

Os stakeholders como alavanca de crescimento

Por Dr. Pedro Paro (Fundador e CEO da Humanizadas)

Resumo

Este estudo demonstra que a qualidade da relação com stakeholders, expressa em dimensões como experiência do cliente (CX), experiência do colaborador (EX), bem-estar dos colaboradores, engajamento, cultura organizacional, liderança, processos, governança e sustentabilidade, estão associadas a maior probabilidade e maior ritmo de crescimento do negócio.

A partir da análise de 18.813 empresas brasileiras de médio e grande porte, de diferentes setores, este estudo demonstra que a qualidade da relação com stakeholders está associada a uma maior probabilidade e maior ritmo de crescimento do negócio. Empresas com desempenho superior junto a seus stakeholders não apenas aparecem com mais frequência entre aquelas que crescem acima da média, como também crescem mais rápido. Os resultados indicam que os stakeholders não são um efeito colateral do crescimento, mas um de seus principais habilitadores estruturais, atuando como fator multiplicador de desempenho, escala e sustentabilidade no longo prazo.

1. Contexto

O mercado ainda trata o crescimento dos negócios de forma incompleta, o que resulta em perda recorrente de valor econômico.

Durante décadas, as estratégias de negócios explicaram crescimento principalmente por três fatores: escala, eficiência e capital. Stakeholders, envolvendo colaboradores, clientes, sociedade e meio ambiente, foram tratados como elementos periféricos, importantes do ponto de vista reputacional, mas raramente como vetores centrais de criação de valor.

Existe uma lacuna crítica nesse cenário. Falta evidência empírica robusta, em larga escala, que conecte diretamente a qualidade da relação com stakeholders ao crescimento do negócio. Este estudo parte de uma pergunta simples, porém estratégica: empresas que constroem relações melhores com seus stakeholders crescem mais, de forma consistente e estrutural?

Quando falamos em stakeholders, falamos de pilares centrais de execução, como experiência do colaborador, experiência do cliente, bem-estar, cultura, liderança, confiança, coerência organizacional e sustentabilidade como capacidade de operar no longo prazo, e não apenas reputação ou discurso. Relações saudáveis com stakeholders são, na prática, sistemas que reduzem ruídos, aumentam produtividade e sustentam crescimento.

2. Metodologia

Para responder a essa pergunta, analisamos 18.813 empresas, a partir de dados públicos e fontes independentes.

O crescimento foi medido pelo aumento consistente do número de colaboradores nos últimos dois anos, utilizando dados do LinkedIn. Essa métrica

foi escolhida por refletir a expansão operacional real e a capacidade de sustentar complexidade organizacional ao longo do tempo.

A avaliação da relação com stakeholders foi construída a partir de múltiplos indicadores públicos, captando sinais de prática, consistência e reputação. As fontes específicas não são abertas por razões metodológicas, mas o princípio é avaliar as relações com stakeholders a partir de rastros observáveis, os quais podem envolver dados quantitativos ou qualitativos.

Empresas extremamente fora do padrão foram removidas das análises, considerando como outliers aquelas que apresentassem resultados acima ou abaixo da média no respectivo quesito mais ou menos dois desvios-padrão.

A classificação de “Top Performance” foi definida como média + 1 desvio-padrão, tanto para crescimento quanto para stakeholders. O objetivo foi capturar o comportamento típico do mercado, e não exceções extremas.

Assim, a análise gerou quatro grupos de empresas, combinando:

- **Grupo A: Desempenho superior com os stakeholders**
- **Grupo B: Crescimento superior à média do mercado**
- **Grupo C: Desempenho médio com os stakeholders**
- **Grupo D: Crescimento na média do mercado**

3. Resultados

Os resultados a seguir buscam mapear padrões observados a partir da análise de 18.813 empresas. O objetivo não é destacar casos isolados ou histórias específicas, mas compreender como o mercado brasileiro, como um todo, tende a se organizar quando analisamos conjuntamente dois eixos fundamentais: a qualidade da relação com stakeholders e o crescimento do negócio.

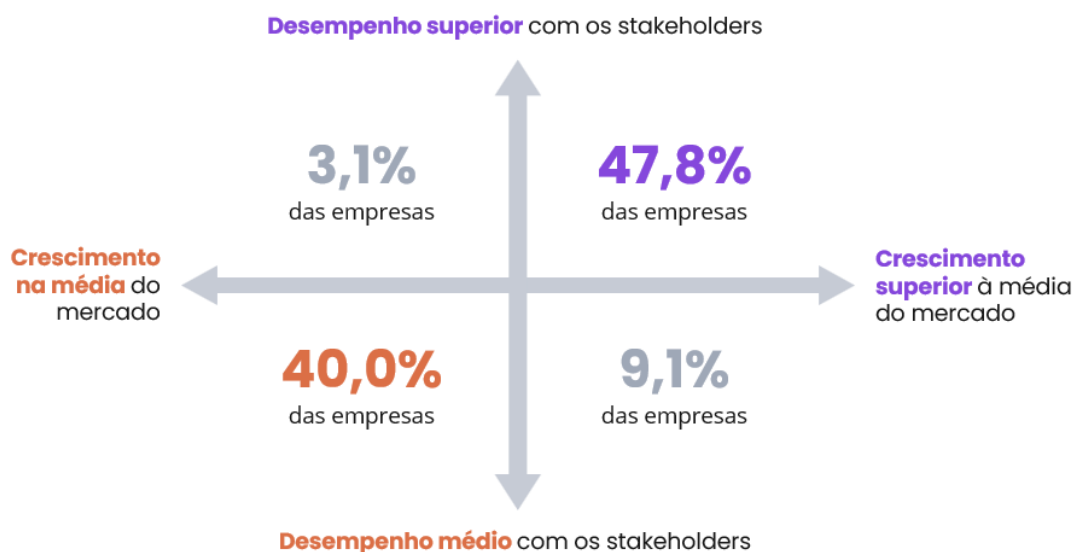
Humanizadas

O **Gráfico 1**, a seguir, apresenta a distribuição percentual das empresas nos quatro grupos de análise, a partir da combinação entre desempenho com stakeholders (médio vs. superior) e crescimento do negócio (em linha com o mercado vs. superior à média do mercado).

O primeiro achado que se impõe é a forte concentração das empresas no quadrante superior direito: 47,8% das empresas apresentam desempenho superior com stakeholders e crescimento acima da média do mercado. Esse dado, isoladamente, já é relevante. Mas seu real significado emerge quando observado em contraste com os demais quadrantes.

No extremo oposto, 40,0% das empresas estão no quadrante inferior esquerdo, combinando desempenho médio com stakeholders e crescimento em linha com o mercado. Trata-se do grupo majoritário que, embora funcional, não puxa o crescimento do sistema econômico, apenas o acompanha.

Gráfico 1 - Distribuição das empresas por desempenho com stakeholders e crescimento do negócio



Os dois quadrantes restantes são significativamente menores.

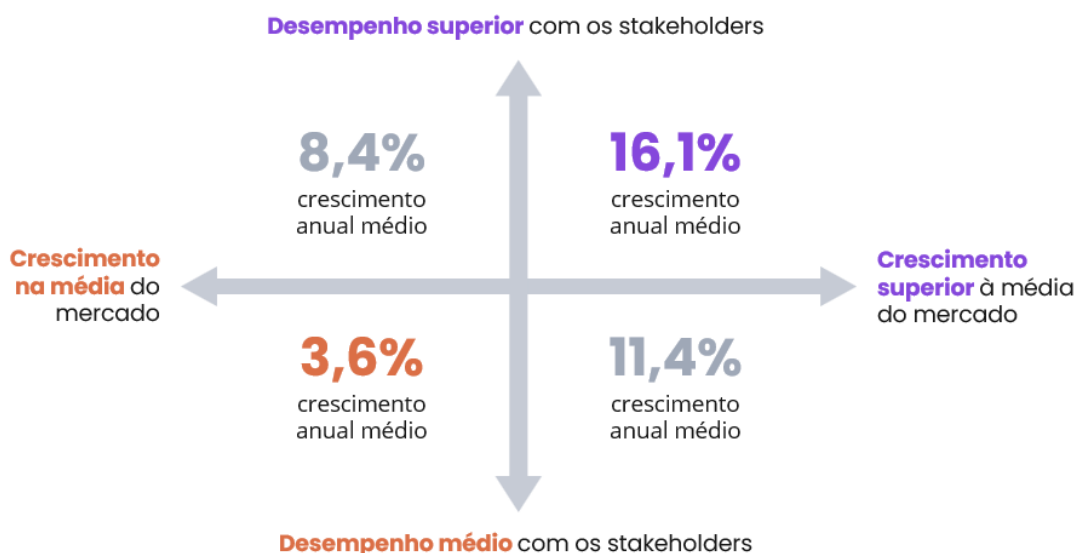
Humanizadas

Apenas 3,1% das empresas apresentam desempenho superior com stakeholders, mas crescimento em linha com a média do mercado brasileiro. E apenas 9,1% combinam crescimento acima da média do mercado brasileiro com desempenho médio com stakeholders.

Se o **Gráfico 1** mostrou onde as empresas estão distribuídas, o **Gráfico 2** aprofunda a análise ao responder a uma pergunta complementar e crítica: quanto, de fato, as empresas crescem em cada um desses grupos?

O gráfico apresenta o crescimento anual médio das empresas em cada um dos quatro quadrantes, mantendo os eixos anteriores, ou seja, desempenho com stakeholders (médio vs. superior) e crescimento do negócio (em linha com o mercado vs. superior à média). O padrão observado não apenas se mantém, mas se intensifica quando analisamos a magnitude do crescimento.

Gráfico 2 - Crescimento anual médio por desempenho com stakeholders e perfil de crescimento



O grupo com desempenho superior com os stakeholders e crescimento superior à média do mercado apresenta um crescimento anual médio de 16,1%, superior

a todos os demais grupos. Esse resultado indica não apenas maior probabilidade de crescimento, mas também maior intensidade.

Em contraste, empresas com desempenho médio com stakeholders e crescimento em linha com o mercado apresentam crescimento anual médio de apenas 3,6%, um ritmo que tende a preservar a operação, mas dificilmente sustenta vantagem competitiva no longo prazo.

4. Conclusões

Os resultados apresentados devem ser interpretados como probabilidades estruturais de mercado - isto é, padrões que indicam o que tende a ocorrer na maioria dos casos - e não como determinismos aplicáveis automaticamente a cada empresa. Por exemplo, empresas com relações mais sólidas com seus stakeholders têm maior probabilidade de apresentar crescimento mais consistente, mas isso não garante que todas terão o mesmo desempenho.

Em outras palavras, os dados não prescrevem destinos individuais, mas revelam forças sistêmicas que moldam o crescimento dos negócios ao longo do tempo. De toda forma, os padrões observados são economicamente robustos e estrategicamente relevantes, oferecendo um contexto para discussões e reflexões objetivas sobre decisões de liderança, alocação de recursos e definição de prioridades estratégicas.

O **Gráfico 1** evidencia um padrão no mercado no qual quanto maior o desempenho na relação com stakeholders, maior a probabilidade de crescimento acima da média. O inverso também se confirma. Portanto, crescer de forma acelerada sem uma base sólida de stakeholders é possível, mas estatisticamente raro e menos sustentável. **Os resultados reforçam a perspectiva de que os stakeholders não são consequência do crescimento,**

mas um de seus principais habilitadores estruturais. Eles representam, na prática, a capacidade da empresa de sustentar bem-estar, cultura, liderança, experiência do cliente, processos, governança e responsabilidade socioambiental como ativos estruturais de longo prazo.

De maneira complementar, o **Gráfico 2** aprofunda essa leitura ao permitir três comparações estratégicas fundamentais:

1. **Stakeholders importam mesmo quando o crescimento é moderado.**

Empresas com desempenho superior em stakeholders, ainda que cresçam em linha com o mercado, apresentam uma taxa média de crescimento anual de 8,4%, mais que o dobro das empresas com desempenho médio em stakeholders (3,6%). Isso indica que a qualidade das relações cria uma base de desempenho superior mesmo em contextos menos favoráveis.

2. **Crescer sem stakeholders é sim possível, mas também é raro.**

Empresas com crescimento acima da média do mercado, porém com desempenho apenas mediano em stakeholders, crescem 11,4% ao ano. Trata-se de um resultado relevante, mas significativamente inferior ao das empresas que combinam crescimento com relações sólidas e consistentes com seus stakeholders.

3. **Stakeholders amplificam o crescimento.**

A diferença entre 11,4% e 16,1% evidencia a principal conclusão desse estudo: os stakeholders atuam como um fator multiplicador do crescimento, acelerando resultados e reduzindo fricções operacionais, reputacionais e organizacionais típicas de ciclos de expansão mais intensos. Esse multiplicador ocorre porque relações sólidas sustentam execução, e

geram menos desgaste cultural, mais engajamento, mais confiança do cliente e maior capacidade de escalar processos.

Em conjunto, os dois gráficos contam uma mesma história sob ângulos complementares. O **Gráfico 1** mostra que empresas com bom desempenho junto aos stakeholders aparecem com mais frequência entre aquelas que crescem acima da média. O **Gráfico 2** demonstra que essas mesmas empresas naturalmente crescem mais rápido quando comparadas aos seus pares.

Não se trata apenas de quem cresce, mas de como cada empresa cresce. Estratégias que integram de forma estruturada a relação com stakeholders não apenas aumentam a probabilidade de crescimento, como elevam sua velocidade, qualidade e sustentabilidade ao longo do tempo.

5. Considerações finais

As análises apresentadas neste artigo foram conduzidas com base em médias e desvios-padrão, o que permite identificar padrões estruturais de mercado, mas não elimina a existência de dispersões e vieses naturais entre empresas. Para reduzir esses efeitos, os dados foram analisados também em grupos distintos, com recortes por porte e por setor de atuação. Ainda assim, o padrão observado se mantém: independentemente do porte ou do setor, empresas com melhor desempenho na relação com stakeholders tendem a apresentar maior probabilidade e maior ritmo de crescimento, com apenas variações marginais entre os grupos analisados.

É importante destacar que este estudo se baseia exclusivamente em dados públicos, o que impõe limites naturais ao nível de granularidade e precisão das conclusões. **Por isso, recomendamos que cada empresa realize uma avaliação completa e estruturada de seus stakeholders, incorporando dados primários**

diretamente coletados junto a seus diferentes públicos. Esse aprofundamento permite elevar significativamente o nível de confiabilidade das análises e capturar nuances específicas da relação com colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades e demais stakeholders.

6. Implicações práticas

Na Humanizadas, combinamos ciência, dados e tecnologia proprietária de Inteligência Artificial para apoiar empresas na tomada de decisões estratégicas orientadas a múltiplos stakeholders. Nossa abordagem parte de evidência empírica robusta, conectando análises quantitativas e qualitativas à realidade do negócio, com rigor metodológico e aplicabilidade prática.

Por meio de nossa metodologia e tecnologia proprietária, integramos múltiplas pesquisas, indicadores e bases de dados em uma visão única e estruturada. Essa integração permite ir além de leituras fragmentadas, revelando padrões, prioridades estratégicas e trade-offs reais entre desempenho organizacional, percepção dos públicos e geração de valor no curto e no longo prazo.

O diferencial está na conexão direta entre a relação com stakeholders e seus impactos financeiros no negócio, seja na forma de crescimento, eficiência, redução de riscos, reputação, engajamento, produtividade ou capacidade de escalar com sustentabilidade.

A partir disso, nossa IA proprietária transforma dados dispersos em insights acionáveis, apoiando tanto C-levels quanto a média liderança na melhoria de indicadores, na priorização de investimentos e na execução consistente da estratégia. Para empresas que desejam entender como se posicionam em relação ao seu setor, acessar benchmarks setoriais, aprofundar a gestão da relação com stakeholders e transformar dados em AI Insights com impacto real,

a Humanizadas pode apoiar essa jornada de forma estruturada, comparável e orientada a resultados.

De forma prática, apoiamos empresas com tecnologia, benchmarks setoriais e recomendações estratégicas em temas como:

- **Gestão de Stakeholders (SX)**
- **Customer Experience (CX)**
- **Employee Experience (EX)**
- **Bem-estar, Saúde e Riscos psicossociais**
- **Cultura Organizacional**

Para empresas que desejam entender como se posicionam em relação ao seu setor, aprofundar sua gestão de stakeholders e transformar dados em AI Insights com impacto real, a Humanizadas pode apoiar essa jornada de forma estruturada, comparável e orientada a resultados.

Contatos

Caso sua empresa queira avançar na gestão estratégica de stakeholders e transformar dados em decisões com impacto real, nossa equipe de especialistas está à disposição para conversar.

Dr. Pedro Paro

E-mail: pedro@humanizadas.com

LinkedIn: [pedroernestoparo](https://www.linkedin.com/in/pedroernestoparo)

WhatsApp: +55 (16) 9972-4115

Humanizadas

E-mail: contato@humanizadas.com

LinkedIn: [humanizadas](https://www.linkedin.com/company/humanizadas)