



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

O modelo de gestão baseado em criação de valor compartilhado (CVC): encantamento ou realidade?

ARNALDO JOSÉ FRANÇA MAZZEI NOGUEIRA

PUCSP

ajfranca@usp.br

SELMA CULTURATI VASQUEZ

FIA - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

selmacont@hotmail.com

O MODELO DE GESTÃO BASEADO EM CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO (CVC): ENCANTAMENTO OU REALIDADE?

Resumo

Este artigo tem o objetivo de apresentar os principais desafios e as premissas utilizadas pelas empresas optantes por um modelo de gestão voltado à criação de valor compartilhado. Esta é uma proposta recente, difundida a partir deste século. Mesmo assim, já há relatos sobre retornos consistentes e bem-sucedidos por parte de diversas empresas que adotaram esta estratégia em seu propósito e em sua cultura. Sua viabilização foi realizada pelas consequentes ações voltadas à sustentabilidade social, cultural, econômica e ambiental, e à prática do capitalismo consciente, para o qual as organizações e as instituições vêm dedicando esforços para gerar valor tanto para os investidores, como também para as demais partes interessadas.

No entanto, fica um questionamento sobre este novo modelo proposto, quanto a ser uma real tendência e novo olhar a ser dado à gestão empresarial, ou algo passageiro. Além disso, pode ser um modelo aplicável a todas as empresas, indiferentemente de seu tamanho e ramo de atividade?

Palavras-chave

Criação de valor compartilhado, capitalismo consciente, sustentabilidade.

THE MANAGEMENT MODEL BASED ON SHARED VALUE CREATION (CVC): CHARMING OR REALITY?

Abstract

This article aims to present the main challenges faced and the assumptions used by companies opting for a management model aimed at creating shared value. This is a recent proposal, released from this century. Still, there are already reports of consistent returns and successful by many companies that have adopted this strategy in its purpose and its culture. Its feasibility was carried out by subsequent actions aimed at social, cultural, economic and environmental, and the practice of conscious capitalism, for which organizations and institutions are devoting efforts to create value both for investors, but also for the stakeholders.

The purpose of this study is to contribute and inspire other companies to join this new concept, which values all actors linked to companies and allows everyone to act synergistically, increasing the capacity of wealth generation, from which everyone will benefit.

However, it is a question on this proposed new model, as to be a real trend and new look being given to business management or something temporary. Moreover, it can be a model applicable to all companies, regardless of size and line of business?

Key words Creating shared value, conscious capitalism, sustainability

O MODELO DE GESTÃO BASEADO EM CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO (CVC): ENCANTAMENTO OU REALIDADE?

Apresentação

Na passagem para o século XXI, três grandes desafios ganharam maior relevância para o pensamento estratégico e global. O primeiro deles, veio no bojo da campanha política de Al Gore para a presidência dos EUA e colocou na ordem do dia a questão do aquecimento global. Isto reforçou a agenda dos movimentos ambientalistas cujas demandas transitaram da margem para o centro do sistema ou *mainstream*. O segundo, diz respeito ao comportamento da desigualdade social cujos indicadores evidentes nas periferias do sul do mundo começaram a se manifestar de forma crescente também nos países centrais do norte. Os estudos de Piketty iluminaram este problema que em larga medida já eram evidenciados pelo pensamento crítico de toda a ordem (Aktouf, 2004, Mézaroz, 2005). O terceiro ponto, veio à tona com a crise financeira global cujo epicentro ocorreu na economia norte americana e se espalhou de forma heterogênea e diversa para o resto do mundo. O modelo *wall street* estava questionado na prática.

Estes fatos sinalizam que o paradigma dominante funcionalista, fundamento dos modelos organizacionais desde sua formação até os parâmetros contemporâneos e estratégicos, estava trazendo resultados restritos para poucos beneficiários e comprometendo a sociedade e o meio ambiente no seu conjunto. Em tom irônico, argumenta-se aqui que entramos em uma fase da teoria do arrependimento e que agora um conjunto de forças e agentes procuram desenhar um novo modelo organizacional e de gestão em busca de legitimidade no futuro. Trata-se de um novo paradigma em construção ou de novos modismos ou ainda encantamento da realidade?

As ideias de um capitalismo consciente, das finalidades além do lucro, do fim do modelo de *wall street*, da criação de valor compartilhado, da busca do bem estar e da felicidade para a sociedade etc... se não parecem duvidosas e manipuladoras, o que significam então? Uma hipótese é que talvez estejam estruturando novos discursos e novas práticas que legitimam e tornam perene a ordem dominante no futuro. E isto não é pouca coisa. É preciso desvendar e entender melhor do que se trata.

A questão

Nas três últimas décadas a relação entre as empresas, seus investidores e partes interessadas vem passando por transformações relevantes e numa velocidade crescente. Embora, as mudanças nas estratégias adotadas pelas empresas e no mundo dos negócios ocorram normalmente como uma consequência da evolução da sociedade e seu contexto econômico, o maior e mais rápido acesso às informações, certamente pôde contribuir para essa dinâmica. Parece que o mundo ficou menor. Porém, enquanto as distâncias aparentemente diminuíram, as diferenças sociais e econômicas ficaram maiores e mais expostas. A desigualdade socioeconômica cresce como um rio caudaloso em busca de seu oceano. Ou de outro lado, os oceanos e as águas ameaçam invadir áreas ocupadas por pessoas e atividades econômicas provocando novos deslocamentos cuja causa está na guerra entre homem e natureza, o que é substancialmente diferente dos deslocamentos pela guerra entre os seres humanos.

O sistema capitalista, também acompanhando as novas demandas e valores das sociedades, vem passando por uma revisão; e, parte das empresas têm direcionado seu olhar não mais apenas para os *shareholders*, como propunha Friedman em seus primeiros trabalhos, mas, também para os *stakeholders* como propõem nesta última década, diversos autores como

Porter, Kramer, Hart, Mackey, Sisodia e outros mais. O desejo de formação dos lucros deve atender tanto o curto quanto o longo prazo e, a empresa deve incorporar em suas ações, medidas que visem a sustentabilidade sob os prismas social, cultural, financeiro e ambiental. A ONU identificou 17 desafios globais, com os quais seus países membros se comprometeram em atender até 2030 e, suas empresas e sociedades tanto não podem, quanto não devem ser apartadas desse compromisso. O que vem sendo pensado estrategicamente e apresentado como um modelo capaz de mover as empresas do seu lugar?

Objetivos

Este artigo tem a intenção de organizar o debate e as referências mais relevantes na adoção da estratégia de gestão voltada à Criação de Valor Compartilhado. Esta ideia que vem sendo discutida mais fortemente neste século, busca um modelo que equacione as principais críticas dos dias atuais, feitas em relação aos modelos tradicionais de gestão, que ainda colocam os interesses econômicos e financeiros de curto prazo acima dos interesses de perenidade advindos das medidas assumidas para o crescimento de longo prazo. Em muitas ocasiões, as ações apenas preocupadas com os ganhos imediatos, relegam a um segundo plano algumas questões éticas e socioambientais, que ao que tudo indica, nestes últimos tempos vem cobrando essa dívida. Portanto, para cumprir esta proposta, parte-se dos conceitos apresentados por Porter e Kramer (2011) sobre o modelo de gestão voltado à criação de valor compartilhado, tendo seus contrapontos e suas extensões também discutidos adiante.

O texto que segue está dividido em quatro partes. A primeira refere-se ao contexto que justifica a busca de novas alternativas de estratégias para gestão empresarial. A segunda parte identifica a base metodológica em que o artigo está apoiado. A terceira parte apresenta a teoria que fundamenta a proposta da gestão empresarial com o objetivo voltado à criação de valor compartilhado. A quarta parte faz considerações finais e apresenta a necessidade de investigação das empresas que já incorporaram este novo modelo de gestão.

1. Contextualização e a necessidade de um novo modelo organizacional

O crescimento projetado da população mundial de acordo com o Relatório da ONU de 2015 é de que em 2.050, a Terra terá em torno de 9,7 bilhões de habitantes, dos quais, 1,3 bilhões pertencerão aos países mais desenvolvidos, representando com isso 13,4% da população mundial. Os demais países, tanto os em desenvolvimento, quanto os 49 mais pobres, comporão a base da pirâmide com os outros 86,6% da população mundial e, por conseguinte, estarão diante de seus problemas sociais, econômicos e ambientais, todos avolumados pelo aumento do contingente populacional.

O crescimento da população mundial, certamente representará um desafio para os governos, que, para a contenção da desmontagem do estado do bem estar social (*welfare social state*), deverão instituir políticas públicas aplicáveis à solução em larga escala como a erradicação da fome e da miséria e, as outras demais medidas relacionadas ao bom funcionamento da sociedade, como a de promover capacidade para atendimento à saúde, à educação, à habitação, à segurança, inclusão social e profissional e, à mobilidade; bem como também, conduzir as medidas que impactarão positivamente a sustentabilidade em todos seus aspectos.

No entanto, esses desafios colocam-se para toda a sociedade e não apenas aos governos, e de forma direta às empresas. As empresas que se transformaram ao longo do tempo em empresas modernas e globais tornaram as sociedades cada vez mais dependentes de suas decisões e planejamento, bem como de sua produção de bens e serviços na forma de mercadoria. Já não se pode dizer o mesmo da capacidade das grandes empresas na expansão da força de trabalho, e cada vez mais as micro, pequenas e médias empresas e outras formas de organização

e trabalho, como o empreendedorismo ficam responsáveis pela manutenção do emprego. Segundo Prahalad (2005), as empresas deverão atender as necessidades da população em geral, com especial atenção à parcela de 4 bilhões de pessoas pertencentes à base da pirâmide. Estrategicamente, para as empresas, as sociedades transformam-se em fornecedoras de força de trabalho regular e precária que devem compor através de sua renda possível, a categoria de clientes reais e potenciais fazendo parte da demanda de seu mercado.

Também, não se pode deixar de mencionar a importância das redes de negócios das empresas que através da sua cadeia de valor composta por fornecedores de insumos e serviços necessários para o seu processo de valorização. A cadeia de suprimentos e, de todas as demais externalidades necessárias para o processamento dos negócios, como as fontes de financiamentos, as inovações tecnológicas, as fontes e abastecimento de energia e de água, além da preservação do meio ambiente devem ser consideradas.

Qual seria o melhor caminho para as empresas contribuírem para a solução desse problema eminente, além de buscarem seu próprio crescimento diante deste cenário? Encantamento ou realidade? Adiante, será apresentado as bases do modelo de gestão que pode ser transformador nas relações entre a empresa, os *stakeholders* e a sociedade. O desafio agora de acordo com o novo discurso empresarial, não é mais expandir apenas o negócio central, mas toda a cadeia de valor de modo a tornar o crescimento sustentável no futuro. A ideia é incluir vários parceiros na produção e distribuição da riqueza. No entanto, sempre restará a pergunta: Este desenho é factível?

2. Metodologia de Pesquisa

Algumas palavras sobre a metodologia: esta é uma pesquisa em andamento, cuja finalidade é discutir o modelo de gestão empresarial de criação de valor compartilhado. Por enquanto, o primeiro passo é estabelecer os principais aspectos e características associados à aplicação do novo modelo de gestão empresarial; o segundo passo, que apenas será apontado neste artigo, é confrontar o modelo com algumas práticas empresariais que afirmam adotá-lo de modo a perceber as potencialidades multiplicadoras e legitimadoras ou não das empresas capitalistas no futuro.

Uma revisão da literatura a partir de livros e artigos científicos de autores consagrados na área das ciências sociais aplicadas, como administração de empresas, gestão empresarial, estratégia e sustentabilidade indica que existe uma trajetória racional dos paradigmas gerenciais que contribuem para fundamentar o modelo em questão, apesar das controvérsias no campo da teoria organizacional principalmente no debate da teoria crítica (ver o item 3, a seguir). Na sequência, foram utilizados dados secundários obtidos em artigos acadêmicos e, pesquisa realizada em sites oficiais de algumas das empresas adotantes deste novo modelo de gestão aqui descrito, para ilustrar as medidas tomadas, como foram aplicadas e os impactos obtidos após sua implantação.

3. Revisão Teórica

3.1. O capitalismo entra num labirinto

A Economia e o mundo dos negócios acompanham os caminhos das sociedades e os meios e mercados em que interagem. O capitalismo associado ao puro lucro vem sendo discutido, especialmente em tempos em que a desigualdade na sociedade é crescente. Para Dowbor (2013) *Capitalism is a good system when production is concerned, but not a good enough system if we want adequate distribution. And a system that produces well, but does not distribute, is structurally flawed. We need alternatives*, o que, em tradução livre diz que, o capitalismo é um bom sistema quando a produção está adequada, mas não é um sistema

suficientemente bom, se quisermos uma distribuição adequada. Em suma trata-se de um sistema que produz bem, mas que não distribui adequadamente e neste aspecto está estruturalmente falido ou com baixa legitimidade. As empresas como agentes mais ativos do sistema capitalista e que desejam a sua perenidade buscam sem cessar alternativas. Lembra-se aqui, que o sistema capitalista é progressivo, inovador e se há destruição, há também criação e encantamento.

Pode-se considerar que está surgindo um novo paradigma de gestão no qual os negócios de impactos mais abrangentes têm apresentado maior atratividade dos investimentos para o mundo empresarial? É bom fazer o bem? Esse bem não se resume apenas à sociedade, mas aos negócios em geral; não é só encantamento, canto da sereia, mas, resultados econômicos reais.

Barki (2015), explica que os negócios de impacto têm surgido como resposta a alguns dos dilemas criados pelo capitalismo, despontando como uma filosofia para repensar e influenciar a forma de se fazer negócio. Ele defende que mais que um modismo, os negócios inclusivos são uma real tendência nos tempos atuais. O papel da empresa, assume em seu objetivo inicial, além de ganhar dinheiro e enriquecer, o propósito de fazer o bem

Também, como já anteriormente mencionado, é por demais importante associar o crescimento à busca de aumentar a igualdade e a sustentabilidade. Azevedo, Benke e Wittmann (2016) apontam que,

Colocando em foco a globalização, Dicken (2010) complementa que este fenômeno, associado à nova ordem econômica, política e cultural, vem acompanhado de fragilidades relativas à falta de desenvolvimento igualitário. O autor conclui que, “em um contexto global, isso significa ser sensível à imensa diversidade existente, ao mundo como um mosaico de pessoas que merecem, igualmente, uma vida boa” (DICKEN, 2010, p. 589), que Capra (1997) credita à sustentabilidade ambiental, as soluções futuras do planeta, nas quais as organizações têm papel fundamental na adoção destas práticas.

Hart (2006) se refere ao final do século XX e ao início do próximo, como: a melhor época, o pior dos mundos. Coloca os novos tempos como a Era da Informação em substituição à Era do Ferro e, aponta o avanço da desigualdade entre países e na própria sociedade. Reputa à globalização, o maior enriquecimento dos que já eram mais ricos e toda a sorte de mazelas relacionadas à saúde, ao meio ambiente e aos países mais pobres, como consequência deste crescimento desenfreado dos mais ricos. Para ele, em resposta a esse fenômeno, surgiu uma onda antiglobalização que amalgama os problemas vividos pelos desprivilegiados, como as questões de degradação do meio ambiente, injustiça, e perda de direitos humanos, da manutenção de sua cultura e de autonomias locais. Ainda, para Hart (2006), muitos em verdade, afirmam que todo o conceito de “desenvolvimento” deve ser abandonado, em favor de uma nova concepção que dê mais voz a visões e aspirações das populações locais.

Hart (2006), lembra que embora as empresas multinacionais respondam por um quarto da atividade econômica global, elas empregam menos de 1% da força de trabalho mundial, enquanto um terço de toda a população disposta a trabalhar está sem emprego ou subempregada. Ainda, em relação à desigualdade, menciona e compara os dados relativos a 1960 e 2000. Ele aponta a seguinte situação: Enquanto em 1960, os 20% mais ricos respondiam por 70,2% do PIB global; em 2000, os 20% mais ricos respondiam por 85% do PIB global. E, em relação aos 20% mais pobres, em 1960 respondiam por 2,3% do PIB global e em 2000, por 1,1% do PIB global. A partir desses números preocupantes, ele identifica as causas desse aumento na desigualdade da distribuição de renda e, embora não isente as empresas multinacionais de sua parcela de responsabilidade, também aponta outros responsáveis por parte da construção deste problema, como as instituições financeiras e os regimes de governo corruptos e opressores, gerando situações inaceitáveis em sua continuidade.

Para Porter e Kramer (2011), ultimamente à empresa tem sido imputada a causa dos problemas vividos pela sociedade, tanto em relação aos aspectos sociais, quanto ambientais e

econômicos. Ambos afirmam que é generalizada a percepção de que a empresa prospera à custa da comunidade que a cerca.

Esses autores trazem uma nova proposta de foco na gestão empresarial, que se configura como um novo olhar para o capitalismo, que será promovido pela criação do valor compartilhado, cujos objetivos centrais são:

“O conceito do valor compartilhado redefine as fronteiras do capitalismo. Ao conectar melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, abre muitas maneiras de atender a novas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados.” PORTER e KRAMER (2011).

Na proposta sobre a Criação do Valor Compartilhado, Porter e Kramer (2011) ponderam que não bastam medidas de curto prazo, como a simples geração de lucro por parte das empresas, com exclusivo fito de remunerar os *shareholders*. Para eles, é necessário que se pense a empresa como um agente de geração de riqueza tanto interna, quanto externa. Desta forma, para que assim aconteça, é preciso que a empresa tanto adote medidas de geração de riqueza para o longo prazo, quanto também inclua a(s) comunidade(s) com a(s) qual(is) interage, permitindo que essa geração de riqueza se estenda para além-muros da empresa e, beneficie a comunidade a ela relacionada, vivendo a mesma prosperidade e usufruindo a oportunidade de crescer e de se desenvolver.

Para essa nova roupagem dada ao capitalismo, podem-se associar as expressões consciente ou inclusivo. Assim, cabe ao modelo de negócios orientados pela visão capitalista consciente ou inclusiva, a tarefa de gerar a riqueza que abranja uma maior parcela de atores ligados à empresa que atua com essa filosofia renovada.

3.2. Empresas responsáveis ou geradoras de valor compartilhado?

Até o final dos anos 1970, a responsabilidade social corporativa (RSC) foi ridicularizada como uma piada, um oxímoro e uma contradição pela comunidade empresarial. No entanto, isto começa a mudar.

Cortez,R.C.; Van Bellen,H.M.; Zaro (2014) indicam que

Nestes últimos 20 anos, aponta Lee (2008), a RSC se transformou de um conceito irrelevante para um dos mais usuais e mais amplamente aceitos nos negócios mundiais. Segundo o autor, a maioria das organizações internacionais como as Nações Unidas, o Banco Mundial, a Organização de Cooperação Econômica e Desenvolvimento Internacional e a Organização Internacional do Trabalho não tão somente endossam a RSC, como também estabelecem diretrizes e divisões permanentes para pesquisar e promover a RSC. CORTEZ,R.C.; VAN BELLEN,H.M.; ZARO (2014)

Também, desde os anos 1970, as questões que versam sobre a sustentabilidade vêm sendo a cada dia mais presentes, e representam uma consciência voltada ou decorrente do desenvolvimento de uma sociedade. Sachs (2007) aponta que seu despertar ocorre em 1945 como uma preocupação, em função de corrigir os nefastos resultados deixados nas economias pela 2ª Guerra Mundial e, também de cuidar da libertação das colônias ainda existentes. Do crescimento econômico urgente, surgem os efeitos que se pode entender como uma retomada de desenvolvimento. Retomada essa, que leva a um repensar do desenvolvimento e, em que dimensões o mesmo seria observado, que são os prismas social, cultural, político e, após o início dos anos 1970, a dimensão ambiental. Sachs questiona as atribuições do desenvolvimento quando pergunta:

Econômico, social, político, cultural, sustentável (ecologicamente), humano. Quantos adjetivos a mais serão acrescentados para se qualificar o desenvolvimento – um conceito pluridimensional por excelência? Aventuro-me a sugerir que seria

melhor concordarmos em cortar todos eles de uma vez por todas e, em seu lugar, apresentar uma definição mais completa de desenvolvimento; ou então fazer com que desembuquem no adjetivo “integral” ou “total” (...) SACHS (2007)

3.3. As Medidas da Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

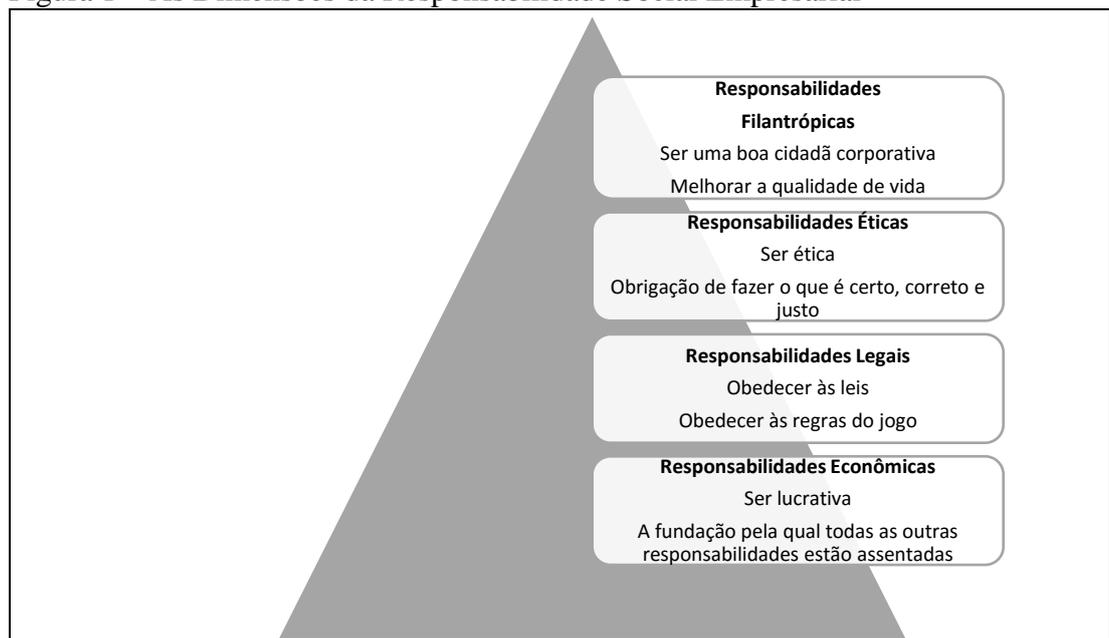
A RSE pode ser vista como uma das primeiras medidas de maior comprometimento das empresas com o crescimento de seus pares. No entanto, em algumas empresas ela atua até hoje como uma medida cosmética, vista como um mal necessário e que tem o objetivo de trazer uma atratividade extra à marca. Desta forma desvirtuada de seu principal objetivo, não pode ser considerada como uma medida eficaz. Também, em outras situações, é utilizada como veículo de filantropia, que tem seu mérito, o que pode ser temporário e finito, se estiver associada a ações isoladas.

Cortez,R.C.; Van Bellen,H.M.; Zaro (2014), dizem que embora a importância da RSE seja reconhecida nos dias atuais, ainda não há um consenso ou padronização de medidas que correspondam a sua adoção como uma estratégia na gestão dos negócios da empresa.

Morais Neto (2014), por sua vez, também indica que a RSE é um conceito que não apresenta um modelo globalmente aceito na literatura. As ações voltadas à RSE são multifacetadas e abrangentes, o que ao olhar de Cortez, Van Bellen E Zaro (2014), oferece dificuldade em sua sistematização e formação de padrão.

A pirâmide de Carroll(1991) (apud Toledo, 2014) identifica as dimensões da RSE.

Figura 1 – As Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Quadro adaptado de CORTEZ,R.C.; VAN BELLEN,H.M.; ZARO (2014)

Cortez,R.C.; Van Bellen,H.M.; Zaro (2014) traz o argumento de CARROLL, (1991) de que a empresa:

(...) para ser aceita como legítima e aceita por homens de negócios a RSC deve tratar de toda uma gama de obrigações que a empresa tem para com a sociedade. Segundo o autor, a RSC total das empresas engloba o cumprimento das responsabilidades econômica, legal, ética e filantrópica. Em outras palavras, a empresa socialmente responsável deve se esforçar para ter lucro, obedecer a lei, ser ética, e ser uma boa cidadã corporativa (CARROLL, 1991 Apud Toledo, 2014)

As dimensões da RSC, também são detalhadas por Cortez, Van Bellen e Zaro (2014) em que ao apresentar o ponto de vista de Dahlsrud, mostram que a expectativa gerada em relação às empresas que praticam a RSC e a RSE, é de que se encontrem corporações cidadãs, como também citado acima. Cortez, Van Bellen e Zaro (2014) apontam o quadro abaixo:

Quadro 1. Dimensões da Responsabilidade Social Corporativa

Dimensões da RSC	Definição	Frases dos conceitos de RSC
Ambiental	Refere-se ao relacionamento da empresa com o meio ambiente.	‘Um ambiente mais limpo’; ‘gestão ambiental’; ‘preocupações ambientais nas operações de negócios’.
Social	Refere-se ao relacionamento da empresa com a sociedade.	‘Contribuir para uma sociedade melhor’; ‘integrar as preocupações sociais nas operações da empresa’; ‘considerar o escopo completo do impacto sobre as comunidades’.
Econômica	Refere-se aos aspectos socioeconômicos e financeiros, incluindo a descrição da RSC em termos de uma operação de negócio.	‘Contribuir para o desenvolvimento econômico’; ‘preservar a rentabilidade’; ‘operações da empresa’.
Stakeholders	Refere-se aos <i>stakeholders</i> ou grupos de <i>stakeholders</i> (partes interessadas).	‘Interações com os <i>stakeholders</i> ’; ‘como as organizações interagem com os empregados, fornecedores, clientes e comunidades’; ‘tratar os <i>stakeholders</i> da empresa’.
Voluntária	Refere-se as ações (éticas) não prescritas pela lei.	‘Baseado em valores éticos’; ‘além das obrigações legais’; ‘voluntária’.

Fonte: Adaptado de Dimensões da RSC conforme Dahlsrud (2008), apud Cortez, Van Bellen E Zaro (2014)

E, esses mesmos autores, Cortez, Van Bellen e Zaro (2014), seguem dizendo:

De acordo com Dahlsrud (2008), a probabilidade de encontrar 3 ou mais destas dimensões em um conceito de RSC é de 97%. Uma definição recente de responsabilidade social e que abrange as dimensões de Carroll (1991) e Dahlsrud (2008) é apresentada pela norma internacional de responsabilidade social. Segundo a ISO 26000 (2010, p.3), a característica essencial da responsabilidade social.

É o desejo da organização de incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios e se responsabilizar pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento transparente e ético que contribua para o desenvolvimento sustentável, leve em conta os interesses das partes interessadas, esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento, que esteja integrado em toda a organização e seja praticado em suas relações.

Para Dahlsrud (2008) as definições de RSC descrevem um fenômeno, mas fracassam em apresentar qualquer orientação sobre como gerenciar os desafios dentro deste fenômeno. Dahlsrud (2008) conclui que o desafio dos negócios não é tanto para definir um conceito de RSC, como é para entender como a RSC deve ser socialmente construída em um contexto específico.

3.4. A Criação de Valor Compartilhado e a Responsabilidade Social Empresarial – Semelhanças e Diferenças

A RSE e a CVC têm suas raízes na promoção de uma gestão mais inclusiva que a tradicional; atualmente, para a maioria das empresas que as adotam, elas são voltadas não só à formação do lucro e remuneração dos investidores, mas também à geração de valor, à

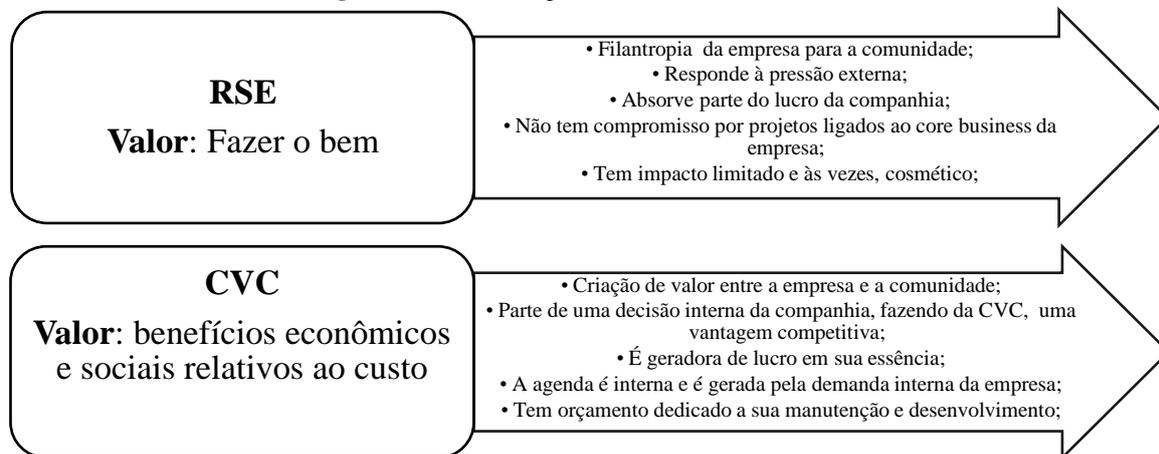
sustentabilidade da empresa e à participação de suas demais partes interessadas ou relacionadas, como fornecedores, funcionários e demais órgãos e entidades ligados a seu funcionamento.

Ambas, embora sejam oriundas de bases semelhantes, são bem diferentes em sua proposta. A seguir, serão apresentadas comparativamente as duas propostas de estratégia empresarial. O impacto que essas medidas podem gerar para a sociedade são mais exuberantes por suas diferenças que por suas semelhanças.

Na visão de Porter e Kramer (2011), a RSE tem a característica filantrópica mais fortemente marcada, o que pode invalidar a CVC, se em sua prática, estiver distanciada do *core business* da empresa. Para esses autores, a CVC acontece exclusivamente, se as ações de criação de valor ocorrerem na execução dos negócios que representam a atividade fim da organização e, se impactarem positivamente a todos, ou seja, empresa, *shareholders* e *stakeholders* primários e secundários.

Morais Neto (2014) aponta as diferenças entre RSE e CVC de acordo com Porter e Kramer (2011). As principais diferenças por esse olhar são:

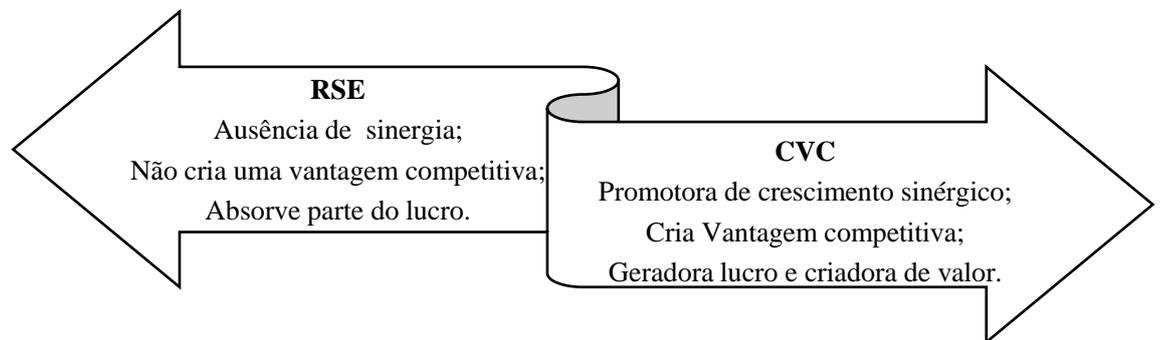
Figura 2. Diferenças entre a RSE e a CVC



Fonte: Adaptado de Moraes Neto (2014)

Por tudo que se pode entender como ações voltadas à RSE, a principal base em que Porter e Kramer (2011) se apoiam para sua crítica, é a de que as mesmas não geram valor para a empresa como uma vantagem competitiva, o que as torna isentas de sinergia, ao passo que na prática da CVC, o ponto central, chave de seu sucesso, é o de ser formador de ganhos recíprocos entre as empresas dela participantes e suas partes interessadas.

RSE e CVC como fonte de criação de vantagem competitiva



Fonte: Os autores.

3.5. O Caminho das Pedras para os Novos Tempos

Para que o modelo de gestão voltado à CVC seja bem sucedido, é preciso que seu propósito em gerar valor compartilhado não seja periférico à filosofia de gestão da empresa e sim, central a seu *core business*. O engajamento de toda a empresa é mais que um facilitador para atingir esse novo objetivo, pois é absolutamente necessário. Pode-se afirmar que, de acordo com os autores, este propósito pode ser compreendido como a pedra fundamental para que as outras ações complementares à ideia, sejam executadas com o êxito esperado. Ainda com relação ao propósito, vale lembrar que a empresa deverá estabelecer o objetivo de gerar o valor compartilhado ao invés de gerar apenas o lucro em si. Ainda em complemento, deverá projetar um crescimento consolidado de longo prazo, apoiando as decisões operacionais de curto prazo com vislumbre de continuidade. Porter e Kramer (2011) afirmam que isso alimentará a próxima onda de inovação e crescimento da produtividade da economia global.

O propósito da empresa é amplamente discutido por Mackey e Sisodia (2013). Para eles, a identificação do propósito central da empresa, surge em seu nascimento, é incorporado pela empresa, e defendido por todos seus trabalhadores sem distinção hierárquica. Uma vez determinado, aceito e difundido, é esse o motivo fundamental do trabalho e dos negócios exercidos no empreendimento. Esses autores identificam quatro categorias de grandes propósitos, que definem como: o Bom, o Verdadeiro, o Belo e o Heroico. Para eles, o Bom é:

(...) um propósito profundamente motivador e emocionalmente muito gratificante para as pessoas que realmente o abraçam. O serviço autêntico baseia-se na genuína empatia com as necessidades e desejos alheios – e empatia genuína leva ao desenvolvimento, ao crescimento e à expressão de amor, cuidado e compaixão.(...)

MACKEY e SISODIA (2013)

Para os próximos três grandes propósitos, esses mesmos autores também identificam as peculiaridades de cada um. Assim sendo, definem o Verdadeiro, como buscar a verdade e perseguir o conhecimento, para o qual citam o exemplo do Google “como paradigma de negócio com esse tipo de objetivo”. Para o Belo, citam a “perseguição da beleza e excelência em busca da perfeição”, como faz a Apple. E finalmente, atribuem ao Heroico, principalmente o espírito e desejo de transformação e inclusão social, o que resultaria num mundo melhor. Para isso, mencionam o exemplo do Grameen Bank, fundado por Muhammad Yunus.

A empresa que assume o compromisso com o modelo de gestão que busca a criação de valor compartilhado, deverá levar adiante algumas remodelações em seu funcionamento. Para isso, deverá em primeiro lugar reconhecer seu próprio propósito e, em seguida adotar ações para cumpri-lo. Para Porter e Kramer (2011) é necessário repensar a empresa em sua totalidade.

Para que isso ocorra, Porter et al. (2011) sugerem três níveis em que a empresa poderá operar para criar valor compartilhado.

a) Reconhecer produtos e mercados

Para isso, a empresa repensa seu sistema produtivo, seu produto e, principalmente seu consumidor, tanto em relação a suas necessidades, como a forma que essa empresa se relaciona com ele. Porter e Kramer (2011) afirmam que as sociedades, a tecnologia, as prioridades e as economias mudam, e que por isso, podem identificar novas demandas. Para esses autores,

Satisfazer necessidades em mercados subatendidos muitas vezes requer a reformulação de produtos e métodos de distribuição distintos. Isso tudo pode desencadear inovações fundamentais com aplicação também em mercados tradicionais. O microcrédito, por exemplo, foi inventado para satisfazer as necessidades não atendidas de crédito em países em desenvolvimento. Hoje, cresce rapidamente nos Estados Unidos, onde preenche uma lacuna importante, que até então passaria batida. PORTER e KRAMER(2011).

Porter et al (2011), relatam que neste nível, espera-se que a empresa seja contemplada com aumento em suas receitas, tanto em sua participação de mercado, quanto do próprio mercado e, sua rentabilidade. A sociedade se beneficia com aumentos de cuidados com a saúde, com uma melhor nutrição e educação, além da redução da pegada de carbono que beneficiará o meio ambiente.

Dando sequência à sugestão dos níveis geradores de valor compartilhado, para Porter et al.(2011), os itens a seguir complementam as medidas necessárias para que a empresa implante este modelo de gestão voltado à CVC.

b) Redefinir a produtividade na cadeia de valor

A Cadeia de Valor da companhia é um sistema de atividades interdependentes que se conectam através de intersecções.(...) A Cadeia de Valor exhibe o valor total criado, que consiste em margem e atividades de valor primárias e de suporte(...) MORAIS NETO e PEREIRA (2014). Ao redefinir o modo de como ocorrem essas conexões, a empresa operará neste nível, podendo se beneficiar com um melhor e mais racional uso de seus fatores de produção bem como com a adoção de novas tecnologias; assim sendo, os resultados que poderá colher, segundo Porter et al. (2011), são aumento em sua produtividade, redução dos custos operacionais e de logística, fornecimento garantido, melhora da qualidade e da rentabilidade. Deste nível também esperam-se retornos para a sociedade em geral e para os *stakeholders* primários, como redução do uso de água, energia e matérias primas, melhoria nas habilidades de trabalho, bem como nos ganhos dos trabalhadores.

c) Promover o desenvolvimento de *clusters* locais

O sucesso de qualquer empresa é afetado por negócios de apoio e pela infraestrutura que a cerca. A produtividade e a inovação são fortemente influenciadas por *clusters*, ou concentrações geográficas de empresas, negócios correlatos, fornecedores, prestadores de serviços e infraestrutura logística numa determinada área (...) PORTER e KRAMER (2011).

Porter e Kramer (2011) advogam que a importância dos *clusters* ou APL's (arranjos produtivos locais), se dá não apenas pelo complexo das empresas, mas também e principalmente pelo desenvolvimento regional que os mesmos podem gerar, pois outras instituições tanto de suporte quanto complementares, serão demandadas em função do *cluster*. Outras vantagens que podem ser mencionadas são os benefícios sobre a tecnológica, a logística que contribuirão com a produtividade da Cadeia de Valor.

Porter et. Al (2011), mencionam que ao se promover o desenvolvimento regional por meio de um *cluster*, as empresas obterão reduções de custos, disporão de suprimento garantido de insumos, e desfrutarão de ganhos adicionais gerados por melhor infraestrutura logística, maior acesso a força de trabalho, aumentando com isso sua rentabilidade. Para o âmbito social, espera-se também um retorno positivo em relação a fatores como educação, oferta de empregos, saúde e ganhos. Hamel e Prahalad (1995), antecedendo ao conceito da CVC, abordam a necessidade de reconstruir, como um dos pontos de partida para a empresa analisar sua demanda e, também aprofundar seu autoconhecimento e se atualizar diante do mercado, tanto em relação à procura, quanto em relação à concorrência. Eles afirmam que

(...) a ligação de uma empresa com o passado pode ser econômica ou emocional. Para uma empresa de sucesso, a definição de mercado servido, a proposição de valor formulada aos clientes, a estrutura de margens e valor agregado, a configuração específica de ativos e habilidades que promovem essas margens e os sistemas administrativos de suporte constituem juntos um “motor” integral e bem regulado para a geração de lucros. HAMEL e PRAHALAD (1995)

3.6. Inovar para Crescer e Criar Valor Compartilhado

Kavadias, Ladas e Loch (2016), afirmam que as inovações tecnológicas estão associadas às necessidades emergentes do mercado. Ao reconceber produtos e mercados, como sugerem Porter e Kramer (2011), a empresa dá voz à demanda como um direcionador de seus próximos movimentos.

Hart (2004) também antecedendo à CVC, mas apresentando (com pequenas diferenças, principalmente no que tange ao foco mais direcionado à formação de valor para o acionista) uma análise próxima à proposta de Porter e Kramer (2011), enfatiza o papel da inovação como uma chave no processo de crescimento sustentável da empresa. Ele parte do presente como base para o futuro, para identificar as dimensões-chave do valor do acionista e aponta quatro dimensões, que se cumpridas em equilíbrio, atendem às expectativas da demanda e dos demais *stakeholders*, geram maior valor ao acionista, otimizam os fatores de produção, e garantem o crescimento da empresa tanto no curto quanto no longo prazo. Ele organiza essas dimensões da seguinte forma: as duas primeiras dimensões que estão no presente, são voltadas ao curto prazo, e tratam de medidas internas e externas a serem tomadas pela empresa. Em complemento, as outras duas dimensões, também internas e externas, vislumbram o longo prazo construído a partir das ações acertadas no curto prazo. Para esse autor, Hart (2004), os desafios globais associados à sustentabilidade também atuam como uma oportunidade para a formação de valor para o acionista, pois podem direcionar a empresa a novas estratégias e modelos de negócios, que fomentarão o crescimento da empresa, de suas partes interessadas e de seus investidores. Dentre eles, estão listados alguns desafios como a racionalização de consumo de matérias primas, a redução e tratamento de resíduos da produção, a redução da pegada ecológica e do impacto no meio ambiente.

As dimensões-chave pelas quais a empresa deve se orientar segundo Hart (2004) são:

- a) Identificar o desempenho da empresa voltado a tratar suas questões internas na busca de redução de custos e riscos. Estes são os elementos potenciais, que quando alcançados, podem se tornar fatores geradores de riqueza. A eficiência no uso de recursos e prevenção à poluição, são fundamentais para o desenvolvimento sustentável.
- b) Esta dimensão tem característica externa, pois inclui os *stakeholders* externos (fornecedores e clientes) e deve beneficiar a cadeia de valor imediata. Hart(2004) advoga que a adequada inclusão dos interesses dos stakeholders, reiterará o direito

de operar sem maiores questionamentos a respeito, garantindo com isso, a reputação, a transparência, a responsabilidade e a legitimidade da companhia.

- c) Buscar internamente, em atenção às novas demandas e novos valores, o desenvolvimento de novas habilidades, e incorporação das emergentes tecnologias limpas e das fontes renováveis de energia, que assegurarão o seguimento da empresa e de sua marca, rumo ao futuro sustentável.
- d) Finalmente, esta última dimensão atende às pressões externas, como os desafios ligados à sustentabilidade e a desigualdade socioeconômica, apresentando novos produtos ou atuando em novos mercados, capacitando a empresa a ter uma clara e factível visão de seu desempenho no futuro, também podendo com isso, atuar em mercados com demanda insatisfeita ou não atendida e, como consequência, na criação de riqueza em massa para suas partes interessadas.

Pelo discurso de Hart (2004), percebe-se uma forte proximidade entre sua visão estratégica para gestão empresarial e a visão dada por Porter e Kramer (2011) para as premissas recomendadas de gestão, voltadas à criação de valor compartilhado.

3.7. Um Novo Modelo De Negócio – A Transformação

Porter e Kramer (2011) ao sugerir as três ações necessárias à criação de valor compartilhado, de fato estão propondo um novo olhar a como fazer os negócios prosperarem de forma integral, abrangendo a própria empresa, os investidores e as demais partes interessadas. É um passo além ao da Responsabilidade Social Empresarial. Talvez mais ousado, e certamente mais consistente, pelo seu caráter inclusivo e sustentável em todos os níveis de aplicação.

Kavadias, Ladas e Loch (2016) identificam que um modelo de negócios é identificado pelo modo como a companhia cria e absorve valor. Para eles, esse modelo representa igualmente um senso comum acerca da mais adequada alocação e organização dos recursos de produção. Defendem, que na medida em que novos entrantes trazem algum novo modelo de negócios para o mercado, e que por isso, são capazes de suplantar as empresas que ainda usam modelos tradicionais, ou, que seus concorrentes passam a adotar este novo modelo, se pode afirmar que a indústria passou por uma transformação.

Pfizer, Bokksette e Stamp (2013) apresentam várias empresas que criam valor compartilhado (com dados impressionantes) e que para isso, usam a inovação como seu principal recurso para atingir esse objetivo, identificado pelo propósito no qual a empresa fundamenta sua cultura. Para esses autores, assim como para os demais aqui citados, o reposicionamento da empresa frente a seu mercado, tem início na redefinição de seu propósito fundamental, que deverá ser incorporado tanto à cultura da empresa, quanto ao processo orçamentário dedicado de cada período e a sua estratégia de negócios. A seguir, apresentam-se, segundo os esses autores, os elementos que se complementam e se reforçam mutuamente em busca da criação do valor compartilhado, cujo equilíbrio e ponto de ótimo dependem da cultura, do contexto e da estratégia adotados pela companhia. Portanto para Pfizer, Bokksette e Stamp (2013):

a) Definindo o propósito

A definição do propósito da empresa parte do que será considerado como a razão de ser da companhia. E, essa razão de ser, deverá representar o legítimo mote do empreendimento, que será defendido por todos os trabalhadores da companhia e será incorporado em seus produtos e relacionamento com seu mercado. Cabe a lembrança da semelhança deste ponto de vista com o que Mackey e Sisodia (2013) também defendem como propósito da empresa. É uma definição criada pela alta hierarquia e que é transmitida a todos, pois é a partir deste

conceito que o negócio será gerido. A seguir, dois exemplos para ilustrar o propósito de empresas que serão citadas novamente à frente: o mote da Nestlé é “Nestlé faz bem”, o da Natura é o “Bem Estar Bem”.

b) Identificando as Necessidades Sociais

Uma vez definido o propósito e o associando ao foco da empresa, esta identificará as necessidades sociais para as quais deverá se dedicar. Voltando à Nestlé como um exemplo, depois de extensa pesquisa realizada entre os habitantes de baixa renda da Índia, essa empresa lançou um tempero a baixo custo para ser vendido para esse público, com o objetivo de reforçar os micronutrientes (ferro, iodo e vitamina A) capazes de contribuir para redução da anemia presente em 70% das crianças menores de 3 anos e 57% das mulheres dessa população pesquisada.

c) Medindo o Valor Compartilhado

É importante realizar um monitoramento dos benefícios gerados e os progressos decorrentes dos esforços da empresa que atua neste tipo de empreendimento. As métricas contábeis ainda estão sendo desenvolvidas em função da pouca idade desses projetos e desse novo olhar dado à gestão dos negócios, tema esse, também abordado de maneira semelhante por Porter et.al.(2011). Ainda não há um consenso a respeito de suas âncoras de medidas. Quando essas métricas estiverem padronizadas, será possível comparar o desempenho de tais empresas; o que contribuirá por exemplo, para que a mesma tenha maior acesso, caso necessite, a recursos, tanto de terceiros, quanto de investidores. Usando a Coca-Cola Brasil como exemplo, em sua iniciativa chamada Coletivo, as medidas acompanhadas à iniciativa, são vinculadas aos objetivos do projeto, que são os de aumentar a empregabilidade de jovens de baixa renda, que passarão por vários cursos oferecidos pelo projeto, e de obter um aumento nas vendas decorrentes do fortalecimento dos canais de venda e da marca junto a esse público.

d) Estimando o Negócio e o Valor Social

Há que se fazer a ponderação para identificar quais mudanças na condição social serão geradoras de ganhos tanto para a empresa, quanto para o contexto social, quer esses ganhos ocorram pelo aumento das vendas ou pela redução dos custos de produção; bem como, qual será seu impacto no valor dos negócios e as estratégias necessárias para sua promoção. Com essa avaliação, será possível definir os próximos avanços do projeto e as estratégias que deverão ser utilizadas, reforçadas ou, substituídas. Mais uma vez, se pode citar a Coca-Cola, que pela capacitação profissional oferecida pelo projeto Coletivo, empregou vários alunos impactados pela medida, além de ter aumentado suas vendas, uma vez que também uma outra parcela desses alunos abriu negócios voltados à venda dos produtos da empresa.

e) Estabelecendo Medidas Intermediárias para Acompanhar o Negócio

O próprio plano de negócios pode ser entendido como um roteiro não apenas para implantar as medidas voltadas à criação de valor compartilhado, mas também como um balizador capaz de avaliar os indicadores que mostram o vínculo gerado entre os benefícios para a sociedade e para a empresa. Por esse acompanhamento, a companhia poderá disseminar as melhores práticas em busca da excelência do projeto.

Uma vez identificados os benefícios dessa avaliação, será possível alinhar os próximos passos do projeto justificando ou não sua expansão e maior injeção de capital.

Ainda, Pfitzer, Bokkstette e Stamp (2013) lembram que como todo projeto, para estes em questão, há riscos em sua implantação e execução. Portanto para uma adequada consolidação dessas iniciativas, a empresa deve estar atenta aos seguintes aspectos:

À plena integração entre o propósito e a iniciativa da empresa em direção da criação de valor compartilhado, de forma que ambos estejam contemplados no *core business* da empresa e, que o projeto minimamente se aproxime das taxas de retorno praticadas pelo

empreendimento. É interessante mencionar que vários dos autores citados neste artigo se referem a este modelo de negócios como uma estratégia de alto impacto positivo na rentabilidade da empresa que o adota.

No entanto, embora possam ser lucrativos, os investimentos sociais podem ter uma implantação e um retorno mais lento que os demais, como por exemplo, os voltados à saúde e à educação que apresentarão tanto adesão, quanto resultados dentro de um prazo mais extenso do que teria uma indústria voltada a produção de bens de uso e consumo imediato, apenas como uma referência de comparação.

Pfizer, Bokksette e Stamp (2013), sugerem que a empresa, caso sinta necessidade, ou apenas, caso opte, pode ter auxílio para a consecução da implantação dessa nova estratégia para gestão do empreendimento por meio de auxílio externo, como capital externo, parcerias com governos, entidades filantrópicas ou outros investidores. Concluem que para criar valor para a sociedade e para a empresa, são necessários cinco ingredientes já anteriormente citados, que são: o propósito internalizado pela empresa, associado à pontual identificação das necessidades sociais, a avaliação por métricas que respondam se os objetivos esperados foram efetivamente alcançados, ter ainda a inovação como pilar fundamental e finalmente a co-criação. Para eles, são forças que interagem sinergicamente.

Na relação empresa e demanda, Bertini e Gourville (2012) defendem que a atribuição de preços aos produtos deve ser feita de forma muito cuidadosa, para que os consumidores compreendam a exata relação entre o valor de uso do produto oferecido e a proposta de empreendimento que ele traz em si, como a criação de valor compartilhado por exemplo, e o valor atribuído a esse diferencial. Apoiados em Porter e Kramer (2011), Bertini e Gourville (2012) advogam que os preços devem ter um perfil mais consciente do ponto de vista social, pois isso poderá aproximar empresa e clientes de maneira consistente. Mackey e Sisodia (2013) também demonstram a mesma preocupação ao se referirem às políticas de gestão que são praticadas no Whole Foods Market e afirmam que seus clientes entendem os preços como uma efetiva e justa relação entre o valor e o preço do produto.

4. Considerações Finais

O repensar do capitalismo e da relação da empresa com seus *shareholders* e *stakeholders* é renovadora e entusiasmante. A esperança fica revigorada diante da perspectiva de contribuir com um mundo melhor, mais justo e menos desigual, mais sustentável em todos os prismas, como o social, o cultural, o econômico e o ambiental. Mas, nem essa proposta e nem seus estudos param por aqui. Há que se acompanhar a evolução desta proposta para entender se a mesma é o reflexo de uma nova realidade, ou se não passa de um modismo e um encantamento. Os projetos são factíveis? Se sim, em que condições serão exitosos?

A iniciativa de criação de valor compartilhado é bastante recente, carece de um amadurecimento que virá apenas com as experiências ao longo dos anos que estão pela frente. Ao mesmo tempo, essa estratégia de negócios já incorporada por várias companhias, tem sido implantada com muito sucesso em grandes empresas como Nestlé, Natura, Novartis, GE, HP, Coca-Cola, Unilever e muitas outras. Recomenda-se a visita aos sites de tais empresas, em que estarão detalhados os impactos e retornos sociais, econômicos e ambientais de cada projeto.

Fica uma provocação para sequência e aprofundamento dos estudos da criação de valor compartilhado. É possível fazer a implantação deste novo modelo de negócios em pequenas e médias empresas? Se sim, para quais empresas ele seria mais adequado?

Referências Bibliográficas

AKTOUF, O. -Pós-Globalização, Administração e Racionalidade Econômica: A Síndrome do Avestruz – São Paulo: Atlas, 2004

AZEVEDO, J.B.; VON ENDE, M.; WITTMANN, M.L. **Responsabilidade Social E A Imagem Corporativa: O Caso De Uma Empresa De Marca Global**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 9, n. 1, p. 95-117, 2016.

BARKI, E. – **Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo?** GVExecutivo- v.14, n1, jan/jun2015.

BERTINI, M.; GOURVILLE, J. T. Pricing to create shared value. Harvard Business Review, v. 90, n. 6, 2012.

Centro de Notícias da ONU/Traduzido & Editado por UNRIC em 30/06/2015 - <http://www.unric.org/pt/actualidade/31919-onu-projeta-que-populacao-mundial-chegue-aos-85-mil-milhoes-em-2030> visitado em 15/04/2016

CORTEZ, R.C.; VAN BELLEN, H.M.; ZARO, E.S., Ferramentas de Responsabilidade Social: uma análise comparativa a partir das dimensões e modelos de RSC- XXVIII Enanpad 2014.

DOWBOR, L. – disponível em <http://dowbor.org/2013/05/gestao-social-e-transformacao-da-sociedade.html/> em 26/07/2016.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. – Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras Para Obter o Controle de Seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã – Rio de Janeiro: Campus, 1995

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE executivo**, v. 3, n. 2, p. 65-79, 2004.

HART, S.L., O Capitalismo na Encruzilhada – Porto Alegre: Bookman, 2006

MACKEY, J., SISODIA, R. – Capitalismo Consciente: Como Libertar o Espírito Heroico dos Negócios – São Paulo: HSM Editora, 2013

MARQUES, J.C.; MINTZBERG, H. Why Corporate Social Responsibility Isn't a Piece of Cake. MIT Sloan Management Review, v. 56, n. 4, p. 8, 2015.

MÉSZÁROS, I.; XXI, O. Século. Socialismo o barbarie. In: La alternativa al orden social del capital. Ediciones de la Presidencia de la república Bolivariana de Venezuela, Pasado y Presente XXI. Ediciones Emancipación-Congreso Bolivariano de los pueblos. México.[Links]. 2005.

MORAIS NETO, S., PEREIRA, M.F. , Criação de Valor Compartilhado – São Paulo: Atlas, 2014.

PFITZER, M.; BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. Innovating for shared value. Harvard Business Review, v. 91, n. 9, p. 100-107, 2013.

PRAHALAD, C.K. – A Riqueza na Base da Pirâmide: Como erradicar a pobreza com lucro – Porto Alegre: Bookman, 2005

PORTER, M., KRAMER, M.R. - *Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* , 2006 – disponível em <http://katakji.com/media/3307/1135.pdf> em 26/07/2016.

PORTER, M.E. et al. Measuring shared value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results, p. 10-11, 2011.

PORTER, M.E., KRAMER, M.R. Creating shared value. Harvard business review, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

SACHS, I. Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento/ Ignacy Sachs; Paulo Freire Vieira (org.) – São Paulo: Cortez, 2007.

Sites visitados:

www.natura.com.br em 10/09/2016

www.nestle.com.br em 10/09/2016