

Aplicação do CVCA para identificar os *stakeholders* críticos do processo de construção de relatórios de sustentabilidade

Applying CVCA to identify critical stakeholders in the sustainability reporting process

Roberta Southier dos Santos

betasouthier@gmail.com

Jocelise Jacques de Jacques

jocelisej@gmail.com

Aline Marian Callegaro

aline.callegaro@ufrgs.br

Número da sessão temática da submissão – [02]

Resumo

Este artigo é um estudo de caso de aplicação da ferramenta CVCA (*Customer Value Chain Analysis*) no contexto de gestão de *stakeholders* em uma consultoria de sustentabilidade. O objetivo é identificar os *stakeholders* críticos que devem ser considerados no desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade, bem como as conexões da cadeia de valor que demandam mais atenção da equipe, visando o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e a escala de projetos. Para atender o objetivo, o estudo parte do diagnóstico das práticas vigentes; a identificação dos *stakeholders* e as trocas de valor na construção de um relatório por meio da aplicação da ferramenta CVCA; e a comparação dos resultados com as práticas atuais diagnosticadas, a fim de propor sugestões de melhorias. Como principais resultados, foram identificadas as trocas de valor que demandam mais atenção e as relações mais críticas no projeto. Conclui-se que a adoção da ferramenta CVCA fornece uma visão sistêmica sobre as relações entre as partes, apoia melhorias e agrega valor ao projeto.

Palavras-chave: Design e Sustentabilidade; Gestão de projetos; *Customer Value Chain Analysis* (CVCA); Gestão de *stakeholders*; Relatórios de sustentabilidade.

Abstract

This paper presents a case study on the application of the Customer Value Chain Analysis (CVCA) tool in the context of stakeholder management within a sustainability consultancy. The study aims to identify the critical stakeholders to be considered in the development of sustainability reports, as well as the value chain connections that require greater attention from the project team, with the purpose of improving work processes and supporting project scalability. To achieve these objectives, the research is based on a diagnosis of current practices; the identification of stakeholders and value exchanges in the development of a sustainability report through the application of the CVCA tool; and the comparison of the results with the diagnosed practices, in order to propose improvement opportunities. The main results indicate the value exchanges that require greater attention and the most critical relationships within the project. The study concludes that the adoption of the CVCA tool provides a systemic view of stakeholder relationships, supports process improvements, and adds value to project development.

Keywords: Design and Sustainability; Project management; Customer Value Chain Analysis (CVCA); Stakeholder management; Sustainability reporting.

1. Introdução

Conforme proposto por Elkington (1997), a sustentabilidade fundamenta-se no equilíbrio de três pilares: ambiental, social e econômico. O desenvolvimento empresarial passa então a ser concebido não apenas sob a ótica do crescimento econômico, mas como um processo que requer a estabilização dos mercados e a integração equilibrada desses pilares. Um negócio que avalia seus impactos pode contratar uma consultoria em sustentabilidade como um guia na implementação de ações. Um exemplo é o cálculo de tCO₂e (tonelada de dióxido de carbono equivalente) emitidos pela empresa, entendimento base para a posterior implementação de ações visando mitigar a emissão de gases, como a substituição de combustíveis fósseis por biomassa.

De acordo com Harrison e St. John (1997), o conceito de *stakeholders* em ESG (*Environmental, Social and Governance*) pode ser dividido em: partes interessadas internas, que têm laços formais com a organização corporativa (gerentes e funcionários, por exemplo); e partes interessadas externas, que podem influenciar a organização corporativa. *Stakeholders* internos, como funcionários, se interessam por tópicos no âmbito social como saúde e segurança do trabalhador, estabilidade no emprego e satisfação no trabalho. Já *stakeholders* externos, como acionistas, focam em Governança, como maximização do lucro e valorização de ações (Awa *et al.*, 2024)

Na sustentabilidade corporativa, informações de desempenho, segurança e confiabilidade podem ser divulgadas para *stakeholders* por meio de documentos denominados relatórios de sustentabilidade. Estes documentos apresentam dados, indicadores e contexto acerca das iniciativas que uma empresa pratica dentro da sua estratégia ESG. O desenvolvimento de um relatório é um trabalho complexo, pois além do produto, resultado de meses de construção em etapas sequenciais, é preciso organizar um grande volume de dados e, antes mesmo do início do desenvolvimento, ter pleno entendimento sobre quem são os *stakeholders* do projeto e as suas expectativas, dores e necessidades.

Para construir relatórios de sustentabilidade existem as consultorias especializadas, negócios cuja responsabilidade é guiar empresas por meio do desenvolvimento das ações de suas estratégias em ESG. O trabalho de uma consultoria é, principalmente, fornecer suporte com especialistas e sanar dúvidas técnicas complexas que o cliente por vezes não consegue resolver sozinho.

Este artigo é um estudo de caso de uma consultoria de sustentabilidade da cidade de Taquara/RS que presta serviços para indústrias, de médio e grande porte, situadas principalmente no Rio Grande do Sul, Ceará e São Paulo. O foco do artigo é a identificação dos *stakeholders* do processo de construção de relatórios de sustentabilidade, por meio da aplicação da ferramenta CVCA (Customer Value Chain Analysis).

A correta identificação das partes interessadas é crucial para a gestão de *stakeholders*, pois o engajamento do cliente é essencial devido à complexidade do projeto. Partindo deste contexto, o artigo visa responder à seguinte questão de pesquisa: a aplicação da ferramenta CVCA identifica os *stakeholders* críticos e quais conexões na cadeia de valor que demandam mais atenção da equipe da consultoria?

O objetivo deste artigo é identificar os *stakeholders* críticos que devem ser considerados no desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade, bem como as conexões da cadeia de valor que demandam mais atenção da equipe da consultoria, visando o aperfeiçoamento dos processos de trabalho da empresa e a escala de projetos sem perda de qualidade.

2. Framework ESG e a identificação de *stakeholders* em sustentabilidade

A abordagem de *stakeholders* surge na década de 1980 como resposta às limitações das estruturas tradicionais de gestão estratégica frente a um ambiente de negócios marcado por mudanças e crescente complexidade (Freeman, 1984). Diante da dificuldade de compreender e criar direções estratégicas apenas a partir de uma lógica econômica, a organização passa a ser entendida como um sistema de relações interdependentes, envolvendo múltiplos grupos que afetam ou são afetados por seus objetivos. Nesse contexto, a gestão de *stakeholders* é proposta como um meio de coordenar estrategicamente esses relacionamentos, oferecendo suporte mais adequado à tomada de decisão em cenários caracterizados por incerteza e impactos ampliados. Essa lógica relacional estabelece bases conceituais centrais para a sustentabilidade e o ESG, ao reconhecer que a criação de valor ocorre por meio da interação contínua com múltiplos atores e interesses.

No contexto da sustentabilidade corporativa, a identificação e a gestão dos *stakeholders* assumem papel estratégico, orientando a tomada de decisão, os processos de comunicação e a prática do relato de sustentabilidade. Autores como Santos (2021) e Goi (2024) destacam que o reconhecimento dos *stakeholders* relevantes e de suas expectativas é condição para a priorização de temas e para a adaptação do relato à realidade organizacional, portanto, o engajamento de *stakeholders* constitui princípio fundamental para a legitimidade e a credibilidade dos relatórios de sustentabilidade, que passam a cumprir função estratégica de transparência e prestação de contas, contribuindo para a construção social da sustentabilidade no âmbito corporativo (Livesey; Kearins, 2002; Milne; Kearins; Walton, 2006).

2.1 Elicitação de requisitos e gestão de *stakeholders*

A Engenharia de Requisitos é um processo voltado para estabelecer os serviços requeridos pelo cliente em relação a um sistema, com foco na identificação, modelagem, comunicação e documentação dos requisitos conforme o contexto de uso (Fraga e Barbosa, 2017). Requisitos são as necessidades e condições que um produto, serviço ou sistema devem satisfazer para atender aos objetivos de seus *stakeholders*.

A definição conceitual de requisitos, entendidos como características mensuráveis e associadas a atributos observáveis de uma solução (Baki *et al.*, 2009; Durugbo, 2013; Echeveste *et al.*, 2020), evidencia que eles constituem elementos essenciais nas fases iniciais da inovação. Por envolverem necessidades concretas e relacionadas ao contexto organizacional, esses requisitos exigem certo cuidado na sua formulação, especialmente quando considerados projetos que envolvem diferentes partes interessadas. Nesse sentido,

tratá-los apenas como elementos técnicos pode limitar sua compreensão, caso não sejam incorporadas as visões estratégicas e organizacionais que emergem dos diferentes grupos envolvidos.

Desse modo, a gestão de *stakeholders* surge como mecanismo importante para qualificar a definição desses requisitos, organizando a identificação, a priorização e o acompanhamento das demandas ao longo do desenvolvimento da solução. A literatura destaca que essa gestão vai além de um processo de consulta, atuando como estratégia capaz de equilibrar interesses, compreender expectativas e promover engajamento durante todo o ciclo de inovação. Ao assegurar o alinhamento entre requisitos e objetivos do projeto, a gestão de *stakeholders* orienta escolhas, sobretudo em contextos que exigem a incorporação de perspectivas sociais, ambientais e organizacionais — como no caso dos relatórios de sustentabilidade.

No contexto específico de processos de reporte corporativo e da aplicação de ferramentas como o *Customer Value Chain Analysis* (CVCA), a gestão estruturada de *stakeholders* permite compreender como distintos grupos atribuem valor às informações apresentadas, bem como identificar expectativas sobre transparência e materialidade. Ao engajar não apenas os destinatários externos, mas também os *stakeholders* internos envolvidos na operação e manutenção dos processos, cria-se uma dinâmica de validação contínua, que contribui para a consistência e legitimidade dos requisitos produzidos. Em última análise, esse processo reforça que a qualidade dos requisitos, conseqüentemente, dos relatórios, depende da capacidade de mapear, negociar e incorporar contribuições ao longo de todo o desenvolvimento da solução.

2.2 CVCA - *Customer Value Chain Analysis*

De acordo com Hermann *et al.*, (2004), a CVCA, Análise da Cadeia de Valor do Cliente, é uma ferramenta de apoio para designers, que visa direcionar o projeto logo em seu início a partir do aprofundamento (análise) da Cadeia do Cliente. Ainda de acordo com a autora, a Cadeia do Cliente é uma ferramenta de design visual que apoia o time de design no processo de desenvolvimento de um produto, identificando os *stakeholders* e suas relações de valor nas etapas do desenvolvimento. Com a evolução da Cadeia do Cliente para a CVCA, a representação visual que caracteriza a cadeia do cliente se transformou em uma análise aprofundada da estrutura dos projetos e dos clientes. A CVCA traz mais eficiência para as etapas iniciais do projeto, nas quais a equipe de design deve aprofundar a pesquisa e a compreensão das necessidades dos *stakeholders*.

De acordo com Callegaro *et al.*, (2016), a ferramenta *Customer Value Chain Analysis* (CVCA) é composta por sete etapas que visam estruturar a análise da cadeia de valor do cliente, permitindo identificar os *stakeholders* envolvidos e compreender suas inter-relações. As etapas são: (1) definição do modelo de negócio inicial e seus pressupostos; (2) identificação das partes interessadas associadas ao produto; (3) mapeamento das relações entre essas partes; (4) definição dos fluxos que caracterizam essas relações; (5) análise da cadeia de valor resultante, com ênfase na identificação dos clientes críticos e de suas propostas de valor; (6) integração das informações obtidas na etapa de avaliação da definição do produto (*Product*

Definition Assessment – PDA); e (7) aplicação dos resultados da CVCA no desenvolvimento do produto.

Segundo os autores originais da metodologia CVCA, a criticidade de um *stakeholder* é determinada pelo peso que este exerce no sucesso ou fracasso do projeto (Donaldson *et al.*, 2006). Sob essa ótica, um *stakeholder* ou fluxo é considerado crítico quando sua ausência ou falha interrompe a entrega de valor ou inviabiliza a continuidade da solução no mercado. No contexto da elaboração de relatórios de sustentabilidade, essa ligação torna-se evidente na etapa de envio de dados pelo cliente, classificada como uma fase crítica porque o fornecimento de informações consistentes é um pré-requisito fundamental para todas as etapas subsequentes, como a redação e a diagramação.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa é um estudo de caso de natureza qualitativa que utiliza como método de pesquisa, a pesquisa-ação, com base na vivência de uma das autoras no contexto analisado. A unidade de análise é o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade em uma consultoria específica, localizada no município de Taquara/RS.

A metodologia deste artigo é constituída de três etapas: (i) o diagnóstico das práticas vigentes por meio do reconhecimento da documentação própria da consultoria e da observação empírica do processo realizado na construção de relatórios de sustentabilidade; (ii) a identificação dos *stakeholders* e as trocas de valor na construção de um relatório por meio da aplicação da ferramenta *Customer Value Chain Analysis* (CVCA); e (iii) a comparação dos resultados da aplicação da ferramenta com as práticas atuais diagnosticadas, a fim de propor sugestões de melhorias. A primeira etapa da pesquisa foi entender o contexto da consultoria e como o processo de desenvolvimento de relatórios era conduzido. Para tanto, o diagnóstico inicial foi feito por meio de análise documental, observação do processo durante o período de três meses, de junho a agosto de 2025, e conversas informais com a equipe responsável, composta por uma redatora, uma designer, uma estagiária e uma líder técnica. O grupo permitiu uma visão multidisciplinar sobre os gargalos operacionais e as interações com os clientes.

As informações colhidas nas conversas informais e observações foram registradas em diários de campo e submetidas à análise temática, permitindo identificar padrões de dificuldades operacionais. A validade dos achados foi garantida pela triangulação metodológica, confrontando os relatos da equipe com as evidências da análise documental (registros de atrasos e e-mails) e a observação prática do "vai-e-vem" de minutas. Esse cruzamento permitiu converter percepções subjetivas em categorias de análise, como "dependência de dados" e "gargalos de comunicação".

Na segunda etapa da pesquisa foi aplicado o CVCA, seguindo o modelo apresentado no artigo *Customer Value Chain Analysis*, de Donaldson *et al.* (2006), até a quinta etapa, com ênfase na cadeia. O primeiro passo da aplicação do CVCA é o entendimento do modelo de negócio, compreender quais são os objetivos estratégicos do produto antes do início da execução das tarefas, e, de acordo com Wilson (1990), é comum que modelos de negócios para novos produtos sejam inadequadamente definidos pela organização,

consequentemente, pouco compreendidos pela equipe de design. Para avaliar o modelo de trabalho relacionado aos relatórios de sustentabilidade, as seguintes perguntas foram feitas:

Qual é o objetivo estratégico do cliente ao publicar o relatório? (ex: reputação, *compliance*, relacionamento com investidores); Qual problema o relatório resolve para o cliente?; O que torna o relatório da consultoria diferente (ou melhor) do que outros disponíveis no mercado?; Como a consultoria cobra por esse serviço? (ex: projeto fechado ou por horas); Existem serviços complementares incluídos? (ex: versão em outro idioma); Quais são as etapas-chave internas para construir o relatório? (ex: coleta de dados, redação, design, revisões); Quais competências a consultoria precisa ter para entregar com qualidade?; Quem são as pessoas (internas e externas) que participam da produção do relatório?.

O segundo passo na aplicação do CVCA é a identificação dos *stakeholders* para definir todas as partes interessadas do projeto, a fim de seguir para a etapa que identifica as relações de valor que circulam entre os diversos *stakeholders*. O terceiro passo na aplicação da ferramenta envolve as definições das conexões da cadeia de valor. Por meio do cruzamento das respostas das perguntas (do primeiro passo) e a definição dos *stakeholders* (do segundo passo), é possível mapear as conexões presentes entre a empresa contratante e a consultoria. Neste passo fica mais elucidado quem entrega valor a quem. A análise de valor da cadeia do cliente aponta quais são os *stakeholders* críticos, ou seja, em qual relação da cadeia de valor a consultoria precisa dedicar mais atenção. A criticidade de um stakeholder ou fluxo de valor foi definida operacionalmente com base no impacto no cronograma e na dependência de dados. Foram classificados como críticos os atores cujos atrasos no fornecimento de informações inconsistentes interrompem a sequência das etapas subsequentes (como redação e diagramação) ou geram alto risco de retrabalho (o "vai-e-vem" de materiais), inviabilizando a fluidez e a eficiência do processo inicialmente previsto.

4. Resultados

Conforme a análise documental, observações e conversas informais sistematizadas realizadas na empresa em estudo, identificou-se que atualmente a elicitação de requisitos para o desenvolvimento de um relatório de sustentabilidade parte do uso da aplicação de questionários com *stakeholders* do projeto e visitação *in loco* (imersão no contexto), além da análise de toda a documentação vinda do cliente. A construção do relatório segue oito etapas, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - etapas de construção de um relatório de sustentabilidade.

Etapas	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
Pré <i>kick-off</i>					
<i>Kick-off</i>					
Visita <i>in loco</i>					
Entrevistas complementares (se necessário)					
Briefing para minuta					
Validação da minuta					

Briefing para a diagramação					
Validação da diagramação					
Publicação					

Fonte: Os autores (2026).

Conforme pode ser visualizado no Quadro 1, o pré *kick-off* (contato inicial com a empresa contratante), o *kick-off* (contato com todo o grupo de trabalho da empresa contratante) e a visita *in loco* acontecem no primeiro mês. O briefing para a construção da minuta e a validação da minuta acontecem no segundo mês, podendo este último se estender até o terceiro mês, em que também é realizado o briefing para a diagramação do relatório. A validação da diagramação acontece nos terceiro e quarto meses, para que a publicação seja realizada no quinto mês.

A criticidade dos stakeholders e dos fluxos de valor neste estudo foi definida operacionalmente pelo impacto direto na fluidez do cronograma e na integridade dos requisitos. Foram classificados como fluxos críticos aqueles caracterizados pela alta interdependência operacional, onde a falha ou o atraso no fornecimento de informações pelo cliente atua como um impeditivo para as etapas subsequentes de redação e diagramação. A recorrência do "vai-e-vem" de minutas e a necessidade de suporte técnico complexo para sanar dúvidas do grupo de trabalho foram os critérios aplicados para destacar as relações que demandam atenção prioritária, representados nas Figuras 1, 2 e 3.

Com a aplicação da ferramenta CVCA foram identificados os *stakeholders*, conforme apresentado no Quadro 2. Neste mesmo Quadro 2 também é apresentado o porquê desses *stakeholders* serem selecionados.

Quadro 2 - *stakeholders* de um relatório de sustentabilidade.

Stakeholder	Porque é Stakeholder
Empresa contratante	Define os objetivos do documento.
Colaboradores internos da empresa contratante	Responsáveis por fornecer dados, validar informações e aprovar conteúdos.
Funcionários/colaboradores da empresa contratante	Público foco de políticas (diversidade, saúde, segurança, direitos) e também que se beneficia do relatório.
Investidores e Acionistas	Avaliam riscos ESG (ambientais, sociais e de governança) e usam o relatório para embasar decisões de investimento financeiro.
Clientes e Consumidores	Podem buscar informações sobre práticas éticas, impacto ambiental ou produtos sustentáveis da empresa.
ONGs, Movimentos Sociais e Entidades Setoriais	Monitoram compromissos socioambientais, fiscalizam práticas e muitas vezes pressionam por mais transparência.
Governos e Agências Reguladoras	Avaliam se a empresa cumpre legislações ambientais, fiscais, trabalhistas e de transparência.
Imprensa e Mídia Especializada	Utilizam dados e informações do relatório para reportagens, rankings e cobertura de temas ESG.
Academia e Pesquisadores	Usam relatórios como fonte de dados para pesquisas e estudos sobre sustentabilidade corporativa.
Fornecedores e Cadeia de Valor	Frequentemente citados nas seções sobre responsabilidade na cadeia de suprimentos, impacto indireto e compliance.
Comunidades do Entorno	Podem ser afetadas por operações da empresa e têm interesse direto em políticas de impacto local, diálogo e investimento social.

Fonte: Os autores (2026).

O quarto passo na aplicação da ferramenta envolve a identificação das conexões da cadeia de valor, apresentadas na Figura 1. A relação mais direta com o produto ocorre entre o cliente (empresa contratante) e a consultoria. O cliente fornece dados, valida informações e aprova entregas. Já a consultoria organiza, analisa, redige e estrutura esse conteúdo, empregando competências técnicas e ferramentas próprias. Internamente, o grupo de trabalho do cliente (composto por lideranças e representantes de áreas-chave) se articula com o líder do projeto para fornecer dados e aprovar versões. Do lado da consultoria, redatores e designers atuam com trocas recorrentes, tornando o processo iterativo. Além desses, há *stakeholders* menos diretamente envolvidos, mas ainda impactados: leitores do relatório (investidores, fornecedores, colaboradores, comunidade) e entidades certificadoras ou órgãos reguladores, que podem considerar o relatório como pré-requisito para fornecer uma certificação importante para a empresa.



Figura 1. Fluxos entre os stakeholders de um relatório de sustentabilidade. Fonte: Os autores (2026).

Conforme pode ser visualizado na Figura 1, há vários fluxos entre os *stakeholders*: do cliente final para a consultoria, há fornecimento de dados, disponibilidade da equipe, participação em oficinas, validação dos materiais; da consultoria para o cliente final ocorre a entrega do relatório final, facilitação de processos (orientações futuras para certificações, por exemplo); do grupo de trabalho (empresa contratante) para o líder do projeto (consultoria) há centralização de informações e participação nas etapas do projeto; da consultoria (equipe de projeto: redatores + designers) para o grupo de trabalho (empresa contratante) a troca é técnica e principalmente para esclarecer dúvidas; da consultoria (equipe de projeto: redatores + designers) ao produto final (relatório), o fluxo é a entrega de conteúdo textual, design gráfico, e narrativa consistente; do produto (relatório) para *stakeholders* externos (investidores, comunidade, governo, clientes, ONGs, etc.) há prestação de contas e divulgação de dados ESG; dos *stakeholders* externos para o cliente final há feedback, confiança, e decisões baseadas no conteúdo publicado. Desta forma, a reputação do cliente final é fortalecida, e também possíveis oportunidades de negócio ou parcerias podem surgir.

O quinto passo na aplicação da ferramenta está nas interações entre os diferentes *stakeholders* e a identificação das trocas de valor que ocorrem em cada fluxo. Quando há uma troca de informação, ela é representada pelo ícone da letra "i", sinalizando que aquele vínculo se dá por meio do compartilhamento de dados. Esse recurso visual permite observar com mais clareza como os diferentes atores contribuem para a entrega final, destacando a natureza de cada conexão dentro do sistema analisado.

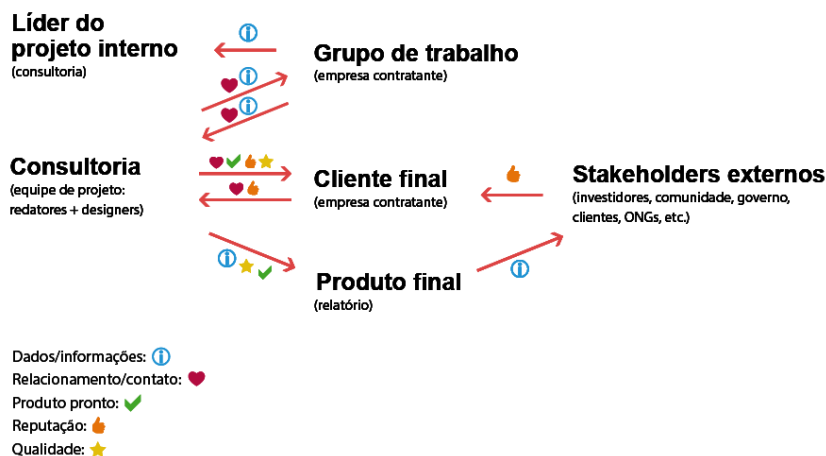


Figura 2 – Fluxos e trocas de valor entre os stakeholders de um relatório de sustentabilidade.
Fonte: Os autores (2026).

A partir da análise das trocas que ocorrem entre cada conexão identificada de quem entrega valor a quem no decorrer do processo e onde estão os maiores fluxos de entrada e saída, é possível definir as relações mais críticas. São nessas relações que a consultoria deve dedicar mais tempo e atenção. Ver Figura 3.

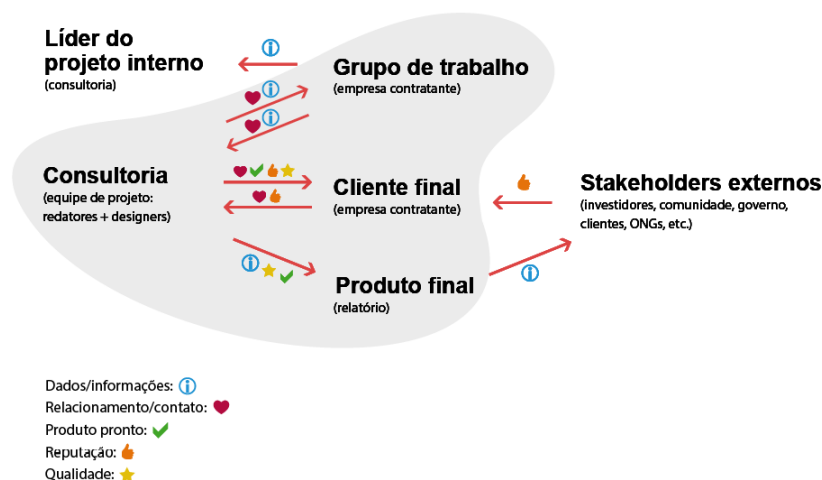


Figura 3 – Identificação das relações mais críticas. Fonte: Os autores (2026).

Os *stakeholders* identificados na aplicação do CVCA já eram considerados pela equipe da consultoria antes da aplicação da ferramenta, mas a partir desta aplicação houve a definição das trocas de valor que de fato ocorrem entre consultoria e cliente, informação esta que anteriormente não era de conhecimento da consultoria. Foi possível identificar para quais relações a consultoria pode agregar valor na prestação de serviços, que são justamente as relações mais críticas da cadeia de valor.

A representação visual das relações mais críticas dentro da cadeia de valor reflete de forma precisa o volume de dados e a busca por excelência nas entregas que permeia todo o processo de desenvolvimento do relatório, que se transforma em imagem positiva para a consultoria. Tamaña complexidade identificada evidenciou a urgência na implementação de melhorias

no processo, como, por exemplo, reuniões mais recorrentes com os clientes para alinhamentos mais constantes.

5. Análises dos Resultados e Discussões

Ao analisar as etapas da coleta de dados realizadas, é importante destacar o uso da triangulação metodológica como estratégia para qualificar o processo. A triangulação permite combinar diferentes técnicas, ampliando a base informacional sobre o objeto estudado e contribuindo para a identificação mais precisa dos requisitos (Marcondes; Brisola, 2013).

Conforme pode ser observado no Quadro 1, na seção dos resultados, após a conclusão das etapas de elicitação e validação, inicia-se o processo de desenvolvimento do relatório propriamente dito, no qual os requisitos identificados passam a ser de fato geridos. Segundo Aleixo (2021), embora existam pontos de contato entre descobrir necessidades e documentá-las, a essência da gestão de requisitos consiste em assegurar que essas definições sejam formalmente registradas, alinhadas com os *stakeholders* e acompanhadas ao longo do ciclo de desenvolvimento. Dessa forma, a gestão atua como continuidade natural da elicitação, garantindo que os requisitos não apenas representem as necessidades levantadas, mas sejam mantidos, atualizados e incorporados de maneira consistente.

A aplicação do CVCA permitiu mapear os principais elementos envolvidos na geração de valor durante o desenvolvimento de um relatório de sustentabilidade. As etapas de definição do modelo de negócio, identificação dos *stakeholders*, mapeamento das relações e análise das trocas contribuíram para uma visão sistêmica e mais elucidativa do processo. Além de identificar as conexões e entender quem entrega valor a quem na cadeia do cliente, também é possível definir quais os maiores ganhos e trocas de cada relação mapeada.

O processo de desenvolvimento do relatório é todo conduzido pela equipe da consultoria, e com o crescimento da operação, a chegada de empresas maiores e com grande volume de dados, surge a necessidade da análise e da adequação dos processos que são executados. As melhorias são propostas em reuniões internas da equipe, nas quais cada consultor compartilha dificuldades encontradas e possíveis atritos relacionados ao andamento do projeto. A partir da identificação dos problemas, do entendimento sobre o processo e de relatos sobre o que de fato acontece no dia a dia de trabalho, a equipe define, em conjunto, as melhorias a serem implementadas.

Um ponto de atenção é a etapa de envio de dados pelo cliente, fase crítica em que atrasos ou informações inconsistentes comprometem o andamento das demais etapas. Considerando que quase toda etapa do processo é um pré-requisito para a sequência de etapas seguintes, a implementação de reuniões recorrentes com o cliente pode ser um meio de fazê-lo se engajar mais no projeto, garantindo que o desenvolvimento do relatório siga o cronograma inicialmente definido. Uma consequência da falta de engajamento e de informações inconsistentes é o “vai-e-vem” da minuta e do material diagramado com alterações. Uma melhoria a ser implementada é aumentar as rodadas de revisão em cada etapa do material, para garantir que todos os detalhes sejam revisados.

No processo atual, o envolvimento do designer acontece quando o relatório chega na fase de diagramação. O designer eventualmente participa do pré *kick-off* e *kick-off* para entender o contexto, mas com frequência a diagramação inicia com informações inconsistentes ou com dúvidas sobre etapas anteriores, consequência da falta de envio de todos os dados necessários dentro do cronograma previsto. Uma melhoria sugerida é a implementação de reuniões de acompanhamento quinzenais, para que a equipe acompanhe com mais proximidade o cliente e suas eventuais dificuldades.

Diante dessas observações, fica evidente que, embora o processo atual apresente um caráter colaborativo e já conte com práticas consolidadas, há pontos críticos que impactam diretamente na fluidez e na eficiência da construção dos relatórios. A análise das interações revela oportunidades de melhorias relacionadas à comunicação e à sequência de condução das etapas. O aprimoramento desses aspectos não apenas otimiza o trabalho da equipe, como também contribui para a entrega de relatórios mais consistentes, estratégicos e alinhados às expectativas do cliente.

6. Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo de desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade em uma consultoria especializada. Com base na aplicação da CVCA, foi possível revelar aspectos críticos que sinalizam oportunidades de melhorias, ajustes que podem beneficiar tanto a eficiência operacional quanto a experiência dos clientes e demais públicos envolvidos, portanto, o objetivo da pesquisa foi atingido.

A aplicação de ferramentas como o CVCA para a gestão de *stakeholders*, integrada à elicitación de requisitos, pode agregar valor por meio de uma visão holística do projeto. Os resultados permitem organizar necessidades e expectativas dos *stakeholders* desde o início. Isso contribui para um planejamento mais alinhado, com definição mais elucidativa de escopo e cronograma, reduzindo riscos de ajustes tardios.

Para estudos futuros, sugere-se a continuidade da aplicação da ferramenta CVCA nas etapas 6 e 7, visando o processo completo e a implementação de melhorias a partir dos resultados identificados neste estudo de caso. Investigar de forma mais aprofundada as trocas de valor entre cliente e consultoria ao aplicar as melhorias sugeridas tende a melhorar o engajamento do cliente com o projeto de desenvolvimento do seu relatório de sustentabilidade.

Referências

ALEIXO, S. R.; ROZENFELD, H. Gestão de requisitos. *flexM4I — flexible Methodology 4 Innovation*. Disponível em: <https://flexmethod4innovation.com/pratica/gestao-de-requisitos/>. Acesso em: 5 dez. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023:2025**. Informação e documentação — Elaboração de referências. Rio de Janeiro, 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520:2023**. Informação e documentação — Citações em documentos — Apresentação. Rio de Janeiro, 2023. 19 p.

AWA, H. O.; ETIM, W.; OGBONDA, E. Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, v. 9, art. 11, 2024. DOI: 10.1186/s40991-024-00094-y. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>. Acesso em: 14 jan. 2026.

BAKI, B.; BAS, T.; KOCABASOGLU, C.; SATIR, A. An application of integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for logistics services: a case study from Turkey. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 21, n. 1, p. 106–126, 2009.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Resolução CVM nº 193, de 20 de outubro de 2023. Dispõe sobre a preparação e divulgação do relatório de informações de sustentabilidade com base nos padrões internacionais emitidos pelo International Sustainability Standards Board (ISSB). Rio de Janeiro: CVM, 2023. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol193.html>. Acesso em: 30 mar. 2026.

CALLEGARO, A. M. *et al.* Managing requirements for the development of a novel elbow rehabilitation device. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 113, p. 408–420, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.07.027>. Acesso em: 16 jul. 2025.

DONALDSON, K.; SHEPPARD, S. D; ISHII, K. Customer Value Chain Analysis. *Research in Engineering Design*, v. 16, p. 174–183, 2006. DOI: 10.1007/s00163-006-0012-8.

DURUGBO, C. (2013). Integrated product-service analysis using SysML requirement diagrams. *Systems Engineering*, 16(1), 111–123. <https://doi.org/10.1002/sys.21229>

ECHEVESTE, M., Cannarozzo, M., & Sastre, R. (2020). Engenharia de requisitos em sistemas produto-serviço: do modelo de negócio ao conceito. In R-PSS: Métodos e casos (p. 126). Marcavizual Editora e Projetos Culturais Ltda.

ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone: Oxford, 1997.

FRAGA, B. S.; BARBOSA, M. W. A engenharia de requisitos nos métodos ágeis: uma revisão sistemática da literatura. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SBSI), 13., 2017, Lavras. *Anais...* Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2017. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsi/article/view/3606>. Acesso em: 13 jul. 2025.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. 2001. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>. Acesso em: 7 jan. 2026.

GOI, L. *Manual para não enganar a si mesmo: ética e estratégia para negócios que duram*. Eusébio, CE: Ed. do Autor, 2024.

HARRISON, J. S.; ST. JOHN, C. H. *Strategic management of organizations and stakeholders: theory and cases*. Boston: Cengage Learning, 1997.

IFRS FOUNDATION. *IFRS S1: General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. Londres: IFRS Foundation, 2023. Disponível em: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>. Acesso em: 19 nov. 2025.

LIVESEY, S. M.; KEARINS, K. Transparent and caring corporations? A study of the sustainability reports by the Body Shop and Royal Dutch/Shell. *Organization and Environment*, v. 15, n. 3, p. 233–258, 2002.

MARCONDES, N. A. V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. *Revista Univap*, São José dos Campos, v. 20, n. 35, p. 115–125, jul. 2014. Disponível em: <https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/320>. Acesso em: 11 jul. 2025.

MILNE, M. J.; KEARINS, K.; WALTON, S. Creating adventures in wonderland: the journey metaphor and environmental sustainability. *Organization*, v. 13, n. 6, p. 801–839, 2006.

WILSON, E. *Product definition factors for successful designs*. 1990. Thesis (Degree of Engineer) — Stanford University, Stanford, 1990.