, 1995).

No contexto da Suzano, as relações com *stakeholders* têm o objetivo de criar o máximo de valor possível para a empresa e para todas as partes relacionadas ao contexto da empresa. Para isso, a empresa estabelece relacionamentos com múltiplos atores para além do seu contexto produtivo. (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007; GARRIGA, 2014; SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2018; HARRISON; PHILLIPS; FREEMAN, 2020).

No sentido de gerar impactos positivos à sociedade e ao meio ambiente, o propósito da Suzano, a saber, “renovar a vida a partir da árvore”, alinha-se à estratégia da empresa, que definiu 9 compromissos públicos “para renovar a vida”: diminuir a pobreza, impulsionar a educação, promover a diversidade, combater a crise climática,

cuidar da água, reduzir os resíduos, gerar energia limpa, oferecer produtos renováveis e conservar a biodiversidade. (SUZANO, 2020d).

A partir do propósito, foram definidas as “atitudes transformadoras” da empresa, expressas no termo “inovabilidade”, formado pela união das palavras “sustentabilidade” e “inovação”. O termo representa a integração da cultura organizacional com a estratégia de criação de valor da Suzano. (SUZANO, 2021a).

Essa visão da empresa evidencia como a cultura organizacional pode influir nas relações com *stakeholders*. A Suzano é uma empresa privada que se posiciona à frente das exigências legais, é líder e uma referência em seu setor de atuação e demonstra sua atenção às exigências dos *stakeholders*; nesse sentido, a empresa desenvolve, de maneira proativa, ações de relacionamento com base em preceitos legais e éticos, com transparência e equidade. (DONALDSON; PRESTON, 1995; HARRISSON; BOSSE; PHILIPS, 2010; TANTALO; PRIEM, 2016; FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020). O posicionamento da Suzano está em linha com o que se entende, na literatura da TS, como orientação para *stakeholders* (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2018).

Os achados da pesquisa revelam também o aspecto humano das relações desenvolvidas pela Suzano com *stakeholders* e a percepção dos gestores em relação às contribuições do conjunto de atores para a empresa. (FREEMAN, 1984).

O entendimento da empresa sobre relacionamentos recíprocos faz com que ela mantenha maior equilíbrio em suas escolhas, sem que apenas uma das partes seja mais privilegiada. (CARROLL; BROWN; BUCHOLZ, 2017). Com foco voltado para resultados, os gestores da organização reconhecem ser difícil satisfazer a todos, o tempo todo. Contudo, eles entendem que as expectativas e as necessidades de todas as partes precisam ser conhecidas, para que possam ser levadas em conta pela empresa. Em relação à importância dos *stakeholders* para a Suzano e à maneira como são tratadas as suas necessidades e as suas expectativas pela empresa, o participante 3 resume: “*atender nem sempre é possível, mas levar em conta é fundamental*”. O entendimento da Suzano sobre a influência mútua para a geração de resultados (PHILLIPS, 1997) faz com que a empresa preserve o equilíbrio e a equidade de suas decisões estratégicas, sem que apenas uma das partes seja mais privilegiada. (TANTALO; PRIEM, 2016; CARROLL; BROWN; BUCHOLZ, 2017).

A relação de reciprocidade que a empresa desenvolve com *stakeholders* (TANTALO; PRIEM, 2016), foi identificada de maneira implícita nas declarações dos executivos da empresa. Os executivos que participaram da pesquisa manifestaram orgulho de fazer parte de uma organização que dialoga e compartilha resultados com *stakeholders*. Aos *stakeholders* internos, especialmente aos funcionários, é dada autonomia para desempenharem suas atividades profissionais. Assim, a empresa demonstra o valor do seu capital humano; ele é reconhecido como um ativo da empresa. (CLARKSON, 1995).

Já em relação às ações de engajamento de *stakeholders*, a empresa mostra-se aberta ao envolvimento de atores internos e externos em processos de tomada de decisão em diferentes níveis, a fim de obter opinião sobre os produtos, serviços, políticas, gestão e impacto da empresa na comunidade. Essa atitude atenta e espontânea da empresa torna-se tangível por meio de ações contínuas que promovem o engajamento de *stakeholders* internos e externos. (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; WINDOLPH, SCHALTEGER; HERZIG, 2014; BONDY; CHARLES, 2018; SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2018).

Outro aspecto a ser destacado nesta análise sobre as ações de relacionamento com *stakeholders* é a comunicação. (HØVRING; ANDERSEN; NIELSEN, 2018). O *site* institucional da Suzano é um importante canal de informações, tanto das gerais da empresa como de outras para *stakeholders* específicos, com áreas de acesso exclusivo. O *site* não somente é utilizado para comunicação e *marketing*, mas também é uma ferramenta de *accountability*, por meio da qual a empresa disponibiliza informações de interesse de *stakeholders* específicos, tais como fornecedores, clientes, investidores, imprensa e interessados em trabalhar na empresa. Nesse ambiente, localiza-se também o portal de sustentabilidade, ferramenta que reúne indicadores de gestão da empresa e de seus resultados.

Destaca-se, nessa etapa da análise, a orientação para *stakeholders* da Suzano, preditiva à definição das políticas internas da empresa. (ALI, 2018). No caso da Suzano, as políticas internas são desenvolvidas com o apoio dos órgãos de administração, fiscalização e assessoramento, e são elas que definem parâmetros de normatização para as ações da organização. São exemplos a política de governança corporativa, a política de partes relacionadas, a política de gestão integrada de riscos, *compliance*, a política anticorrupção, a política de divulgação de ato ou fato relevante,

a política de negociação de valores mobiliários, a política de endividamento e a política de gestão de derivativos, assim como a política de remuneração de funcionários¹⁰.

Na Suzano, as políticas internas estabelecem regras desde o conselho de administração, que dispõe de diversas ferramentas que o auxiliam em suas atividades de governança, com destaque para o código de conduta, às diversas políticas adotadas pela companhia, todas em linha com o estatuto social, que procuram sintetizar os princípios adotados em termos de governança corporativa, ao mesmo tempo que promovem a disseminação desses princípios e dessas práticas nas mais diversas esferas de governança. Com base em sua política de governança, a Suzano adota modelos de gestão, envolvendo recursos da empresa em que são utilizados mecanismos e ferramentas. Um exemplo disso é o *disclosure*, que garante a transparência de informações por meio de formulário de referência, formulário 20-F, informe de governança e diversos materiais divulgados no *website* de relações com investidores; a empresa busca preservar a observância dos princípios fundamentais de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa perante seus *stakeholders* e, simultaneamente, promover o aperfeiçoamento contínuo de sua governança corporativa. As práticas de governança e de engajamento de *stakeholders* realizadas pela Suzano influem positivamente em sua reputação, principalmente para acionistas, investidores e agências de *rating*.

Por meio de uma pesquisa global realizada desde 2020 em parceria com a empresa *GlobeScan*, a Suzano identifica quais são os temas a serem desenvolvidos em suas ações de engajamento com *stakeholders*, a partir dos interesses individuais, a fim de ampliar e aperfeiçoar o relacionamento e a comunicação com diferentes públicos. As abordagens e as frequências de envolvimento variam de acordo com cada público e com perspectivas específicas de cada um, com rotinas de diálogo envolvendo a realização de pesquisas e fóruns de debates temáticos com funcionários, acionistas, investidores, sociedade, comunidades vizinhas, imprensa, *startups* e demais *stakeholders*. (SUZANO, 2021a, 2022a).

Reconhecendo a importância de ampliar o relacionamento humano para promover o engajamento com *stakeholders*, a Suzano realiza eventos dedicados à prestação de contas (*accountability*) sobre o avanço de suas metas de longo prazo, ciente de que o desempenho da Suzano, nos principais índices e *ratings* ESG, pode

¹⁰ Disponíveis em: <https://ri.suzano.com.br/Portuguese/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas/default.aspx>. Acesso em: 30 nov. 2022.

influenciar a percepção e as decisões de algumas de suas partes interessadas, sobretudo de investidores.

No modelo de geração de valor da empresa, já citado na etapa anterior da análise, a empresa apresenta, por meio de um infográfico, o conjunto de recursos envolvidos e resume o conjunto de ações voltadas ao engajamento de *stakeholders*:

- a) **Capital financeiro:** investimentos em infraestrutura, na área socioambiental e em pesquisa e desenvolvimento;
- b) **Capital manufaturado:** plantios, *joint ventures* com centros de inovação e pesquisa, participação em empresas de inovação;
- c) **Capital intelectual:** parcerias com a academia, transformação digital e tecnologia, inovação e patentes, novos processos e procedimentos;
- d) **Capital humano:** funcionários próprios e terceiros;
- e) **Capital social e de relacionamento:** *stakeholders* primários e secundários;
- f) **Capital natural:** recursos da natureza.

As atitudes e o desempenho da Suzano em relação às práticas de gestão de *stakeholders* evidenciam a postura proativa da empresa. (CLARKSON, 1995; ALI, 2018). A Suzano não apenas trata as pessoas com justiça e humanidade, mas também proporciona um ambiente inclusivo, aberto às contribuições e com transparência sobre a gestão. Portanto, a atitude proativa da Suzano em relação aos *stakeholders* pode ser considerada “mais avançada”, porque as partes interessadas são “convidadas para conversar com a organização” e são envolvidas em discussões sobre assuntos de interesse mútuo. (ALI, 2018).

Diante do momento pandêmico, sob a liderança do presidente da empresa (P2) e com o apoio do conselho de administração da Suzano, formou-se um grupo de trabalho composto por executivos da empresa. O objetivo desse grupo era desenvolver soluções imediatas, bem como medidas a serem realizadas em curto prazo, para o enfrentamento das questões que surgiram com a pandemia.

A primeira medida, considerada mais urgente, envolveu buscar soluções voltadas à preservação da segurança, da saúde e do bem-estar das pessoas, principalmente dos funcionários próprios. A Suzano mobilizou recursos necessários para assegurar a continuidade de suas atividades. De imediato, a empresa viabilizou a realização de atividades profissionais em *home office*, antes das determinações dos

governos. Naquela ocasião, foram beneficiados 4 mil funcionários¹¹ de setores administrativos da Suzano, enquanto outras 11 mil pessoas, também ligadas à operação da empresa, foram apoiadas por programas pontuais desenvolvidos pela empresa para o enfrentamento da crise gerada pela pandemia. (P2).

O envolvimento pessoal dos executivos, assim como relacionamentos com governos regionais, foi decisivo para a realização de ações colaborativas emergenciais, principalmente daquelas voltadas à assistência das necessidades imediatas da população de comunidades vizinhas (P2; P3; P4; P7), com destaque para o envolvimento direto do presidente da empresa. (P2).

A segunda medida foi aumentar os estoques de insumos, com a finalidade de manter a operação da empresa estável. Assim, a Suzano antecipou até 20% do saldo em pedidos de compra que estavam em aberto, ou seja, não entregues, mas já contratados, e realizou os pagamentos das faturas com vencimento de até 90 dias. Essa medida proporcionou o repasse de cerca de R\$ 15 milhões aos parceiros a partir do mês de abril de 2020; como contrapartida, foi solicitado a esses fornecedores que evitassem o desligamento de seus funcionários. A Suzano identificou aproximadamente 700 fornecedores nos estados da Bahia, do Mato Grosso do Sul, do Espírito Santo e do Maranhão. Em 2020, com essa ação, a Suzano repassou aos fornecedores cerca de R\$ 15 milhões. (SUZANO, 2020f).

A fim de viabilizar a continuidade dos negócios da empresa e dos de seus parceiros (P2), foram desenvolvidas políticas corporativas específicas para viabilizar a concessão de capital financeiro aos clientes e aos fornecedores considerados vulneráveis, por serem economicamente hipossuficientes, incluindo-se micro e pequenas empresas, conforme o porte definido pelo Serasa, com faturamento anual de até R\$ 5 milhões. (P3).

Assim, com base nessa política da Suzano especialmente desenvolvida para o enfrentamento da pandemia, foram abertas três frentes de ajuda para a concessão de recursos econômicos:

- a) Antecipação de compras de estoque, que viabilizou aos fornecedores de pequeno e médio porte pagarem salários de seus funcionários pelo período de 90 dias;

¹¹ Número aproximado do total de funcionários de setores administrativos da empresa em 2020.

- b) Possibilidade de reduzir as taxas sobre valores atrasados, com condições diferenciadas de crédito, com prazo mais longo de pagamento e taxa zero para quitações feitas em até 30 dias, condição feita normalmente para pagamentos à vista;
- c) Oferta de crédito e renegociação de dívidas de papelarias, gráficas e copiadoras de pequeno e médio porte, além da doação de materiais de comunicação e *kits* de prevenção para uso diário em pontos de venda. O projeto beneficiou aproximadamente 1.000 parceiros da Suzano em todo o país.

A Suzano desenvolveu uma campanha intitulada “Tamo Junto!”, que envolvia a doação de equipamentos de proteção individual e de materiais essenciais para o combate à propagação do coronavírus, tais como escudos faciais, adesivos para demarcação do espaço de distanciamento para pontos de venda e frascos para uso de álcool gel. Também foi realizada uma campanha de comunicação sobre higiene e limpeza, distanciamento social, fluxo de caixa, flexibilização de abertura das atividades comerciais, crédito BNDES, além de ter sido criado um canal *online* com conteúdos específicos, incluindo materiais desenvolvidos pelo Sebrae, voltados ao aprimoramento da gestão desses negócios. Além disso, foram direcionados esforços para que o atendimento aos clientes finais da empresa não fosse afetado, garantindo o abastecimento dos produtos considerados essenciais e que se tornaram escassos. (P2; P3). O conhecimento prévio da base de fornecedores foi crucial para conferir velocidade na implementação dessas iniciativas. (P2).

Ademais, foi desenvolvida uma terceira medida prioritária, direcionada às comunidades localizadas próximas às unidades da empresa, para as quais a Suzano destinou recursos para a construção de um hospital de campanha, bem como realizou a doação de máscaras, álcool gel e itens de consumo descartáveis derivados de papel.

Portanto, para a realização de medidas imediatas, foram investidos recursos, tais como:

- a) Capital humano:** trabalho de executivos do *C-level* e de outros funcionários próprios;

- b) Capital financeiro:** investimentos em tecnologia para trabalho remoto, doação de produtos próprios; aquisição de máscaras e de respiradores; construção de hospital de campanha; financiamento para viabilizar a continuidade da operação de parceiros hipossuficientes;
- c) Capital intelectual:** processos e procedimentos já utilizados pela empresa, que foram direcionados para a realização das ações emergenciais voltadas aos *stakeholders* prioritários;
- d) Capital social e de relacionamento:** ativação da rede de relacionamentos para viabilizar a realização de soluções urgentes.

Em relação aos demais *stakeholders*, não prioritários no momento da pandemia, a empresa realizou ações de comunicação, por meio de canais de comunicação e de instrumentos formais de governança, a fim de apresentar as medidas implementadas pela empresa no enfrentamento da pandemia. Em 2021, a Suzano não realizou a distribuição de lucros aos acionistas, o que foi justificado pelos investimentos realizados em ações de enfrentamento da pandemia em ações imediatas, consideradas essenciais para a sobrevivência do contexto da empresa.

Diante da decisão da Suzano, que optou por priorizar as necessidades de um grupo restrito de *stakeholders*, os acionistas demonstraram uma atitude empática, com compreensão sobre a situação daquele momento (BRIDOUX; STOELHORST, 2014; BRIDOUX; WISHWANATHAN, 2020). O mesmo ocorreu com a imprensa especializada em negócios, que desenvolveu matérias sobre iniciativas de empresas para o enfrentamento da pandemia, com destaque para a Suzano, com manifestação de apoio e de admiração pelas iniciativas realizadas pela empresa. (FONTES, 2020a, 2020b, 2021a). A imprensa é um *stakeholder* que detém poder de influenciar outros *stakeholders*. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Nesse sentido, prevaleceu a relação de confiança e de transparência e o compromisso moral da empresa com *stakeholders* com efeitos sobre a reputação organizacional. (PORTER; KRAEMER, 2006; ODERA *et al.*, 2016; DMYTRIYEV; FREEMAN; HÖRISCH, 2021).

Apesar de a pandemia ter demandado a atenção dos gestores da empresa para a realização de ações de curto prazo, a Suzano manteve as estratégias de longo prazo para cumprir os compromissos públicos assumidos.

A seguir, no Quadro 5, é apresentado um resumo da perspectiva processual, com os objetivos, os fatores e os recursos da empresa envolvidos em ações de relacionamento com *stakeholders*.

Quadro 5 – Resumo da perspectiva de análise processual

Perspectiva processual: ações de relacionamento com stakeholder	Situação usual	Situação não familiar
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerar valor para <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assegurar a saúde e a sobrevivência das pessoas; ▪ Assegurar a sobrevivência dos pequenos negócios dependentes da empresa.
Fatores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia de longo prazo: inovabilidade; ▪ Compromissos públicos; ▪ Cultura organizacional; ▪ Políticas internas; ▪ Comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação dos <i>stakeholders</i> prioritários; ▪ Revisão de valores e prioridades; ▪ Cultura organizacional; ▪ Desenvolvimento de políticas internas específicas; ▪ Ações de curto prazo; ▪ Visão de longo prazo. ▪ Comunicação.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital financeiro; ▪ Capital manufaturado; ▪ Capital intelectual; ▪ Capital humano; ▪ Capital social e de relacionamento; ▪ Capital natural. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital financeiro; ▪ Capital intelectual; ▪ Capital humano; ▪ Capital social e de relacionamento;

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Na sequência, apresenta-se a terceira categoria de análise, referente à perspectiva transacional.

5.3 PERSPECTIVA TRANSACIONAL

A terceira categoria de análise da pesquisa refere-se à perspectiva transacional. Nessa categoria, são analisados os resultados das ações voltadas à criação de valor desenvolvidas pela empresa. Nessa análise, sob as perspectivas econômica, socioambiental e de governança, foram observados resultados tangíveis e intangíveis, que contribuíram para a construção da reputação positiva da empresa. (FRIEDMAN, 1970; POST; PRESTON; SAUTER-SACHS, 2002; PORTER; KRAEMER, 2006; ZATTONI, 2011; ABREU *et al.*, 2015; ODERA *et al.*, 2016).

Os resultados da Suzano são apresentados em sua central de sustentabilidade, gerenciada por funcionários de diversos setores da empresa. Nesse ambiente virtual, que possibilita o acesso público, são listados conjuntos de métricas que foram desenvolvidas com base em metodologias diversas, são elas:

- a) Capitalismo de *stakeholders*;
- b) Objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU (ODSs);
- c) *Global Report Initiative* da *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), criada para tratar da disponibilidade e qualidade de informações financeiras relacionadas às mudanças climáticas;
- d) *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), que estabelece padrões específicos para diferentes setores, identificando questões ambientais, sociais e de governança (ASG) que podem vir a representar impactos materiais no desempenho financeiro de uma empresa. No caso da Suzano, são reportadas as informações com base nos padrões estabelecidos para os setores de papel e celulose e manejo florestal.

O movimento que deu forma para a Suzano S/A é um exemplo do compromisso da empresa com resultados e benefícios gerados aos *stakeholders*. Em fato relevante, publicado em fevereiro de 2021, a Suzano informou que, tendo concluído a curva de captura de ganhos de sinergias operacionais com a fusão com a Fibria, houve ganhos estimados de R\$ 1,3 bilhão por ano, com base nos indicadores alcançados pela empresa em dezembro de 2020. De acordo com as informações publicadas pela Suzano, as sinergias operacionais foram obtidas com a redução de custos, despesas, investimentos de capital e tributos indiretos, provenientes das áreas de suprimento, florestal, industrial, logística, comercial, administrativa e de pessoal. Após o processo de fusão com a sua concorrente, a empresa revelou o seu propósito que expressa como os negócios da organização são direcionados para a geração de valor para a empresa e para todos os *stakeholders*. (FUSÃO..., 2018; SUZANO, 2020e.).

Em 2022, a imprensa chamou a atenção para o anúncio recente do pagamento de R\$ 1 bilhão em dividendos. Porém, isso aconteceu após quase três anos sem que os investidores recebessem proventos. Naquela ocasião, a companhia não havia distribuído dividendos em decorrência do prejuízo apurado no exercício anterior

devido aos investimentos realizados e ações de curto prazo que foram realizadas para enfrentamento da pandemia. (SUZANO, 2021b, 2022b).

Também é um movimento constante na Suzano influenciar a sociedade por meio de iniciativas que gerem impactos sociais e ambientais positivos. Em 2020, mesmo com os desafios trazidos pela pandemia, a Suzano seguiu ampliando suas ações de geração de trabalho, renda e impacto social nos estados do Maranhão, Bahia, Pará, Tocantins, Espírito Santo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e São Paulo. Com essas ações sociais, mais de 21 mil pessoas foram beneficiadas, o que representa um avanço de 5,7% em relação ao objetivo do compromisso público de retirar 200 mil pessoas da linha da pobreza até 2030. Em 2022, a Suzano prosseguiu com diversos projetos sociais, como o Programa de Desenvolvimento Territorial Rural (PDRT), uma iniciativa que fortalece a agricultura familiar, promove o acesso a políticas públicas e contribui com a qualidade de vida de produtores rurais. No último ano, esse programa auxiliou no incremento da renda familiar de mais de 2.900 famílias por meio da produção agrícola regenerativa, gerando mais de 30 mil toneladas de alimentos.

Já sob a perspectiva ambiental, no início de 2022, a B3 informou que a Suzano segue entre as empresas que compõem o Índice Carbono Eficiente da B3 (ICO2 B3) e está entre as empresas que integram o Índice *Great Place to Work* (IGPTW B3). No final de 2021, a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) para 2022 já havia sido revelada, com a presença da Suzano.

O modelo de geração de valor da Suzano, apresentado nos relatórios de sustentabilidade Suzano, publicados nos dois últimos anos, demonstra os resultados positivos conquistados pela empresa e o valor gerado para *stakeholders* durante o contexto pandêmico e no exercício seguinte.

A seguir, no Quadro 6, é apresentado o resumo dos resultados do valor gerado pela empresa por meios das relações com *stakeholders*, destacando-se as iniciativas desenvolvidas para enfrentamento da pandemia.

Quadro 6 – Resumo da perspectiva transacional

	Situação usual	Situação não familiar
Capital natural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeamento de fauna, flora e de bacias críticas e em constante monitoramento; ▪ Restauração de áreas de florestas nativas conservadas e constantes monitoramentos da biodiversidade, nascentes e cursos d'água, iniciada em 2020; ▪ Novos projetos para tratamento de resíduos e desenvolvimento de corretores de acidez do solo; ▪ Novo laboratório de produção de inimigos naturais em Três Lagoas/MS; ▪ Avanço no resultado do balanço total de carbono; ▪ Renovação do compromisso para renovar a vida relacionado à biodiversidade até 2030. 	
Capital financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento do EBTIDA; ▪ Crescimento CAPEX; ▪ Crescimento da geração de caixa operacional; ▪ Presença no ISE da B3; ▪ Presença no DJSI <i>Emerging Markets</i>; ▪ • Presença nos ISE, de Carbono Eficiente (ICO2); ▪ <i>Great Place to Work</i> da B3; ▪ Emissão de dois <i>Sustainability-Linked Bond</i>; ▪ Crescente investimento em pesquisa & desenvolvimento; ▪ Crescente investimento socioambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescente investimento em ações de responsabilidade social; ▪ R\$ 50 milhões destinados a iniciativas, como a compra e doação de 159 respiradores e 1 milhão de máscaras hospitalares.
Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratação de funcionários(as) próprios(as) e terceiros(as) em escritórios, viveiros, florestas, fábricas, terminais logísticos, centros de distribuição, pesquisa e tecnologia; ▪ Avanços nas práticas de diversidade, equidade e inclusão; ▪ Participação ativa de executivos(as) na COP26; ▪ Integração de diversas áreas para a realização do primeiro <i>ESG Call</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolução de 19% nos indicadores das ferramentas de segurança; ▪ Ações estruturadas para combate à covid-19.

	Situação usual	Situação não familiar
Capital intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Startups e open innovation</i> (10 projetos com <i>startups</i> em andamento); ▪ Transformação digital: +40 iniciativas de inovação aberta em toda a cadeia produtiva da Suzano; ▪ Parcerias com universidades e centros de pesquisa; ▪ Formação de “cientistas digitais” (37 de diversas áreas de negócio); ▪ Parceria com 37 instituições em países como Finlândia, Suécia, EUA, Israel, Itália, Austrália, Canadá e Brasil; ▪ Presença entre as 15 empresas do ranking da <i>GlobeScan-SustainAbility Leadership Survey</i>; ▪ Produtos lançados: Greenbag®, Greenpack®, Mimo® Folha Tripla, Mimmo® Lenços Umedecidos; ▪ Revelação da essência e do propósito Suzano, fortalecendo reputação e marca; ▪ Pesquisa de reputação e perfil de <i>stakeholders</i>; ▪ Novos produtos a partir da fibra do eucalipto; ▪ Linhas de pesquisa voltadas para inovação nos plantios, na indústria, em novos produtos e mercados; ▪ Novas patentes e pedidos de patente; ▪ Cultivares protegidas e novas; ▪ Cultivares em fase de proteção; ▪ Aprimoramento de metodologia para quantificação de remoção de carbono, de técnicas e processos florestais e industriais. 	

	Situação usual	Situação não familiar
Capital social e de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de desenvolvimento, renda e educação; ▪ Desenvolvimento da metodologia de territórios resilientes; ▪ Criação do programa Suzano de educação; ▪ +2 bilhões de pessoas impactadas pelos produtos da Suzano ▪ Programas de desenvolvimento de fornecedores, como o Semear ▪ Colaboração e incentivo na criação, avanço e acesso a políticas públicas; ▪ Pesquisa e extensão, trabalhos publicados, parcerias estabelecidas; ▪ Retirada de mais de 9 mil pessoas da linha da pobreza; aumento da renda média de 57,7%; ▪ Programas de desenvolvimento, renda e educação com 37 mil pessoas atendidas e 385 mil pessoas beneficiadas; • Criação do Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) Suzano; • Avanços na metodologia de territórios resilientes; • Ampliação do Programa Suzano de Educação: 36 municípios, 1.750 escolas de educação básica e 298.146 estudantes da rede municipal de ensino; ▪ Programas de desenvolvimento de fornecedores, como o Semear. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de edital emergencial para mitigar os efeitos da pandemia: ▪ Distribuição de cestas básicas; ▪ Colaboração e incentivo na criação, avanço e acesso a políticas públicas; ▪ Diálogo operacional com as comunidades, impactando 6 mil pessoas, por meio de 1.842 diálogos nos municípios de atuação; ▪ Medidas de combate à pandemia com governos, além de parceria com outras empresas: ▪ Investimentos feitos para combate à pandemia: hospital de campanha em Teixeira de Freitas (BA), produção de 6,5 mil respiradores em parceria com outras empresas, doação de produtos etc.
Capital manufaturado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertere: projeto logístico realizado com empresa parceira no Porto de Santos/SP; ▪ Novas unidades em Cachoeiro de Itapimirim/ES e Ribas do Rio Prado/MS; ▪ Melhorias em equipamentos e infraestrutura com ganhos em produtividade; ▪ Criação da Woodspin, <i>joint venture</i> com a <i>startup</i> Spinnova. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto Cerrado: nova fábrica com capacidade de produzir 2,55 milhões de toneladas adicionais de celulose por ano; ▪ • Entrega de equipamentos de proteção para enfrentamento da covid-19 em parceria com outras empresas e governo.

Fonte: Dados extraídos de Suzano (2021a, 2022a).

Com relação aos resultados intangíveis, no *site* da empresa são listados os mais importantes prêmios e reconhecimentos, totalizando 21 premiações até meados de 2022. (SUZANO, 2020c).

A Suzano faz parte do Índice Dow Jones de Sustentabilidade – Mercados Emergentes, do inglês *Dow Jones Sustainability Index World – Emerging Markets* (DJSI) 2020-2021, assim como da carteira do Índice de Sustentabilidade

Empresarial (ISE) da B3, além de ter mais de US\$ 2 bilhões em emissões de bônus atrelados a critérios de ESG. A Suzano registrou alta de 184% no valor de suas ações e está entre as 50 empresas mais valiosas do país.

A fusão entre Suzano Papel e Celulose e Fibria, concluída em 2019, também foi um dos fatores responsáveis pelo aumento no valor da nova marca, Suzano S.A. Com essa ação, a marca da Suzano passou a ser avaliada em R\$ 2,9 bilhões. Apesar da pandemia, o reflexo dos resultados positivos das ações da Suzano pode ser percebido na reputação da empresa.

Entre os reconhecimentos mais recentes da empresa, destaca-se o prêmio concedido pela Brand Finance. Essa premiação reforça a percepção dos gestores da empresa com relação ao trabalho de construção e evolução da marca, que tem se mostrado presente na vida das pessoas, não apenas por meio de produtos, mas pelo seu posicionamento diante de temas essenciais para a sociedade, como a agenda ambiental, social e de governança. (POST; PRESTON; SAUTER-SACHS, 2002; PORTER; KRAEMER, 2006; ZATTONI, 2011; ABREU *et al.*, 2015; ODERA *et al.*, 2016).

Nesse sentido, ao avaliar os resultados conquistados pela empresa nos últimos anos, a participante 5 pondera que isso é mais uma demonstração de que o alinhamento do propósito com a estratégia da empresa pode levar a marca Suzano ainda mais longe. A seguir, é apresentado o *framework* que resultou desta pesquisa.

5.4 FRAMEWORK DE PESQUISA FINAL

O *framework* inicial desta pesquisa foi baseado no modelo de gestão de *stakeholders* proposto por Freeman (1984). As três etapas previstas no modelo seminal foram aprofundadas com estudos existentes na literatura TS relacionados a cada uma das três perspectivas de análise da gestão de *stakeholders*, são elas: a racional, a processual e a transacional. (FREEMAN, 1984).

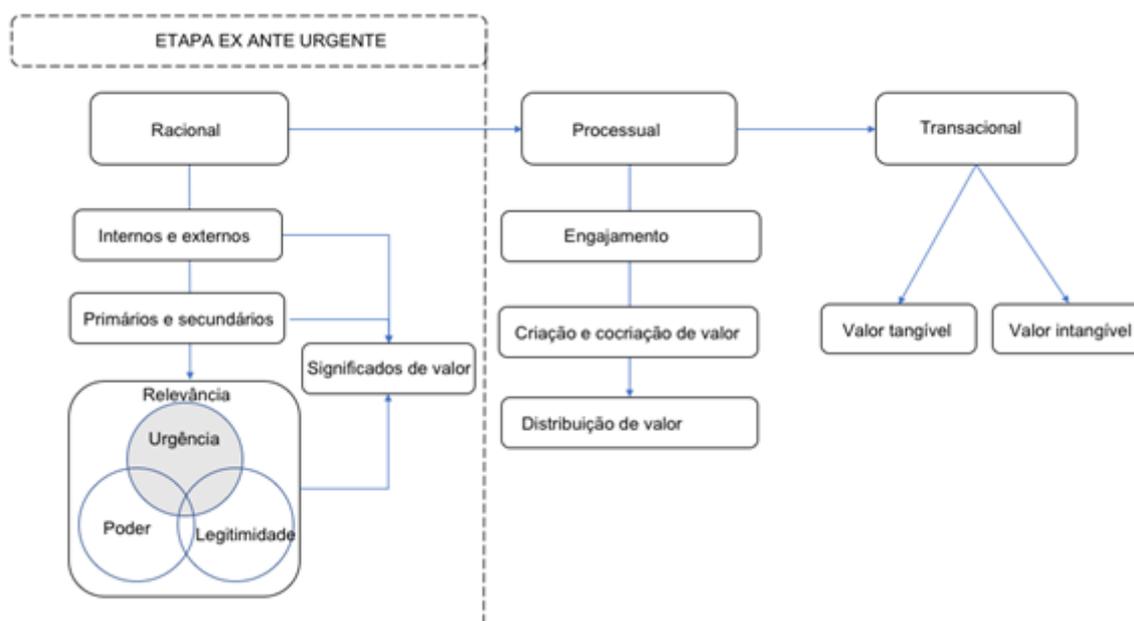
Na etapa racional, destacam-se os modelos propostos por Freeman (1984), Mitchel, Agle e Wood (1997), Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1975) e Freeman, Harrison e Wicks (2007). Frente à situação não familiar, que impactou não somente o contexto da empresa, mas a sociedade em geral, observou-se que foram identificados não somente os *stakeholders* da empresa, mas principalmente aqueles cujas necessidades precisam de atenção e soluções urgentes. (NEVILLE; BELL;

WHITWELL, 2011). Também foi utilizado o modelo para identificação dos significados de valor. (FREUDENREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020).

Na segunda etapa da análise, a processual, foram analisados aspectos ligados ao engajamento de *stakeholders* em ações de criação de valor (SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2018), ou cocriação de valor. (WINDOLPH; SCHALTEGGER; HERZIG, 2014; HARRISON; PHILLIPS; FREEMAN, 2020; SANTOS JHUNIOR *et al.*, 2021). Nesse caso, pode-se falar em cocriação e codistribuição de valor porque o envolvimento de *stakeholders* internos e externos ocorreu na etapa de criação e distribuição de valor coletivo, que beneficiaram a imagem da empresa. (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007; SANTOS JHUNIOR *et al.*, 2021).

Já na terceira perspectiva de análise, a transacional, foram analisados os resultados tangíveis e intangíveis decorrentes das relações de troca de valor entre as partes. (FREEMAN, 1984; POST; PRESTON; SAUTER-SACHS, 2002; CARROLL; BROWN; BUCHOLZ, 2017; FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020).

Figura 7 – *Framework* de pesquisa final



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Esse modelo representa uma visão geral das etapas percorridas pela empresa para a gestão das relações com *stakeholders* no contexto pesquisado. A seguir, apresentamos as considerações finais da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi analisar como uma organização realiza a gestão de *stakeholders* para a criação de valor em situações não familiares. Esse foco refere-se à lacuna teórica identificada na TS acerca da criação de valor em situações não familiares. (MITCHELL; AGLE; BRYAN, 2021).

Para atender a esse objetivo, foi realizada uma análise na literatura seminal da TS e nos desenvolvimentos da TS que contribuíram com uma visão teórica-conceitual sobre abordagens acerca da criação de valor em contextos organizacionais.

Foi realizado um estudo de caso que possibilitou a análise das relações estabelecidas entre uma empresa e *stakeholders*, a partir de “atitudes, estruturas e ações práticas” (FREEMAN, 2000; MCVEA; FREEMAN, 2005, p. 60), em sua trajetória e, em especial, em uma situação não familiar ocasionada pela pandemia de covid-19. Foi selecionado como objeto empírico a empresa Suzano, com reconhecida experiência em gestão de *stakeholders*. O estudo de caso revelou como essa empresa realizou a gestão de *stakeholders* a fim de criar e distribuir valor frente ao contexto pandêmico.

Com base no modelo de análise da gestão de *stakeholders* proposto inicialmente por Freeman (1984) e em estudos que foram desenvolvimentos posteriormente, foram definidas três categorias preliminares de análise. A primeira delas refere-se à perspectiva racional e envolve fatores de identificação de *stakeholders* e seus respectivos significados de valor. A segunda categoria de análise preliminar está relacionada à perspectiva processual e envolve os direcionamentos estratégicos, processuais e transacionais de uma organização, no âmbito das relações com *stakeholders*, voltados à criação de valor em situações não familiares. A terceira perspectiva, a transacional, está relacionada à terceira categoria de análise preliminar e envolve os resultados das relações com *stakeholders*, tanto no âmbito da organização como dos *stakeholders*.

Os resultados da pesquisa foram organizados de acordo com as categorias teóricas e os objetivos inicialmente propostos. Em referência ao primeiro objetivo específico, ou seja, descrever como uma organização classifica e prioriza os *stakeholders* em situações não familiares. Os resultados da pesquisa encontram-se na análise e discussão dos resultados sobre a perspectiva racional, que resultou em uma visão geral acerca dos critérios adotados pela empresa para realizar a

identificação dos *stakeholders* e selecionar a que deveria priorizar. No contexto da pesquisa, foram identificados os *stakeholders* primários (CLARKSON, 1995; FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007), que, nesse caso, são aqueles ligados ao processo produtivo da empresa, e outros *stakeholders*, que estão além da cadeia de valor da empresa, mas também envolvidos com a realização dos objetivos (PHILLIPS, 1997; PORTER; KRAEMER, 2006) e também são aqueles com os quais a empresa tem relação de dependência recíproca para a produção e distribuição de valor. (CARROLL; BROWN; BUCHOLZ, 2017; SARTURI; SERAVALLI; BOAVENTURA, 2015).

Foram identificados, também, os *stakeholders* relevantes. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 2007). Nesse aspecto, por um lado, este estudo confirmou o entendimento sobre a preponderância sobre o fator urgência em relação ao poder e a legitimidade. (AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999). Por outro lado, os resultados sugerem que a relevância de *stakeholders* foi avaliada por esse fator e não apenas pela legitimidade moral da reivindicação, conforme afirmam Neville, Bell e Whitwell (2011). Portanto, entende-se que os *stakeholders* cujas demandas são urgentes exigirão maior atenção da gestão, no sentido de criação e compartilhamento de valor em contextos organizacionais impactados por situação não familiar. Esses *stakeholders* estão relacionados a três aspectos que precisam ser observados cuidadosamente, e não apenas aos dois observados por Neville, Bell e Whitwell (2011), são eles: a urgência da necessidade, a sensibilidade ao tempo e a criticidade da reclamação para as partes interessadas.

Em referência ao segundo objetivo específico – descrever os direcionamentos estratégicos, processuais e transacionais de uma organização, no âmbito das relações com *stakeholders*, voltados à criação de valor em situações não familiares – , relacionado à perspectiva processual, foram identificados aspectos ligados à criação de valor que ocorre por meio das relações estabelecidas pela organização envolvendo múltiplos atores. Esses achados correspondem à segunda categoria de análise, referente aos significados de valor para a empresa e os *stakeholders*. (CARROLL; BROWN; BUCHOLZ, 2017; FREUDENREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020). Foram identificados alguns significados de valor distintos daqueles que são geralmente atribuídos aos *stakeholders* em contextos organizacionais usuais. Igualmente, no contexto da pesquisa realizada em contextos organizacionais afetados por situação não familiar, foram identificados significados de valor individuais ligados

aos *stakeholders*, mas, com a prevalência de significados de valor coletivo relacionado à saúde das pessoas e à sobrevivência do conjunto de atores ligados ao contexto organizacional.

Frente à situação não familiar imposta pela pandemia, a estratégia de relacionamento com *stakeholders* foi direcionada aos *stakeholders* prioritários, selecionados naquele momento específicos em função da sua relação direta com o processo produtivo e com grandependência da empresa.

Discute-se, na literatura da TS, acerca do protagonismo e da capacidade das empresas de motivar o engajamento de um número maior de *stakeholders*, principalmente quando há crises sociais e ambientais. (SULKOWSKY; EDWARDS; FREEMAN, 2018; FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020). O estudo revelou que a visão empática por parte dos gestores foi o ponto de partida para a revisão das estratégias da empresa (BRIDOUX; STOELHORST, 2014; BRIDOUX; VISHWANATHAN, 2020). Nesse sentido, o grupo de executivos do C-level da empresa, especialmente formado para desenvolver estratégias de relacionamento com *stakeholders* frente à pandemia, tornou-se um influenciador para as estratégias da empresa (GOOYERT *et al.*, 2017). Destaca-se, a atitude do Presidente da empresa, a frente de algumas das ações direcionadas ao atendimento de expectativas e necessidades coletivas, o que motivou o engajamento dos funcionários e de outros *stakeholders*.

Outro aspecto sobre o engajamento de *stakeholders* observado nesta pesquisa refere-se à orientação para *stakeholders* assumida pela empresa. Tal postura pode ser relacionada à ação deliberada da empresa envolvendo decisões discricionárias sobre a realização de investimentos de recursos econômicos, humanos e de relacionamento, pautada por princípios legais, éticos e de transparência, nas relações voltadas ao bem-estar social. (PORTER; KRAMER, 2006; CARROLL; BROWN; BUCHOLTZ, 2017). Nesse contexto, pode-se falar em cocriação e codistribuição de valor, porque o envolvimento de *stakeholders* internos e externos ocorreu na etapa de criação e distribuição de valor coletivo que geraram resultados positivos para a reputação da empresa. Nessa direção, identificou-se a natureza “ambivalente” da empresa, porque, juntamente com *stakeholders*, a empresa criou e distribuiu valor coletivo. (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007; WINDOLPH; SCHALTEGER; HERZIG, 2014; SANTOS JHUNIOR *et al.*, 2021). Foram identificados, também, os tipos de recursos investidos pela empresa a fim de preservar a sobrevivência e a

prosperidade de seu contexto. Esses recursos são ligados aos capitais da empresa, de natureza financeira, intelectual e humana. (ZATTONI, 2011; SARTURI; SERAVALLI; BOAVENTURA, 2015). Além desses capitais da empresa, foi envolvido o capital de relacionamento. (SUZANO, 2021a, 2022a).

Em referência ao terceiro objetivo específico, ou seja, analisar resultados obtidos por uma organização por meio das relações com *stakeholders* desenvolvidas no contexto de situações não familiares, vinculado ao aspecto de análise transacional, ligado aos resultados tangíveis e intangíveis das relações de troca de valor entre as partes, como resultados tangíveis, foram identificados os benefícios gerados por ações de responsabilidade social e programas de financiamento direcionados aos *stakeholders* hipossuficientes, a fim de assegurar a continuidade da operação de todos os atores envolvidos na cadeia de valor da empresa. (FREEMAN, 1984; POST; PRESTON; SAUTER-SACHS, 2002; PORTER; KRAMER, 2006; FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007; CARROLL; BROWN; BUCHOLZ, 2017). Já entre os resultados intangíveis, foi identificado o bem-estar social e os benefícios que foram gerados para a reputação da empresa. (POST; PRESTON; SAUTER-SACHS, 2002; PORTER; KRAEMER, 2006; HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010; FROW; PAYNE, 2011; ZATTONI, 2011; ABREU *et al.*, 2015; HASKINS; FREEMAN, 2015; ODERA *et al.*, 2016; SULKOWSKY; EDWARDS; FREEMAN, 2018; FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020)

6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Este estudo contribui para o entendimento da gestão de *stakeholders* para a criação de valor em situações não familiares, avançando a discussão sobre a identificação da relevância de *stakeholders*, com a análise dos fatores *poder*, *legitimidade* e *urgência*. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; MITCHELL; AGLE; BRYANN, 2021).

Em situações não familiares, o estudo revela que *stakeholders* relevantes ou prioritários são aqueles cujas demandas são urgentes, tipificados como “exigentes”, o que corrobora a percepção de Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) sobre a preponderância do fator urgência em relação ao poder e à legitimidade. Identificou-se, também, *stakeholders* “dependentes”, cujas demandas a serem atendidas são urgentes e legítimas, bem como *stakeholders* “perigosos”, com demandas urgentes e

poderosas. Além desses, foram identificados os *stakeholders* “definitivos”, com demandas urgentes, legítimas e poderosas.

Com relação às necessidades dos *stakeholders* prioritários em um contexto organizacional impactado por situação não familiar, foram observados três aspectos, são eles: urgência da necessidade, sensibilidade ao tempo e a criticidade da reclamação para as partes interessadas.

Com relação aos significados de valor, no contexto da pesquisa, destacam-se a saúde e a sobrevivência como significados de valor coletivos, inclusive para a empresa, que necessitava assegurar a sobrevivência de todos para preservar suas atividades produtivas e assegurar a sobrevivência coletiva. Esses valores diferem da sustentabilidade e da responsabilidade socioambiental, que são valores coletivos geralmente identificados na literatura da TS sobre contextos organizacionais usuais. (PORTER; KRAEMER, 2006; HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014; FREUDENREICH; LÜDEKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020).

Sobre contribuições empíricas, o estudo reforça o entendimento sobre o papel das organizações na sociedade, frente às contribuições que por elas podem ser realizadas para o desenvolvimento econômico e socioambiental dos contextos organizacionais contemporâneos. (DONALDSON; PRESTON, 1995; GOOYERT *et al.*, 2007; DMYTRIYEV; FREEMAN; HÖRISCH, 2021).

Por meio das evidências apresentadas neste estudo, foram identificados aspectos relacionados à gestão de *stakeholders* em um contexto específico; esses aspectos são também direcionadores da estratégia da empresa, tais como a cultura organizacional e a existência de um propósito. Porém, frente à situação não familiar que impactou não somente o contexto da empresa, mas a sociedade em geral, foram identificados outros aspectos relacionados à gestão de *stakeholders* que sugerem a existência de características peculiares que precisam ser observadas, tais como a visão empática dos gestores da empresa (BRIDOUX; WISHWANATHAN, 2020), assim como a visão sobre criação e distribuição de valor em longo prazo. Também foram identificadas estruturas necessárias para viabilizar a realização de ações imediatas, necessárias à continuidade das atividades da empresa.

6.2 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O foco deste trabalho foi na análise sobre criação de valor em contextos organizacionais marcados por situações não familiares. O estudo possibilitou a identificação de aspectos da gestão de *stakeholders*, envolvendo a relevância dos *stakeholders*, e suscitou aspectos sobre o papel das organizações e de sua relação com *stakeholders*.

Considerando o método adotado, este estudo é limitado para generalizações estatísticas, mas contribui com a teoria e permite apontar novas possibilidades de pesquisa.

A gestão de *stakeholders* em uma situação não familiar elucida sobre relevância, poder e legitimidade de *stakeholders*, nem sempre evidentes no curso usual de atividades e negócios da empresa. Nesse sentido, este estudo abre espaço para novas questões de pesquisa, tais como:

- A investigação sobre o papel de *stakeholders* primários hipossuficientes, sejam internos ou externos, que se revelaram prioritários em um contexto não familiar;
- A necessidade de atenção ao foco de saúde e sobrevivência como recurso e valor essencial no relacionamento com *stakeholders*;
- O papel de organizações na manutenção de negócios de seus *stakeholders*, especialmente as micro e pequenas empresas;
- Os efeitos de priorização sobre o curto prazo em detrimento do longo prazo na estratégia de relacionamento com *stakeholders*.

Por fim, vale reiterar que não se pretende, com essas sugestões, limitar ou esgotar as possibilidades para estudos futuros sobre temas relacionados à gestão de *stakeholders* em contextos organizacionais. Frente às constantes mudanças que ocorrem na sociedade, com reflexos sobre o campo empírico, novos questionamentos e possibilidades de pesquisa surgem.

REFERÊNCIAS

AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 507-525, 1999.

AGUILERA-CARACUEL, J.; GUERRERO-VILLEGAS, J.; GARCÍA-SÁNCHEZ, E. Reputation of multinational companies. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 26, n. 3, 2017.

ALI, M. A. Proactive stakeholder practices: A modified reactive, defensive, accommodative, and proactive (RDAP) scale. **Journal of Managerial Issues**, p. 405-421, 2018.

APEX-BRASIL. **Comissão Europeia propõe legislação para impedir a importação de produtos envolvidos em desmatamento**. [2021?]. Disponível em: https://portal.apexbrasil.com.br/relacoes_comerciais/comissao-europeia-propoe-legislacao-para-impedir-a-importacao-de-produtos-envolvidos-em-desmatamento/. Acesso em: 30 nov. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE). **Suzano lança relatório anual 2021 e central de sustentabilidade com mais de 450 indicadores**. São Paulo: ABERJE, 2022. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/suzano-lanca-relatorio-anual-2021-e-central-de-sustentabilidade-com-mais-de-450-indicadores/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

B3. **B3 atualiza carteira do índice criado em parceria com a GPTW, com inclusão de novas empresas**. 2022. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/b3-atualiza-carreira-do-igptw-b3.htm. Acesso em: 30 nov. 2022.

BAGGIO, M. **11 ações para garantir a efetividade do sistema de compliance**. IBGC, 2019. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/11-acoes-compliance>. Acesso em: 29 nov. 2022.

BAILEY, M. Snowball sampling in business oral history: accessing and analyzing professional networks in the Australian property industry. **Enterprise & Society**, v. 20, n. 1, p. 74-88, 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B.; HARRISON, J. S. Stakeholder theory at the crossroads. **Business & Society**, v. 59, n. 2, p. 203-212, 2020.

BARZELAY, M. The single case study as intellectually ambitious inquiry. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 3, n. 3, p. 305-318, 1993.

BIGARELLI, C. Empresas humanizadas resistem melhor às crises. **Valor Econômico**, abr. 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2021/04/16/empresas-humanizadas-resistem-melhor-as-criises.ghtml>. Acesso em: 29 nov. 2022.

BOAVENTURA, J. M. G. *et al.* Critérios para Identificação da Saliência de Stakeholders através da Análise de Conteúdo. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 9, n. 2, p. 3-29, 2017.

BOAVENTURA, J. M. G. *et al.* Limites da Teoria dos *Stakeholders*: a Questão da Dominância. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2013.

BONDY, K.; CHARLES, A. Mitigating Stakeholder Marginalisation with the Relational Self. **Journal of Business Ethics**, v. 165, p. 1-16, 2018.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2000.

BRYCE, C. *et al.* Resilience in the face of uncertainty: Early lessons from the COVID-19 pandemic. **Journal of Risk Research**, v. 23, n. 7-8, p. 880-887, 2020.

BRASIL. **Lei n. 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília: Presidência da República, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRIDOUX, F.; STOELHORST, J. W. Microfoundations for stakeholder theory: Managing *Stakeholders* with heterogeneous motives. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 107-125, 2014.

BRIDOUX, F. M.; VISHWANATHAN, P. When do powerful Stakeholders give managers the latitude to balance all Stakeholders' interests. **Business & Society**, v. 59, n. 2, p. 232-262, 2020.

CAETANO, R. A EDP tirou a maior nota no índice ESG da B3. O segredo? Fazer o básico. **Exame**, 2022. Disponível em: <https://exame.com/esg/a-edp-tirou-a-maior-nota-no-indice-esg-da-b3-o-segredo-fazer-o-basico/>. Acesso em: 29 nov. 2022.

CAETANO, R. As ambições da gigante Suzano/Fibria. **Exame**, ago. 2019. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/as-ambicoes-de-um-gigante/>. Acesso em: 29 nov. 2022.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei n. 2.159, de 2021**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2021. Dispõe sobre o licenciamento ambiental; regulamenta o inciso IV do § 1º do art. 225 da Constituição Federal; altera as Leis nºs 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, e 9.985, de 18 de julho de 2000; revoga dispositivo da Lei nº 7.661, de 16 de maio de 1988; e dá outras providências. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/148785>. Acesso em: 29 nov. 2022.

CAMPOS, S. Confira os vencedores do 21º prêmio “Executivo de Valor”. **Valor Econômico**, jul. 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/executivo-de-valor/noticia/2021/07/20/confira-os-vencedores-do-21o-premio-executivo-de-valor-sembarreira.ghtml> ou as ferramentas oferecidas na página. Acesso em: 24 nov. 2022.

CAMPOS, S.; BIGARELLI, B. “Valor” premia os melhores executivos, com avanço da agenda ESG. **Valor Econômico**, jul. 2021. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/valor-premia-os-melhores-executivos-com-avanco-da-agenda-esg-25119786>. Acesso em: 23 nov. 2022.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARROLL, A. B.; BROWN, J.; BUCHOLTZ, A. K. **Business & society: Ethics, sustainability & stakeholder management**. 2. ed. Maison: Cengage Learning, 2017.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014.

CLARKSON, M. B. E. Defining, evaluating, and managing corporate social performance: The stakeholder management model. *In*: PRESTON, L. E. (ed.). **Research in corporate social performance and policy**. Greenwich: JAI Press, 1991. p. 331-358.

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Instrução CVM 358**. Dispõe sobre a divulgação e uso de informações sobre ato ou fato relevante relativo às companhias abertas, disciplina a divulgação de informações na negociação de valores mobiliários e na aquisição de lote significativo de ações de emissão de companhia aberta, estabelece vedações e condições para a negociação de ações de companhia aberta na pendência de fato relevante não divulgado ao mercado. Revoga a Instrução 31/84, revoga a Instrução 69/87, revoga o art. 3º da Instrução 229/95, revoga o parágrafo único do art. 13 da Instrução 202/93, revoga os arts. 3º a 11 da Instrução 299/99, e dá outras providências. Brasília: CVM, 2002. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst358.html>. Acesso em: 30 nov. 2022.

CONFIRA os vencedores do 22º prêmio "Executivo de Valor". **Valor Econômico**, 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/executivo-de-valor/>. Acesso em: 29 nov. 2022.

CRILLY, D.; SLOAN, P. Enterprise logic: explaining corporate attention to stakeholders from the "inside-out". **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 10, p. 1174-1193, 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2011.

DIAS, M. C. Projeto da Suzano é destaque global de sustentabilidade na ONU. **Exame**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/esg/suzano-e-destaque-global-de-sustentabilidade-na-onu/>. Acesso em: 29 nov. 2022.

DMYTRIYEV, S. D.; FREEMAN, R. E.; HÖRISCH, J. The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 6, p. 1441-1470, 2021.

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.

ECOFUTURO. **Linha do tempo**. [2022?]. Disponível em: <http://www.ecofuturo.org.br/linha-do-tempo/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ELKINGTON, J. Accounting for the triple bottom line. **Measuring Business Excellence**, v. 2, n. 3, p. 18-22, 1998.

ESTADÃO EMPRESAS MAIS. Metodologia. **Estadão**, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://publicacoes.estadao.com.br/empresasmais/metodologia/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

FERRELL, L.; FERRELL, O. C. An enterprise-wide strategic stakeholder approach to sales ethics. **Journal of Strategic Marketing**, v. 17, n. 3-4, p. 257-270, 2009.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**: coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FONTES, S. Na crise, Suzano ajuda pequenos fornecedores. **Valor Econômico**, maio 2020a. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/05/29/na-crise-suzano-ajuda-pequenos-fornecedores.ghtml>. Acesso em: 28 nov. 2022.

FONTES, S. Por retomada, Suzano amplia crédito a cliente. **Valor Econômico**, jul. 2020b. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/07/17/por-retomada-suzano-amplia-credito-a-cliente.ghtml>. Acesso em: 28 nov. 2022.

FONTES, S. Suzano trabalha com outras empresas para ampliar vacinação, diz presidente. **Valor Econômico**, mar. 2021a. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/03/24/suzano-trabalha-com-outras-empresas-para-ampliar-vacinacao-diz-presidente.ghtml>. Acesso em: 28 nov. 2022.

FONTES, S. Suzano monta estratégia para crescer em embalagens. **Valor Econômico**, nov. 2021b. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/11/25/suzano-monta-estrategia-para-crescer-em-embalagens.ghtml>. Acesso em: 28 nov. 2022.

FONTES, S. Preços e câmbio contribuem no resultado anual da Suzano. **Valor Econômico**, fev. 2022a. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/02/10/precos-e-cambio-contribuem-no-resultado-anual-da-suzano.ghtml>. Acesso em: 28 nov. 2022.

FONTES, S. Suzano vai reajustar em US\$ 50 a US\$ 100 por tonelada de celulose em abril, segundo fontes. **Valor Econômico**, mar. 2022b. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/03/21/suzano-vai-reajustar-em-us-50-a-us-100-por-tonelada-de-celulose-em-abril-segundo-fontes.ghtml>. Acesso em: 28 nov. 2022.

FONTES, S. Suzano vai considerar potencial crescimento em papel, diz president. **Valor Econômico**, out. 2022c. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/10/28/suzano-negocio-de-papel-e-embalagem-teve-o-melhor-resultado-da-historia-no-3o-trimestre.ghtml>. Acesso em: 28 nov. 2022.

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

FREEMAN, R. E.; AUSTER, E. R. Values, Authenticity, and Responsible Leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 98, p. 15-23, 2011.

FREEMAN, R. E. *et al.* **Stakeholder theory: The state of the art**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E. *et al.* Stakeholder theory: The state of the art and future perspectives. **Politeia**, v. 20, n. 74, p. 9-22, 2004.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. **Managing for Stakeholders: Survival, reputation, and success**. New Haven: Yale University Press, 2007.

FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, R.; SISODIA, R. Tensions in stakeholder theory. **Business & Society**, v. 59, n. 2, p. 213-231, 2020.

FREUDENREICH, B.; LÜDEKE-FREUND, F.; SCHALTEGGER, S. A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 166, n. 1, p. 3-18, 2020.

FRIEDMAN, M. A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, v. 13, n. 1970, p. 32-33, 1970.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

FROW, P.; PAYNE, A. A stakeholder perspective of the value proposition concept. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 1-2, p. 223-240, 2011.

GAYA, H. J.; SMITH, E. E. Developing a qualitative single case study in the strategic management realm: An appropriate research design. **International Journal of Business Management and Economic Research**, v. 7, n. 2, p. 529-538, 2016.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GARRIGA, E. Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process. **Journal of Business Ethics**, v. 120, n. 4, p. 489-507, 2014.

GLOBALSCAN. **2021 Sustainability Leaders Survey**. 2021. Disponível em: <https://globescan.com/2021/07/28/2021-sustainability-leaders-report/>. Acesso em: 28 nov. 2022.

GLOBALSCAN. **Sustainability Leaders**. 2022. Disponível em: <https://3ng5l43rkkzc34ep72kj9as1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2022/06/GlobeScan-SustainAbility-Leaders-Survey-2022-Report.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2022.

GOODMAN, J.; KORSUNOVA, A.; HALME, Mi. Our collaborative future: Activities and roles of stakeholders in sustainability-oriented innovation. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 6, p. 731-753, 2017.

GOOYERT, V. *et al.* Reviewing the role of *Stakeholders* in operational research: A stakeholder theory perspective. **European Journal of Operational Research**, v. 262, n. 2, p. 402-410, 2017.

GOODPASTER, K. E. Business ethics and stakeholder analysis. **Business Ethics Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 53-73, 1991.

GLASSER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The development of grounded theory**. Chicago: Alden, 1967.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for *Stakeholders*, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 58-74, 2010.

HARRISON, J. S.; PHILLIPS, R. A.; FREEMAN, R. E. On the 2019 Business Roundtable “Statement on the Purpose of a Corporation”. **Journal of Management**, v. 46, n. 7, p. 1223-1237, 2020.

HASKINS, M. E.; FREEMAN, R. E. What managers should never want to hear: silence. **Management Decision**, v. 53, n. 6, p. 1300-1311, 2015.

HELMIG, B.; SPRAUL, K.; INGENHOFF, D. Under positive pressure: How stakeholder pressure affects corporate social responsibility implementation. **Business & Society**, v. 55, n. 2, p. 151-187, 2016.

HÖRISCH, J.; FREEMAN, R. E.; SCHALTEGGER, S. Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. **Organization & Environment**, v. 27, n. 4, p. 328-346, 2014.

HØVRING, C. M.; ANDERSEN, S. E.; NIELSEN, A. E. Discursive tensions in CSR multi-stakeholder dialogue: A Foucauldian perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 3, p. 627-645, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE FLORESTAS (IBF). **As Principais Leis Ambientais no Brasil**. [2020?]. Disponível em: <https://www.ibflorestas.org.br/conteudo/leis-ambientais>. Acesso em: 29 nov. 2022.

JANKAVSKI, A. Especial Liderança: não existe o tal do ‘super CEO’, diz presidente da Suzano Papel e Celulose. **Revista Consumidor Moderno**, jan. 2018. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2018/01/18/especial-lideranca-nao-existe-super-ceo-diz-presidente-da-suzano/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.

JONES, T. M.; WICKS, N. C. Convergent stakeholder theory. *In*: SINGER, A. E. **Business Ethics and Strategy**. London: Routledge, 2018. p. 361-376.

KOTHARI, C. R. **Research methodology: Methods and techniques**. New Dheli: New Age International, 2004.

KUJALA, J.; LEHTIMÄKI, H.; MYLLYKANGAS, P. Value co-creation in stakeholder relationships: A case study. *In*: FREEMAN, R. E.; KUJALA, J.; SACHS, S. **Stakeholder engagement: Clinical research cases**. Cham: Springer, 2017. p. 15-30.

LANDRISCINA, G. **Conheça os quatro princípios da governança corporativa**. IBGC, 2020. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/principios-de-governanca-corporativa>. Acesso em: 30 nov. 2022.

LOPES, E. **Suzano é destaque no Prêmio Top 50 Corporate Startup Stars Awards**. SEGS, 2021. Disponível em: <https://www.segs.com.br/demais/325338-suzano-e-destaque-no-premio-top-50-corporate-startup-stars-awards>. Acesso em: 30 nov. 2022.

LIMA, M. Suzano (SUZB3): BTG vê aumento no preço da celulose e upside de 52% para ações. **Suno Notícias**, fev. 2022. Disponível em: <https://www.suno.com.br/noticias/suzano-suzb3-btg-preco-celulose-upside-acoaes/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

LINE, N. D.; RUNYAN, R. C.; GONZALEZ-PADRON, T. Multiple stakeholder market orientation: a service-dominant logic perspective of the market orientation paradigm. **AMS Review**, v. 9, n. 1-2, p. 42-60, 2019.

MAMONA, K. Suzano migra ao Novo Mercado de olho em listagem em Nova York. **Exame**, nov. 2017. Disponível em: <https://exame.com/invest/mercados/suzano-migra-ao-novo-mercado-de-olho-em-listagem-em-nova-york>. Acesso em: 29 nov. 2022.

MARIOTTO, F. L.; ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. What is the use of a single-case study in management research? **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, p. 358-369, 2014.

MARSHALL, M. N. Sampling for qualitative research. **Family Practice**, v. 13, n. 6, p. 522-526, 1996.

MATULEVICIENE, M.; STRAVINSKIENE, J. Identifying the factors of stakeholder trust: A theoretical study. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 213, p. 599-604, 2015.

MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. (ed.). **Rethinking the case study in international business and management research**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2011.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MCVEA, J. F.; FREEMAN, R. E. A names-and-faces approach to stakeholder management: How focusing on *Stakeholders* as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 57-69, 2005.

MILES, S. Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. **Journal of Business Ethics**, v. 142, n. 3, p. 437-459, 2017.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. **Caminhos do pensamento: epistemologia e método**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008.

MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, n. 37, mar. 1999.

NEVILLE, B. A.; MENGUC, B. Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between *Stakeholders*. **Journal of Business Ethics**, v. 66, n. 4, p. 377-391, 2006.

NEVILLE, B. A.; BELL, S. J.; WHITWELL, G. J. Stakeholder salience revisited: Refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 3, p. 357-378, 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL (ONU BRASIL). **As Nações Unidas no Brasil**. [2022?]. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/about/about-the-un>. Acesso em: 29 nov. 2022.

PARMAR, B. L. *et al.* Stakeholder theory: The state of the art. **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the academy of marketing science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PÉREZ-CORNEJO, C.; QUEVEDO-PUENTE, E.; DELGADO-GARCÍA, J. B. Reporting as a booster of the corporate social performance effect on corporate reputation. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 3, p. 1252-1263, 2020.

PHILLIPS, R. A. On stakeholder delimitation. **Business and Society**, v. 38, n. 1, p. 32, 1999.

PHILLIPS, R. A. Stakeholder theory and a principle of fairness. **Business Ethics Quarterly**, v. 7, n. 1, p. 51-66, 1997.

PHILLIPS, R. A. **Stakeholder theory and organizational ethics**. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SAUTER-SACHS, S. **Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth**. Stanford University Press, 2002.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 79-90, 2000.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004.

PRÊMIO Eco 2022: Suzano vence com projeto sobre diversidade. **Forest News**, 2022. Disponível em: <https://forestnews.com.br/premio-eco-2022-suzano-vence-com-projeto-sobre-diversidade/>. Acesso em: 28 nov. 2022.

PROJETO do licenciamento ambiental será debatido nas comissões. **Agência Senado**, Brasília, 2021. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/08/13/projeto-do-licenciamento-ambiental-sera-debatido-nas-comissoes>. Acesso em: 29 nov. 2022.

PRULARE. **Suzano recebe selo Gold no EcoVadis Sustainability Rating 2022**. 2022. Disponível em: <https://www.plurale.com.br/site/noticias-detalhes.php?cod=20024&codSecao=20>. Acesso em: 25 nov. 2022.

RECONHECIMENTO: Suzano é destaque na categoria de Sustentabilidade do Deals of the Year Awards. **Oi Diário**, fev. 2022. Disponível em: <https://oidiario.com.br/reconhecimento-suzano-e-destaque-na-categoria-de-sustentabilidade-do-deals-of-the-year-awards/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

REMADE. **Suzano registra geração de caixa operacional de R\$5,1 bilhões no 2T de 2022**. 2022. Disponível em: [http://www.remade.com.br/noticias/18488/suzano-registra-geracao-de-caixa-operacional-de-r\\$5-1-bilhoes-no-2t-de-2022](http://www.remade.com.br/noticias/18488/suzano-registra-geracao-de-caixa-operacional-de-r$5-1-bilhoes-no-2t-de-2022). Acesso em: 30 nov. 2022.

SANTOS, R. Cresce índice de contratações de mulheres na Unidade da Suzano em Três Lagoas (MS). **Jornal Dia a Dia**, mar. 2022a. Disponível em: <https://jornaldiadia.com.br/cresce-indice-de-contratacoes-de-mulheres-na-unidade-da-suzano-em-tres-lagoas-ms/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SANTOS, R. Suzano é destaque em carteiras ESG da B3. **Jornal Dia a Dia**, jan. 2022a. Disponível em: <https://jornaldiadia.com.br/suzano-e-destaque-em-carteiras-esg-da-b3/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SANTOS JHUNIOR, R. O. *et al.* Value co-creation within the stakeholder theory: taking stock and moving forward. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 19, n. 1, p. 26-50, 2021.

SARTURI, G. *et al.* Relação entre Saliência de Stakeholders e Desempenho Financeiro. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 2, p. 214-230, 2018.

SARTURI, G.; SERAVALLI, C.; BOAVENTURA, J. M. G. Afinal, o que é distribuir valor para os *Stakeholders*? Uma análise bibliográfica sobre o tema. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, p. 92-113, 2015.

SAVAGE, G. T. *et al.* Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Perspectives**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SOARES, C. S.; SARTURI, G.; BOAVENTURA, J. M. G. Afinal, o que é distribuir valor para os stakeholders? *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 26., 2014. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2014. Disponível em: <http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/374.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2022.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SULKOWSKI, A. J.; EDWARDS, M.; FREEMAN, R. E. Shake your stakeholder: Firms leading engagement to cocreate sustainable value. **Organization & Environment**, v. 31, n. 3, p. 223-241, 2018.

SUNDARAM, A. K.; INKPEN, A. C. The Corporate Objective Revisited. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 350-363, 2004.

SUZANO. **2050 Agora**. 2021c. Disponível em: <https://www.2050agora.com.br/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Central de Indicadores 2020**. 2020d. Disponível em: <https://centraldeindicadores.suzano.com.br/mudancas-climaticas/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Central de Sustentabilidade: documentos**. 2022g. Disponível em: <https://centraldesustentabilidade.suzano.com.br/documentos/>. Acesso em: 28 nov. 2022.

SUZANO. **Certificações**. [2022h?]. Disponível em: <https://www.suzano.com.br/a-suzano/certificacoes/>. Acesso em: 28 nov. 2022.

SUZANO. **Compliance: o jeito certo, sempre**. 2022c. Disponível em: <https://portalcompliance.suzano.com.br/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Compromissos para renovar a vida**. [2022k?]. Disponível em: <https://compromissos-renovar-vida.suzano.com.br/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SUZANO. **Documentos**: Encontre aqui diversos documentos da Suzano divididos por área de interesse. 2022e. Disponível em: <https://www.suzano.com.br/a-suzano/documentos/>. Acesso em: 28 nov. 2022.

SUZANO. **Formulário de Referência 2018**. 2019b. Disponível em: https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_news_pt/formulario-de-referencia/84013.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Formulário de Referência 2019**. 2020b. Disponível em: https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_news/reference_and_registration_form/2019/12/FR-versa%CC%83o-7.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Formulário de Referência 2020**. 2021b. Disponível em: https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_news_pt/formulario-de-referencia/84013.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Formulário de Referência 2021**. 2022b. Disponível em: https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_downloads/2022/05/FRE/703777007.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Gente e cultura**. 2022f. Disponível em: <https://www.suzano.com.br/a-suzano/gente-e-cultura/>. Acesso em: 28 nov. 2022.

SUZANO. **Juntos contra a COVID-19**. 2020f. Disponível em: <https://www.suzano.contraocoronavirus.com.br/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SUZANO. **Marcas e produtos**. 2022m. Disponível em: <https://www.suzano.com.br/marcas-e-produtos/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Missão, Visão e Valores**. [2022l?]. Disponível em: <https://www.universuzano.com.br/siga/scorm/content/manualgestor/swfs/missao-visao-valores.html>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Política de Remuneração de Administradores da Suzano S.A.** 2022j. Disponível em: https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_downloads/2022/02/2022.01.20_Suzano_Politica-de-Remunera%C3%A7%C3%A3o-da-Administra%C3%A7%C3%A3o_PORT.pdf. Acesso em: 28 nov. 2022.

SUZANO. **Prêmios e Reconhecimentos**. 2020c. Disponível em: <https://ri.suzano.com.br/Portuguese/a-companhia/premios-e-reconhecimentos/default.aspx>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Propósito**. 2018. Disponível em: <https://ri.suzano.com.br/Portuguese/a-companhia/proposito/default.aspx>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Relatório Anual Sustentabilidade**: 2006: somos e queremos. 2007. Disponível em: https://storage.googleapis.com/stateless-site-suzano-com-br/2020/03/a2ab3cfd-relatorio_sustentabilidade_2006.pdf. Acesso em: 28 nov. 2022.

SUZANO. **Relatório Anual Suzano 2021**. 2022a. Disponível em: <https://www.suzano.com.br/r2021/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Relatório Anual: Demonstrações Financeiras 2004. 2005**. Disponível em: https://storage.googleapis.com/stateless-site-suzano-com-br/2020/03/308865a7-relatorio_sustentabilidade_2004.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Relatório Sustentabilidade 2016**. 2017. Disponível em: https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_downloads/sustainability_reports/pt/576242.pdf. Acesso em: 28 nov. 2022.

SUZANO. **Relatório Suzano 2018**. 2019a. Disponível em: https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_downloads/sustainability_reports/pt/RA_Suzano_2018.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Relatório Suzano 2019**. 2020a. Disponível em: https://s1.q4cdn.com/987436133/files/doc_downloads/2020/05/Relat%C3%B3rio-Anual-2019-Port.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Relatório Suzano 2020**. 2021a. Disponível em: <https://r2020.suzano.com.br/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **SENAI oferece 78 vagas em Campo Grande para curso de Operador(a) de Máquinas Florestais que atenderá demanda da Suzano.** 2022i. Disponível em: https://www.suzano.com.br/r2021/src/pdf/SUZANO_ResumoEstrategico_2021. Acesso em: 28 nov. 2022.

SUZANO. **Suzano é reconhecida no Environmental Finance's 2021 Bond Awards por emissão de títulos sustentáveis.** 2021d. Disponível em: <https://www.suzano.com.br/suzano-e-reconhecida-no-environmental-finances-2021-bond-awards-por-emissao-de-titulos-sustentaveis/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SUZANO. **Suzano recebe selo Gold no EcoVadis Sustainability Rating 2022.** 2020d. Disponível em: <https://www.suzano.com.br/suzano-recebe-selo-gold-no-ecovadis-sustainability-rating-2022/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO. **Suzano revela novo Propósito organizacional e reforça conexão com a sustentabilidade e o future.** 2020e. Disponível em: <https://www.suzano.com.br/suzano-revela-novo-proposito-organizacional-e-reforca-conexao-com-a-sustentabilidade-e-o-futuro/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SUZANO DOA oxigênio para o tratamento “da covid-19 no Maranhão”. **O Maranhense**, jun. 2021. Disponível em: <https://omaranhense.com/suzano-doa-oxigenio-para-o-tratamento-da-covid-19-no-maranhao/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SUZANO ELEITA melhor empresa do setor no Prêmio Valor Inovação. **O Diário de Mogi**, nov. 2021. Disponível em: <https://odiariodemogi.net.br/canais/diarioempresarial/noticias/suzano-eleita-melhor-empresa-do-setor-no-pr%C3%AAmio-valor-inova%C3%A7%C3%A3o-1.26366>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SUZANO VAI apoiar projetos contra o coronavírus em 15 comunidades no ES. **A Gazeta**, jun. 2020. Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/es/economia/suzano-vai-apoiar-projetos-contr-o-coronavirus-em-15-comunidades-no-es-0620>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SUZANO VENDE três categorias na premiação Empresas Mais. **Diário Suzano**, dez. 2021. Disponível em: <https://www.diariodesuzano.com.br/cidades/suzano-vence-tres-categorias-na-premiacao-empresas-mais/62559/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SUZUMURA, D. Suzano alcança 92,4% de ambiente inclusivo para o público LGBTI+. **Jornal Dia a Dia**, jun. 2021. Disponível em: <https://jornaldiadia.com.br/suzano-alcanca-924-de-ambiente-inclusivo-para-o-publico-lgbti/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

TANTALO, C.; PRIEM, R. L. Value creation through stakeholder synergy. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 314-329, 2016.

TERA AMBIENTAL. **As principais leis ambientais brasileiras.** 2021. Disponível em: <https://www.teraambiental.com.br/blog-da-tera-ambiental/as-principais-leis-ambientais-brasileiras>. Acesso em: 28 nov. 2022.

TETRAULT SIRSLY, C. A.; LVINA, E. From doing good to looking even better: The dynamics of CSR and reputation. **Business & Society**, v. 58, n. 6, p. 1234-1266, 2019.

VALOR ECONÔMICO. **Ranking Valor de Inovação 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.strategyand.pwc.com/br/pt/inovacao-brasil/2021/valor-inovacao-2021-conteudo-site.pdf#page=12>. Acesso em: 30 nov. 2022.

VIEGAS, E. C. **Princípios constitucionais ambientais e a conservação da natureza**. Consultor Jurídico, 2017. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-ago-05/ambiente-juridico-principios-constitucionais-ambientais-conservacao-natureza>. Acesso em: 29 nov. 2022.

WALKER, K. A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. **Corporate Reputation Review**, v. 12, n. 4, p. 357-387, 2010.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. **Managing the unexpected**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

WEST, B. *et al.* Exploring the impact of social axioms on firm reputation: A stakeholder perspective. **British Journal of Management**, v. 27, n. 2, p. 249-270, 2016.

WINDOLPH, S. E.; SCHALTEGGER, S.; HERZIG, C. Implementing corporate sustainability: What drives the Application of Sustainability Management Tools in Germany? **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, n. 4, p. 378-404, 2014.

WOOD, D. J. *et al.* Stakeholder identification and salience after 20 years: Progress, problems, and prospects. **Business & Society**, v. 60, n. 1, p. 196-245, 2021.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Coronavirus disease (COVID-19) outbreak**. Geneva: WHO, 2019. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em: 1 mar. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZATTONI, A. Who should control a corporation? Toward a contingency stakeholder model for allocating ownership rights. **Journal of Business Ethics**, v. 103, n. 2, p. 255-274, 2011.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO: SUZANO CELULOSE S.A.

Sobre a empresa:

<https://www.suzano.com.br/a-suzano/historia/>

<https://portalcdm.suzano.com.br/linha-do-tempo/decada-1920/ano-1924/>

<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/07/21/valor-premia-os-melhores-executivos-sembarreira.ghtml>

1. Resumo do projeto do estudo de caso

1.1 Questão de pesquisa

Como uma organização realiza a gestão de *Stakeholders* para a criação de valor em situações não familiares?

1.2 Objetivos geral e específicos

Para responder à questão de pesquisa proposta, este estudo busca atingir um objetivo geral e quatro objetivos específicos, conforme apresentado nos itens 1.2.1 e 1.2.2.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como uma organização realiza a gestão de *Stakeholders* para a criação de valor em situações não familiares.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Descrever como uma organização classifica e prioriza os *Stakeholders* em situações não familiares;
- b) Descrever os direcionamentos estratégicos, processuais e transacionais de uma organização, no âmbito das relações com *Stakeholders*, voltados à criação de valor em situações não familiares;

- c) Analisar resultados obtidos por uma organização por meio das relações com *Stakeholders* desenvolvidas no contexto de situações não familiares.

2 Procedimentos de campo

2.1 Apresentação do pesquisador e equipe

- a) Pesquisador: Claudia Silber
b) Equipe para coleta de dados: Definir.

2.2 Cartas de apresentação e Termos de Consentimento

2.3 Fontes de pesquisa

- a) Relatórios publicados no *site* da empresa e no *site* da CVM a partir das categorias de análise;
b) Publicações em editorias jornalísticas especializadas em negócios;
c) Entrevistas (coleta de dados primários realizada na segunda etapa da pesquisa).

2.4 Fontes de informações secundárias

- <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/07/21/valor-premia-os-melhores-executivos-sembarreira.ghtml>
- *Site* da empresa (documentos públicos do período 2018 a 2021):
<https://r2020.suzano.com.br/>
- *Site* da CVM: Formulário de referência
Suzano - Governança Corporativa - Documentos entregues à CVM
- Pesquisa documental (documentos públicos fornecidos pela empresa: relatório social):
RAS2020: <https://r2020.suzano.com.br/>
RAS2019: <https://www.suzano.com.br/r2019/>

RAS2018:https://storage.googleapis.com/stateless-site-suzano-com-br/2020/01/RA_Suzano_2018_v16_2s-1.pdf

(aqui o 2018 foi Suzano SA, pois consideramos ser importante nos primeiros momentos já ter um relatório único, mas os indicadores ainda não estavam consolidados, então eram separados Fibria e SPC)

Relatório Fibria 2017: <https://storage.googleapis.com/stateless-site-suzano-com-br/2020/03/c362d017-rel-fibria-2017.pdf>

- Reportagens/artigos publicados em meios de comunicação especializados em negócios.

Exemplo: Reportagens/artigos sobre a empresa publicados em canais de comunicação especializados em negócios

<https://www.mattosfilho.com.br/noticia/suzano-compra-fibria-e-cria-gigante-global-de-celulose-com-valor-de-r-84-bi/2730>

2.5 Fontes de informações primárias

- Entrevistas semiestruturadas (definir e elaborar roteiro preliminar a partir do referencial teórico e objetivos específicos).
- Entrevistas individuais com diretores da empresa responsáveis por áreas envolvidas com *Stakeholders* (2ª etapa). Definição dos entrevistados (competência e autonomia para responder os questionamentos). Preparação para condução de entrevistas (preparação da equipe que fará a coleta de dados).

2.6 Desenvolvimento da base de dados

- Elaboração de notas, catalogação de documentos, tabulações e narrativas (interpretações e descrições dos eventos observados, registrados, etc.);
- Estabelecimento de uma cadeia de evidências capazes de legitimar o estudo a partir das questões de pesquisa até as conclusões finais.

2.7 Indicação dos critérios usados para o registro preciso e objetivo de dados (com documentação e codificação em categorias), identificação de convergência e detalhamento das evidências

2.7.1 Análise de dados qualitativos e evidências: análise de conteúdo

A análise dos dados será realizada a fim de possibilitar a identificação, a cada ano (entre 2018 e 2021), das possíveis mudanças que ocorreram em diferentes níveis e perspectivas das estratégias de relacionamento com *Stakeholders* desenvolvidas pela empresa. Os dados coletados nas entrevistas e documentos serão analisados com o apoio do software Atlas.ti versão 22.1, para execução da Análise de conteúdo. Essa técnica é utilizada para tratamento de dados e visa identificar, em uma abordagem qualitativa de análise, o que está sendo dito a respeito de determinado tema. (VERGARA, 2005).

O software Atlas.ti versão 22.1. possibilitará a realização de distintos tipos de análise de dados textuais, tais como: a lexicografia básica com o cálculo de frequência de palavras; análises pela Classificação Hierárquica Descendente, Análises de Similitude e Análise de Especificidades. Os resultados apresentados pelo Atlas TI permitirão que se faça a relação dos dados coletados com a teoria base a partir das categorias de análise definidas.

Para a análise de conteúdo serão realizadas as seguintes etapas e procedimentos. (VERGARA, 2005):

a) Pré-análise: fase de organização e sistematização das ideias, em que ocorre a escolha dos documentos a serem analisados, a retomada das hipóteses (se houver) e dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado, e a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação final.

b) Exploração do material: trata-se da fase em que os dados brutos do material são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto. A codificação envolve procedimentos de recorte, contagem, classificação, desconto ou enumeração em função de regras previamente formuladas.

Nesta etapa será utilizado o software Atlas TI versão 22.1.

c) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: nessa fase, os dados brutos são submetidos a análise do pesquisador, a fim de se tornarem significativos e válidos e de evidenciar as informações obtidas. De posse dessas informações, o pesquisador propõe suas inferências e realiza suas

interpretações de acordo com o quadro teórico e os objetivos propostos, ou identifica novas dimensões teóricas sugeridas pela leitura do material.

2.7.1 Unidade de análise

Estudos seminais acerca da teoria dos *Stakeholders* direcionam caminhos para pesquisas futuras e apontam “A relação entre a organização e seus *Stakeholders* deve ser a unidade de análise dos estudos que visam a evolução da teoria”. (FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007, p. 60; FREEMAN *et al.*, 2010, p. 5).

2.7.2 Categorias de Análise

A partir da perspectiva teórica de Freeman (1984), para a TS foram desenvolvidas abordagens epistemológicas pragmáticas para a identificação de *Stakeholders*, sob três níveis distintos de análise: racional, processual e transacional. No nível racional, os *Stakeholders* devem ser mapeados para que se possa identificá-los com seus respectivos interesses no momento presente e futuro. No que se refere à análise processual, entende-se ser necessário observar as relações de criação de valor e os procedimentos operacionais. Já, em um terceiro nível, o transacional, estão aspectos das relações de troca entre as partes que criam e compartilham valor. (FREEMAN, 1984; FREEMAN; HARRISON; WICKS, 2007; FREEMAN *et al.*, 2010).

A identificação dos *Stakeholders* também será analisada sob a importância do stakeholder para a gestão, sob critérios de poder, legitimidade e urgência de expectativas e necessidades. (FREEMAN, 1984; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Estudos evidenciam que a relação positiva com *Stakeholders* não apenas gera resultados econômicos, como também melhora a performance, a confiança na empresa e a sua reputação e, paradoxalmente, o interesse da organização em desenvolver o relacionamento com seus *stakeholders* pode ser percebida como ação intencionalmente construída para gerar benefícios próprios. (DONALDSON; PRESTON, 1995; GOOYERT *et al.*, 2007; ZATTONI, 2011; ODERA; SCOTT; GOW, 2016; AGUILERA-CARACUEL; GUERRERO-VILLEGAS; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2017).

Em relação a atitude organizacional socialmente responsável, Sulkowski, Edwards, Freeman (2018) propõem que as organizações podem assumir o papel de provocar *stakeholders*, indo além da atitude proativa, no sentido de promover o engajamento de *stakeholders* na implementação de mudanças sistêmicas. Já Harrison, Phillips e Freeman (2020) enfatizam que a teoria e a prática cocriam indicadores, porém ainda não há um modelo que possibilite aferir o valor que resulta da relação entre organizações e *Stakeholders*, com exceção ao resultado gerado para *shareholders*. (SULKOWSKI; EDWARDS; FREEMAN, 2018; HARRISON; PHILLIPS; FREEMAN, 2020).

Com base nos estudos apresentadas no referencial teórico foram definidas três categorias de análise, são elas: a) Classificação de *Stakeholders*; b) Direcionamentos estratégicos, processuais e transacionais; c) Resultados das relações com *Stakeholders*.

2.7.4 Triangulação dos dados

Yin (2003) e Eisenhardt (1989) referem-se à utilização da triangulação de dados para validação dos constructos, porém, Eisenhardt (1989) enfatiza a utilização da triangulação de pesquisadores para aumento da riqueza dos dados e confiabilidade dos resultados encontrados. A triangulação será realizada na segunda etapa da pesquisa, após coleta dos dados secundários e dos dados primários (entrevistas).

2.8. Etapas da pesquisa

Etapa 1: Coleta de dados secundários e realização de entrevista prévia

- Identificação e análise dos relatórios públicos da empresa;
- Análise dos documentos com base nas categorias de análise – com auxílio do Atlas TI;
- A partir do resultado da análise realizada na etapa 1, será elaborado o roteiro da entrevista prévia com um diretor da empresa indicado pelo CEO;
- Análise complementar dos relatórios com base nos resultados da entrevista - com auxílio do Atlas TI;

Etapa 2:

- Elaboração de novo roteiro de entrevistas para os diretores a respeito do ano de 2021.
- Entrevistas serão realizadas com os diretores responsáveis pelo desenvolvimento de estratégias da empresa direcionadas aos *Stakeholders* primários (apontados pelos diretores da empresa).
- Análise das entrevistas com base nas categorias de análise - com auxílio do Atlas TI;

Etapa 3:

- Triangulação dos dados: análise relativa aos anos de 2018, 2019 e 2020 será com base em documentos e uma entrevista.
- Em relação ao ano de 2021 a análise será por meio de entrevistas e informações que tenham sido publicadas até o encerramento da etapa de coleta de dados.
- A triangulação envolverá a articulação dos resultados das análises de dados primários e secundários.

3 Questões específicas do estudo de caso

Refere-se ao que o pesquisador deve ter em mente durante a coleta de dados; pode-se usar tabelas para ordenar dados e uma lista de fontes de informações.

- Estudo de caso único com análise de quatro períodos: 2018, 2019, 2020 e 2021.
- Em 2018 a Suzano adquiriu a empresa Fibria.

4 Guia para o relatório final do estudo de caso

4.1 Esboços, formato dos dados, utilização e apresentação dos dados

Yin (2003, p. 111) apresenta três estratégias para guiar a apresentação da análise dos dados coletados:

- Basear-se em proposições teóricas, onde os objetivos da pesquisa e planejamento do estudo são baseados nessas proposições, que por sua vez refletem as questões de pesquisa, revisão da literatura e novas proposições;
- Pensar em explicações rivais, onde nas proposições teóricas originais devem ser incluídas hipóteses rivais ou contraditórias; e
- Desenvolver descrição de casos, para organizar o estudo de caso ou quando se tem dificuldade de utilizar outros enfoques.
- Utilizar a saturação teórica como determinantes para o encerramento da pesquisa (EISENHARDT, 1989).

4.2 Procedimentos relacionados ao fechamento da pesquisa: a definir.

4.3 Indicações de proposições teóricas ou modelos: a definir.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Objetivos específicos	Questões	
<p>Descrever como uma organização classifica e prioriza <i>Stakeholders</i> em situações não familiares.</p>	Qual o significado de stakeholder para a organização?	
	Por que a organização decidiu adotar o termo stakeholder?	exemplos
	Como a organização identifica quem são seus <i>Stakeholders</i> ? a organização estabelece alguma classificação? Como faz essa classificação? considerando o ano de 2018, isso mudou de lá pra cá?	exemplos
	Como a organização identifica diferentes expectativas e necessidades de seus <i>Stakeholders</i> ? considerando o ano de 2018, isso mudou de lá pra cá?	exemplos
	a organização estabelece critérios para identificar e classificar <i>Stakeholders</i> ? quais são esses critérios? considerando o ano de 2018, isso mudou de lá pra cá?	exemplos
<p>Descrever os direcionamentos estratégicos, processuais e transacionais de uma organização, no âmbito das relações com <i>Stakeholders</i>, voltados à criação de valor em situações não familiares;</p>	Como a organização desenvolve relações com seus <i>Stakeholders</i> ? considerando o ano de 2018, isso mudou de lá pra cá?	exemplos
	Existem diferenças nas relações que a organização estabelece com os <i>Stakeholders</i> ? quais são? por que ocorrem essas diferenças? considerando o ano de 2018, isso mudou de lá pra cá?	exemplos
	A organização estabelece critérios para desenvolver relações com diferentes <i>Stakeholders</i> ? como? considerando o ano de 2018, isso mudou de lá pra cá?	exemplos
	Descreva a postura da organização em suas relações com <i>Stakeholders</i> . Como essa postura se manifesta no contexto organizacional? considerando o ano de 2018, isso mudou de lá pra cá?	exemplos
	Como a organização lida com diferentes expectativas e necessidades de seus <i>Stakeholders</i> ? considerando o ano de 2018, isso mudou de lá pra cá?	exemplos
	Como a organização estabelece prioridades para lidar com diferentes expectativas e necessidades de seus <i>Stakeholders</i> ? considerando o ano de 2018, isso mudou de lá pra cá?	exemplos
	Como a organização realiza o planejamento e implementação de estratégias de relacionamento com <i>Stakeholders</i> ? considerando o ano de 2018, isso mudou de lá pra cá?	

<p>Analisar resultados obtidos por uma organização por meio das relações com <i>Stakeholders</i> desenvolvidos no contexto de situações não familiares.</p>	<p>Como a organização avalia o resultado de suas iniciativas de relacionamento com os diferentes <i>Stakeholders</i>? considerando o ano de 2018, isso mudou de lá pra cá?</p>	<p>exemplos</p>
---	--	-----------------

APÊNDICE C – CODEBOOK ESTUDO DE CASO SUZANO

IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDER

Código	Grupo de Códigos 1	
acionistas	Classificação de stakeholders	1
agências de rating de crédito	Classificação de stakeholders	1
agências de rating de sustentabilidade	Classificação de stakeholders	1
associações	Classificação de stakeholders	1
Clientes	Classificação de stakeholders	1
funcionários	Classificação de stakeholders	1
comunidades vizinhas	Classificação de stakeholders	1
conselho de administração	Classificação de stakeholders	1
contexto externo	classificação de stakeholders	1
credores	Classificação de stakeholders	1
Fornecedores	Classificação de stakeholders	1
Governo	Classificação de stakeholders	1
grupo executivo	Classificação de stakeholders	1
heterogêneos	Classificação de stakeholders	1
identificação de stakeholders	Classificação de stakeholders	1
imprensa	Classificação de stakeholders	1
investidores	Classificação de stakeholders	1
meio ambiente	Classificação de stakeholders	1
multidimensional	Classificação de stakeholders	1
multifuncional	Classificação de stakeholders	1
múltiplos atores	Classificação de stakeholders	1
múltiplos stakeholders	Classificação de stakeholders	1
papel da liderança	Classificação de stakeholders	1
pessoas	Classificação de stakeholders	1
rede de relacionamentos	Classificação de stakeholders	1
relevância	Classificação de stakeholders	1
shareholder	Classificação de stakeholders	1
sobrevivência	Classificação de stakeholders	1
sociedade	Classificação de stakeholders	1
stakeholders externos	Classificação de stakeholders	1
stakeholders internos	Classificação de stakeholders	1
stakeholders prioritários	Classificação de stakeholders	1
startup	Classificação de stakeholders	1
urgência	Classificação de stakeholders	1

34

IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS

Código	Grupo de Códigos 1	
bem-estar da sociedade	Significado de valor	1
benefícios para a sociedade	Significado de valor	1
biodiversidade	Significado de valor	1
biossegurança	Significado de valor	1
cadeia de valor	Significado de valor	1
capacidade de adaptação	Significado de valor	1
capacidade de influenciar	Significado de valor	1

capacitação	Significado de valor	1
capilaridade	Significado de valor	1
capital	Significado de valor	1
confiança	Significado de valor	1
consciência	Significado de valor	1
credibilidade	Significado de valor	1
Criação de valor	Significado de valor	1
Criação de valor coletivo	Significado de valor	1
etica	Significado de valor	1
fazer o bem	Significado de valor	1
inovabilidade	Significado de valor	1
integridade	Significado de valor	1
matéria-prima	Significado de valor	1
profissionais especializados	Significado de valor	1
protagonismo em sustentabilidade	Significado de valor	1
qualidade de vida	Significado de valor	1
questão urgente	Significado de valor	1
reciprocidade	Significado de valor	1
reconhecimento	Significado de valor	1
regeneração do planeta	Significado de valor	1
renovação	Significado de valor	1
resiliência	Significado de valor	1
responsabilidade social	Significado de valor	1
satisfação	Significado de valor	1
saúde	Significado de valor	1
segurança	Significado de valor	1
solução de problemas	Significado de valor	1
soluções tecnológicas	Significado de valor	1
transparência	Significado de valor	1
valor coletivo	Significado de valor	1
valor compartilhado	Significado de valor	1
valor para a empresa	Significado de valor	1
valor para a sociedade	Significado de valor	1
valor para acionistas	Significado de valor	1
valor para cliente	Significado de valor	1
valor para funcionários	Significado de valor	1
valor para stakeholders	Significado de valor	1
valores	Significado de valor	1
vantagem competitiva	Significado de valor	1
		46
AÇÕES DA EMPRESA		
Código	Grupo de Códigos 1	
abertura	Ações da empresa	1
ação prática	Ações da empresa	1

ações de curto prazo	Ações da empresa	1
acordo de acionistas	Ações da empresa	1
agente de transformação	Ações da empresa	1
agilidade	Ações da empresa	1
alinhamento	Ações da empresa	1
ambidestria	Ações da empresa	1
ambiente inclusivo	Ações da empresa	1
apoio à clientes	Ações da empresa	1
apoio à fornecedores	Ações da empresa	1
apoio às comunidades	Ações da empresa	1
aprendizado	Ações da empresa	1
atitude	Ações da empresa	1
atitude individual	Ações da empresa	1
atitude organizacional	Ações da empresa	1
atração e retenção de talentos	Ações da empresa	1
atuação global	Ações da empresa	1
autonomia	Ações da empresa	1
cenário desconhecido	Ações da empresa	1
ciclo de vida de produtos	Ações da empresa	1
ciclos de gestão	Ações da empresa	1
colaborador no centro	Ações da empresa	1
comitê de crise	Ações da empresa	1
compartilhar valor	Ações da empresa	1
complementar	Ações da empresa	1
complexidade	Ações da empresa	1
compliance	Ações da empresa	1
comprometimento	Ações da empresa	1
compromisso com a sustentabilidade	Ações da empresa	1
compromisso com resultados	Ações da empresa	1
compromisso legal	Ações da empresa	1
compromissos públicos	Ações da empresa	1
comunicação	Ações da empresa	1
consideração	Ações da empresa	1
construção coletiva	Ações da empresa	1
continuidade	Ações da empresa	1
continuidade da operação da empresa	Ações da empresa	1
contribuições externas	Ações da empresa	1
controle de qualidade	Ações da empresa	1
Covid-19	Ações da empresa	1
criação de sentido	Ações da empresa	1
Criação de valor para stakeholders	Ações da empresa	1
crise	Ações da empresa	1
cultura organizacional	Ações da empresa	1
curto prazo	Ações da empresa	1
decisão compartilhada	Ações da empresa	1
definição de objetivos	Ações da empresa	1
dependência	Ações da empresa	1
dependência: por parte da empresa	Ações da empresa	1
desafios	Ações da empresa	1
desafios sociais	Ações da empresa	1

descentralizar conhecimento	Ações da empresa	1
desempenho ambiental	Ações da empresa	1
desenvolvimento de funcionários	Ações da empresa	1
desenvolvimento de produtos	Ações da empresa	1
desenvolvimento social	Ações da empresa	1
desenvolvimento sustentável	Ações da empresa	1
diálogo	Ações da empresa	1
diferencial	Ações da empresa	1
diferencial da empresa	Ações da empresa	1
digital	Ações da empresa	1
dinamismo	Ações da empresa	1
direcionadores de cultura	Ações da empresa	1
direcionadores estratégicos	Ações da empresa	1
disruptivo	Ações da empresa	1
distribuição de renda	Ações da empresa	1
diversidade	Ações da empresa	1
diversificação de produtos	Ações da empresa	1
dizer e fazer	Ações da empresa	1
doação	Ações da empresa	1
economia circular	Ações da empresa	1
economia regenerativa	Ações da empresa	1
ecossistema	Ações da empresa	1
educação	Ações da empresa	1
empatia	Ações da empresa	1
engajamento	Ações da empresa	1
engajamento de funcionários	Ações da empresa	1
engajamento de stakeholders	Ações da empresa	1
equilíbrio	Ações da empresa	1
escalabilidade	Ações da empresa	1
ESG	Ações da empresa	1
espírito colaborativo	Ações da empresa	1
essência da organização	Ações da empresa	1
estratégia	Ações da empresa	1
estratégia de sustentabilidade	Ações da empresa	1
estrutura de governança	Ações da empresa	1
evolução constante	Ações da empresa	1
execução	Ações da empresa	1
ferramentas	Ações da empresa	1
filantropia	Ações da empresa	1
flexibilidade	Ações da empresa	1
geração de conhecimento	Ações da empresa	1
geração de vantagem competitiva	Ações da empresa	1
gerenciamento de riscos	Ações da empresa	1
gestão de crise	Ações da empresa	1
gestão de custos	Ações da empresa	1
gestão de reputação	Ações da empresa	1
gestão de riscos	Ações da empresa	1
gestão de stakeholders	Ações da empresa	1
gestão financeira	Ações da empresa	1
governança	Ações da empresa	1

incertezas	Ações da empresa	1
inclusão	Ações da empresa	1
inovação	Ações da empresa	1
integração	Ações da empresa	1
integração de gente e gestão	Ações da empresa	1
integração em níveis distintos da organização	Ações da empresa	1
interações	Ações da empresa	1
interesse global	Ações da empresa	1
investimento	Ações da empresa	1
ir além	Ações da empresa	1
jornada	Ações da empresa	1
legado	Ações da empresa	1
liberdade para mudar	Ações da empresa	1
liderança	Ações da empresa	1
longo prazo	Ações da empresa	1
mapa de stakeholders	Ações da empresa	1
marketing social	Ações da empresa	1
médio prazo	Ações da empresa	1
metas de longo prazo	Ações da empresa	1
metas de sustentabilidade	Ações da empresa	1
metodologia	Ações da empresa	1
missão	Ações da empresa	1
modelo de negócio	Ações da empresa	1
motivação	Ações da empresa	1
mudança inesperada	Ações da empresa	1
mudanças climáticas	Ações da empresa	1
múltiplos canais de relacionamento	Ações da empresa	1
narrativa	Ações da empresa	1
objetivo	Ações da empresa	1
objetivo da empresa	Ações da empresa	1
ODS	Ações da empresa	1
pandemia	Ações da empresa	1
papel da organização	Ações da empresa	1
papel das empresas privadas	Ações da empresa	1
parceria	Ações da empresa	1
participação	Ações da empresa	1
pesquisa	Ações da empresa	1
pesquisa e desenvolvimento	Ações da empresa	1
pilar	Ações da empresa	1
pioneirismo	Ações da empresa	1
planejamento	Ações da empresa	1
plano de ação	Ações da empresa	1
políticas	Ações da empresa	1
posicionamento	Ações da empresa	1
postura organizacional	Ações da empresa	1
prevenção de conflitos	Ações da empresa	1
prioridades	Ações da empresa	1
proatividade	Ações da empresa	1
processo colaborativos	Ações da empresa	1
processo contínuo	Ações da empresa	1

processos	Ações da empresa	1
processos de gestão	Ações da empresa	1
produtividade	Ações da empresa	1
produtos essenciais	Ações da empresa	1
produtos substitutos	Ações da empresa	1
programas sociais	Ações da empresa	1
propósito	Ações da empresa	1
proposta de valor	Ações da empresa	1
protagonismo	Ações da empresa	1
protagonismo socioambiental	Ações da empresa	1
razão de existir	Ações da empresa	1
receptividade	Ações da empresa	1
recuperação do meio ambiente	Ações da empresa	1
redução da pobreza	Ações da empresa	1
redução de burocracia	Ações da empresa	1
redução de CO2	Ações da empresa	1
redução de custos	Ações da empresa	1
referência	Ações da empresa	1
regulação	Ações da empresa	1
relacionamento com clientes	Ações da empresa	1
relacionamento com funcionários	Ações da empresa	1
relacionamento com comunidades	Ações da empresa	1
relacionamento com fornecedores	Ações da empresa	1
relacionamento com governo	Ações da empresa	1
relacionamento com imprensa	Ações da empresa	1
relacionamento com investidores	Ações da empresa	1
relacionamento com sindicatos	Ações da empresa	1
relacionamento com stakeholders	Ações da empresa	1
relacionamento com stakeholders internacionais	Ações da empresa	1
remuneração de empregados	Ações da empresa	1
remuneração de executivos	Ações da empresa	1
remuneração de líderes	Ações da empresa	1
resíduos	Ações da empresa	1
sinergia	Ações da empresa	1
soluções para a sociedade	Ações da empresa	1
sustentabilidade	Ações da empresa	1
tecnologia	Ações da empresa	1
temas	Ações da empresa	1
temas relevantes	Ações da empresa	1
tomada de decisão	Ações da empresa	1
treinamento	Ações da empresa	1
visão de futuro	Ações da empresa	1
visão sistêmica	Ações da empresa	1
volatilidade	Ações da empresa	1
voluntariado	Ações da empresa	1
		197
RESULTADOS		
Código	Grupo de Códigos 1	
amadurecimento	Resultados	1

análise de performance	Resultados	1
capital financeiro	Resultados	1
capital humano	Resultados	1
capital intelectual	Resultados	1
capital manufaturado	Resultados	1
capital natural	Resultados	1
capital social	Resultados	1
capital social e relacionamento	Resultados	1
certificações	Resultados	1
confiança na liderança	Resultados	1
emissão de CO2	Resultados	1
entregas	Resultados	1
finanças sustentáveis	Resultados	1
imagem da organização	Resultados	1
indicadores	Resultados	1
metas	Resultados	1
métricas	Resultados	1
prêmio	Resultados	1
qualidade	Resultados	1
Reputação	Resultados	1
resultados	Resultados	1
resultados ESG	Resultados	1
resultados financeiros	Resultados	1
Resultados em longo prazo	Resultados	1
resultados para acionistas	Resultados	1
resultados para stakeholders	Resultados	1
resultados positivos	Resultados	1
retirada da linha de pobreza	Resultados	1
tangível	Resultados	1
transformação	Resultados	1
transformação da cultura	Resultados	1
transformação organizacional	Resultados	1
transformação social	Resultados	1

APÊNDICE D – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA NA EMPRESA

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA NA EMPRESA SUZANO S.A.

Eu, **CLAUDIA CALDAS SILBER**, estudante do curso Doutorado em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, sob orientação da Profa. Dra. Yeda Swirski Souza, solicito autorização para realizar e publicar pesquisa realizada na empresa Suzano S.A.

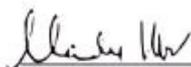
Essa pesquisa faz parte do projeto de tese intitulado **A CRIAÇÃO DE VALOR EM SITUAÇÕES NÃO FAMILIARES NA ÓTICA DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS**. O objetivo do estudo é analisar como uma organização realiza a gestão de *stakeholders* para a criação de valor em situações não familiares.

Para a pesquisa serão utilizadas fontes primárias e secundárias, são elas as seguintes:

- Fontes primárias: Entrevistas com os principais executivos da empresa (Presidente e Diretores). As entrevistas serão individuais com duração prevista de 30 minutos, ocorrerão de forma remota e serão gravadas sob autorização do entrevistado. As ferramentas para realização das entrevistas serão combinadas com os entrevistados. Será fornecido um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para cada um dos entrevistados.
- Fontes secundárias: Website e documentos públicos da empresa (Formulários de Referência e Relatórios de Sustentabilidade). Matérias jornalísticas publicadas em websites da imprensa especializada em negócios.

Tendo em vista as contribuições possibilitadas pelo estudo, comprometo-me a enviar para a empresa Suzano S.A. um sumário executivo do trabalho.

Cordialmente,



24/10/2022

Claudia Caldas Silber

51 99952.9537 | claudiasilber@live.com

No que diz respeito à identificação da empresa, responsabilizo-me em preservar o nome de forma que não seja passível de identificação, exceto com autorização da própria Suzano S.A.

Sim, o nome da empresa poderá ser identificado.

Não, o nome da empresa não poderá ser identificado.



WALTER SCHALKA
PRESIDENTE
SUZANO S.A

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TÍTULO DO ESTUDO: A criação de valor em situações não familiares na ótica da teoria dos stakeholders.

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa em nível de doutorado, sob a responsabilidade da Doutoranda **Claudia Caldas Silber** e orientação da **Profa. Dra. Yeda Swirski de Sousa**, do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (PPGAdm/Unisinos).

Este **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** fornece informações detalhadas sobre as etapas da pesquisa, que apresentadas e discutidas com você. Caso aceite participar como entrevistado, será solicitado que você assine este termo de consentimento livre e esclarecido.

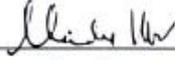
Objetivo do estudo: analisar como uma organização realiza a gestão de *stakeholders* para a criação de valor em situações não familiares.

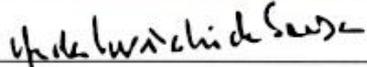
- **Responsabilidades do participante:** Na condição de entrevistado, você e identificação da organização e dos entrevistados será preservada, salvo exista anuência expressa e entrevistados em documento específico.
- **Possibilidade de desistência:** A qualquer momento, você pode desistir de participar poderá discorrer sobre questões que serão abordadas a partir das suas percepções, vivências e conhecimentos relacionadas ao tema do estudo. A entrevista será individual e agendada previamente.
- **Confidencialidade dos dados:** Os dados serão utilizados para fins de pesquisa desse estudo, sem qualquer prejuízo, bastando informar ao pesquisados responsável sobre a sua decisão.
- **Observações:** Quando possível, e sob autorização dos presentes, as entrevistas serão acompanhadas ou realizadas por pesquisadora auxiliar. A realização da pesquisa e o envio do sumário executivo para a empresa não dependem de investimentos da empresa ou dos participantes. Em caso de dúvidas, sugestões, reclamações ou desejo de suspender participação no estudo, o responsável pela pesquisa estará à disposição.

COMO PARTICIPANTE, CERTIFICO O SEGUINTE:

- Li as informações descritas acima e compreendi o objetivo, etapas da pesquisa.
- Entendi que tenho a liberdade para me retirar deste estudo a qualquer momento.
- Tive a oportunidade de esclarecer minhas dúvidas satisfatoriamente.
- Concordo em participar deste estudo e entendi que receberei uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.


 _____ | Data: 25/10/22
Participante: Walter Schalka
Presidente | Suzano S.A.


 _____ | Data: 24/10/2022
Pesquisador responsável: Claudia Caldas Silber
 e-mail: claudiasilber@live.com | 51 999529537


 _____ | Data:
Professor orientador: Profa. Dra. Yeda Swirski de Sousa