

**CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO POR MEIO DA INOVAÇÃO SOCIAL UMA
REVISÃO CONCEITUAL DA LITERATURA**

LARA DIAS DE JESUS E SOUSA
CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI

DAFNE OLIVEIRA CARLOS DE MORAIS
CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI

CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO POR MEIO DA INOVAÇÃO SOCIAL: UMA REVISÃO CONCEITUAL DA LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

A Inovação Orientada para a Sustentabilidade (IOS) é uma estratégia adotada por diversas organizações que buscam contribuir para o desenvolvimento sustentável. Novos modelos de IOS apresentam uma visão mais ampla da empresa em relação à sociedade e consideram não apenas inovações abordando questões internas, mas também inovações direcionadas para impactar além dos seus limites imediatos, possivelmente incluindo alianças com partes interessadas, como ONGs, grupos externos e governos (ADAMS *et al.*, 2016).

A importância da inovação nos serviços é amplamente reconhecida, tanto no setor privado como no setor público, e as empresas de serviços no âmbito da inovação tem contribuído para o processo de desenvolvimento sustentável. As empresas de serviços que estabelecem relacionamentos de cooperação têm maior propensão em inovar no produto (FONSECA, 2010).

O valor compartilhado pode trazer inovação e crescimento aos negócios, conectando as empresas ao sucesso financeiro com ganho de reconhecimento de imagem perante as comunidades locais (PORTER; KRAMER, 2011).

De acordo com Mirvis (2016) a Inovação Social Corporativa (CSI) visa produzir novas fontes de receita e gerar um sistema de inovação socialmente relevante e uma cultura corporativa que possam ser uma fonte de vantagem competitiva.

Segundo Wójcik (2016), o conceito de criação de valor compartilhado ainda está em seu estágio inicial e sua relação com o termo responsabilidade social empresarial ainda não foi explicado de forma consistente. Por sua vez, para Bittencourt e Figueiró (2019) ainda é necessário explorar o conceito de ecossistema de inovação Social, e suas vinculações entre criação de valor compartilhado.

Além do exposto acima, identificou-se uma lacuna a partir da busca das palavras valor compartilhado, responsabilidade social corporativa e inovação, nas bases Spell e Capes. Nessa busca, dos 116 artigos localizados, somente 1 propôs um entendimento conceitual sobre a responsabilidade social corporativa e inovação social. Nenhum relato teórico sobre valor compartilhado e inovação foi localizado.

Isto leva ao objetivo de pesquisa desse estudo: conduzir uma revisão conceitual para entender as relações entre responsabilidade social corporativa, criação de valor compartilhado e inovação social.

O presente estudo está dividido em seis tópicos: introdução, problema de pesquisa e objetivo, fundamentação teórica, metodologia, discussão, conclusão e referencial teórico.

A metodologia adota a pesquisa qualitativa, exploratória, com elementos como a construção de uma revisão teórica, cujo referencial teórico representa a análise de 23 artigos nacionais e internacionais selecionados na primeira busca mais 14 artigos selecionados na segunda busca que foi realizada em julho e agosto de 2020 onde foram pesquisadas literaturas complementares, encontradas em citações dos textos lidos a partir da primeira busca.

A partir da leitura dos artigos propostos foi possível estabelecer uma linha do tempo sobre como os conceitos que foram encontrados estão relacionados foram evoluindo, também foram elaborados dois quadros de correntes sobre os temas de Responsabilidade Social Corporativa e Criação de Valor Compartilhado.

Por fim verifica-se que a inovação e a atuação em redes aparecem como os melhores caminhos para criar valor compartilhado entre as empresas e as comunidades onde atuam.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Conforme mencionado, a literatura sinaliza que ainda é necessário explorar o conceito de ecossistema de inovação Social, considerando suas vinculações com a criação de valor compartilhado (BITTENCOURT; FIGUEIRÓ, 2019). Complementando a constatação de tal lacuna, o presente estudo identificou a escassez de estudos no tema ao realizar a busca das palavras valor compartilhado, responsabilidade social corporativa e inovação, nas bases Spell e Capes. Dos 116 artigos localizados, somente 1 propôs um entendimento conceitual sobre a responsabilidade social corporativa e inovação social. Nenhum relato teórico sobre valor compartilhado e inovação foi localizado.

Assim, delinea-se como problema de pesquisa: Quais são as relações entre responsabilidade social empresarial, criação de valor compartilhado e inovação social estabelecidas na literatura? Isso leva ao objetivo desse estudo, que contempla a elaboração de uma revisão conceitual para entender tais relações entre responsabilidade social empresarial, criação de valor compartilhado e inovação social.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A estratégia define os negócios em que a companhia vai atuar, a natureza econômica e não econômica de suas ações e contribuições, bem como o relacionamento com os acionistas, funcionários, consumidores e comunidades, conforme Andrews (1987). Para o autor, a estratégia corporativa é um padrão de decisões de uma corporação que acaba por determinar objetivos, propósitos, metas, políticas e planos para atingir determinado escopo.

As estratégias, são definidas a partir da análise das condições ambientais, sociais, políticas, das capacidades organizacionais, dos resultados da organização e dos riscos associados. Escolhas estratégicas têm um aspecto ético, no qual se espera que os executivos levem em consideração as expectativas da sociedade em suas decisões e percebam que algumas alternativas podem se mostrar mais atrativas quando o bem público ou os serviços para a sociedade são considerados (ANDREWS, 1987).

Para Porter (2007, p.88), um dos autores de referência no tema de estratégia corporativa, “toda boa estratégia deverá incorporar algum elemento social, que a tornará única, mais difícil de ser copiada”.

A busca pelo Desenvolvimento Sustentável demanda que as empresas realizem além de filantropia e responsabilidade social, sendo preciso inovar nos modelos de negócios, para que, assim, possam reduzir suas externalidades negativas e, preferencialmente, criar externalidades positivas para o meio ambiente e sociedade (SCHALTEGGER *et. al.*, 2016).

Segundo Schaltegger, Hörisch, Freeman (2019), o sucesso econômico pode e deve ser criado por meio da consideração consciente e inteligente de questões ambientais e / ou sociais. Ainda, entende-se que existe uma gestão da sustentabilidade quando observamos que os gerentes têm motivações intrínsecas à sustentabilidade e ao cumprimento das expectativas das partes interessadas, além de uma visão da maximização de lucros (ROSEN; SELLERS, 1999).

Ainda de acordo com Schaltegger, Hörisch, Freeman (2019) a teoria das partes interessadas tem se tornado uma das abordagens teóricas mais frequentemente usadas na pesquisa em RSE e gestão da sustentabilidade. Os autores Starik e Kanashiro (2013) definem gestão da sustentabilidade como a formulação, implementação e avaliação de decisões e ações relacionadas à sustentabilidade ambiental e socioeconômica. E para Hörisch, Schaltegger, Freeman (2014) a teoria das partes interessadas é uma das principais, se não a mais frequentemente utilizada, na pesquisa em gestão social, ambiental e de sustentabilidade. Tendo em vista estes aspectos é possível verificar que a gestão da sustentabilidade e a teoria das partes interessadas influenciam nos objetivos dos negócios.

Como as empresas afetam e são afetadas por várias partes interessadas, o objetivo dos negócios passa a criar múltiplos benefícios para uma ampla gama de partes interessadas, como

funcionários, clientes, fornecedores, governos, credores e financiadores (SCHALTEGGER; HÖRISCH; FREEMAN; 2019). Neste ponto é importante observar que a unidade de análise da teoria das partes interessadas não é a própria empresa, mas as relações entre uma organização e suas partes interessadas e amplia o escopo para uma incorporação social mais ampla das organizações e suas interdependências com o ambiente social (HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014). A relação das partes interessadas está descrita da Figura 1.

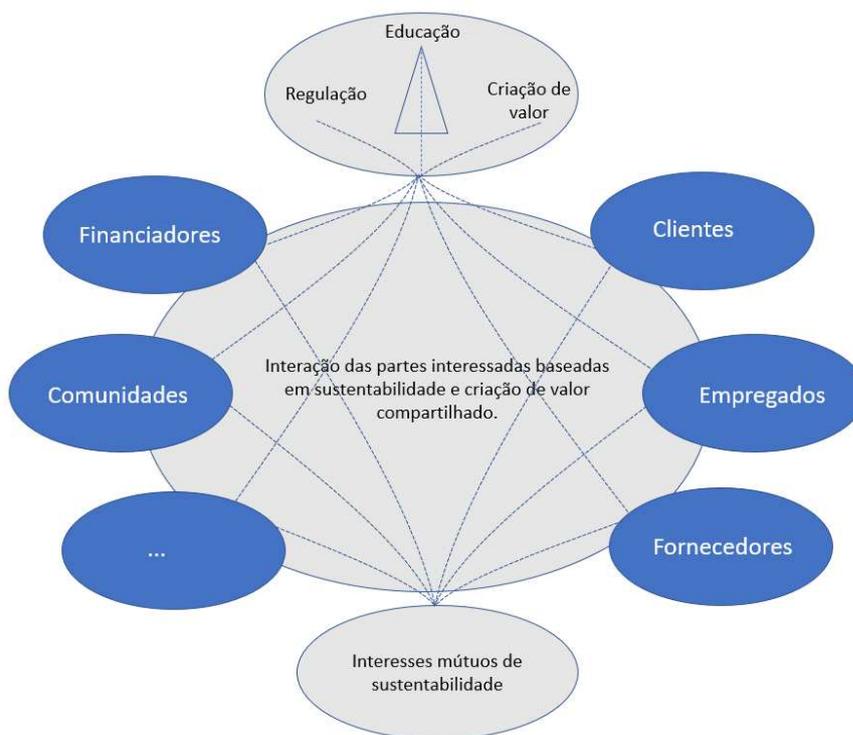


Figura 1 - Relação das partes interessadas adaptado pelas autoras (HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014).

Além dos aspectos já citados anteriormente, “por trás de cada preocupação das partes interessadas existe um mercado potencial, se abordado com a mentalidade da inovação” (FREEMAN; PIERCE; DODD 2000, p. 53).

3.1. Responsabilidade social corporativa

A responsabilidade social empresarial (RSE) é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Para os autores Husted e Allen (2000), a RSE está entre os elementos principais da formulação estratégica e a ética e a responsabilidade social têm sido frequentemente ligadas aos objetivos corporativos e incorporadas ao discurso dos negócios. A RSE pode ser considerada como uma série de recursos internos, como valores organizacionais, ética nos negócios, relacionamentos com *stakeholders*, projetos sociais e reputação empresarial, dentre outros (PESSOA, 2009).

Segundo Mirvis (2016), os programas tradicionais de RSE resultam de uma intenção filantrópica, envolvem contribuições de dinheiro e mão-de-obra, costumam ter empresas contratadas com organizações não-governamentais ou grupos comunitários para fornecer

serviços sociais. Para o autor, a RSE pode gerar boa vontade e aprimorar a reputação corporativa.

Caso as empresas utilizem as mesmas ferramentas que norteiam suas escolhas de *core business* para analisarem as oportunidades de RSE, este fato perante a sociedade deixa de ser um custo ou caridade para se tornar uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2006).

Há autores que colocam ressalvas com relação a RSE. De acordo com Wójcik (2016), a RSE é considerada muito postulativa e abstrata para a prática de negócios, contando, inclusive, com desafios econômicos para sua prática.

A comunidade local tem sido uma instituição importante, que influencia o comportamento de RSE das empresas e no contexto atual são comunidades residentes na geografia em que a empresa opera (JHA; AGGRAWAL, 2018). Nesse contexto, os autores entendem que a comunidade local é uma das razões para a adoção de políticas e práticas de RSE pelas empresas juntamente com filantropia, razões internas e interesse próprio (SHRIVASTAVA; VENKATESWARAN, 2000).

De acordo Du, Bhattacharya e Sen (2011) as empresas com visão de futuro estão encarando a RSE não apenas sua responsabilidade ética com a sociedade e o meio ambiente, mas como uma maneira de alcançar seus objetivos estratégicos e, ao mesmo tempo, melhorar o mundo, por meio de criar valor conjunto para a empresa e a sociedade. No tópico a seguir, o conceito de criação de valor compartilhado será aprofundado.

3.2. Criação de valor compartilhado

Entende-se a Criação de Valor Compartilhado (CVC) como o conjunto de políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, enquanto esta contribui para o avanço de condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua, ampliando as conexões entre a sociedade e o progresso econômico (PORTER; KRAMER, 2011). Para estes autores, a CVC faz parte da lucratividade e da posição competitiva da companhia, alavancando seus recursos únicos e especialistas para que criem valor econômico através da criação de valor social.

As diferenças entre responsabilidade social empresarial e criação de valor compartilhado estão demonstradas no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre RSE e CVC.

RSE	CVC
Bons resultados de valores.	Benefícios econômicos e sociais relacionados com custo
Cidadania, filantropia e sustentabilidade.	Comunidade e empresa criando valor juntas.
Discreta resposta para pressões externas.	Competitiva.
Separada para maximizar lucro.	Integrada para maximizar lucro.
Agenda definida por questões externas e pessoais	Agenda específica da empresa e gerada internamente.
Impacto limitado por metas e orçamento da empresa.	Realinha o orçamento da empresa.

Fonte: Adaptado pelas autoras (PORTER; KRAMER, 2011)

Observa-se que enquanto a RSE tem seus resultados voltados para valores, a CVC busca o relacionamento econômico e social. Há também que se destacar a CVC como um modo mais proativo e competitivo. O protagonismo da CVC está na integração da empresa com a comunidade.

Para o sucesso dos negócios no longo prazo, tão importante quanto gerar lucro para os acionistas, é gerar ao mesmo tempo valor para a sociedade (BITTENCOURT; FIGUEIRÓ, 2019). A ideia da criação de valor compartilhado deve estar intimamente ligada às operações de negócios da empresa (PORTER, 2007).

O valor compartilhado pode trazer inovação e crescimento aos negócios, conectando as empresas ao sucesso financeiro com ganho de reconhecimento de imagem perante as comunidades que locais (PORTER; KRAMER, 2011) e a inovação e colaboração entre variados atores sociais, como empresas, governo, sociedade civil e ONGs são fundamentais no valor compartilhado (NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012).

No entanto, há uma linha que discorda da CVC como por exemplo em Dembek *et al.* (2015), o qual relata que se assemelha a um chavão de gerenciamento, não fornece critérios claros de implementação para os negócios e precisa de mais elaboração.

3.3. Inovação

A importância da inovação nos serviços é amplamente reconhecida tanto no setor privado como no setor público e as empresas de serviços no âmbito da inovação tem contribuído para o processo de desenvolvimento. As empresas de serviços que estabelecem relacionamentos de cooperação têm maior propensão em inovar no produto (FONSECA,2010).

A inovação orientada para a sustentabilidade (IOS) é um dos caminhos escolhido por diversas organizações que visam contribuir para o desenvolvimento sustentável. Com o uso de IOS, as empresas assumem a problemática da escassez de recursos e de problemas socioambientais e alinham sua estratégia de negócios com inovação para novos produtos e processos que, de alguma forma, podem ser considerados sustentáveis. Novos modelos de IOS apresentam uma visão da empresa em relação à sociedade mais ampla, tratando-se de saber das inovações abordando questões internas, ou projetadas e direcionadas para impactar além dos limites imediatos, possivelmente incluindo coligações com partes interessadas, como ONGs, grupos e governos (ADAMS *et al.*, 2016).

Em um estudo recente Adams *et al.* (2016) desenvolveram um novo modelo de IOS, em que propõem três estágios para alcançar um negócio sustentável. No primeiro estágio os autores apresentam a ecoeficiência, em seu segundo estágio, por meio da empresa, deve-se promover a criação de valor e no terceiro estágio deste modelo proporcionar a mudança da sociedade por meio da geração de impacto positivo, conforme demonstrado na Figura 2.

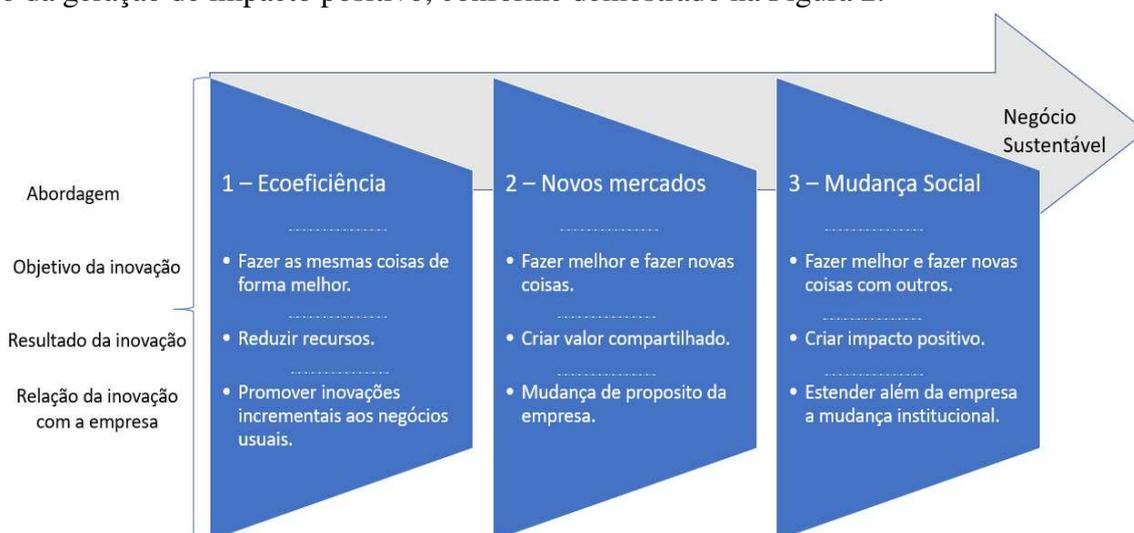


Figura 2 - Novo modelo de IOS, adaptado pelas autoras segundo ADAMS, et. al. (2016)

Verifica-se que, na evolução dos estágios, a tendência é sair de inovações voltadas somente para processos e caminhar no sentido de mudanças mais abrangentes. Onde tais mudanças não atendam somente as necessidades da empresa como da sociedade, sendo que tais inovações não

precisam ser realizadas exclusivamente pela empresa, abrindo espaço para criações conjuntas com parceiros.

A inovação centrada na rede parte do pressuposto de que há uma mudança da inovação centrada na empresa para a inovação centrada nas redes externas (NAMBISAN; SAWHNEY, 2011).

As redes são compostas por nós, onde cada nó pode ser considerado um indivíduo, um grupo (empresa) ou uma comunidade, que tem um papel específico em relação ao objetivo que a rede está sendo desenvolvida (GATTAZ; CRUVINEL; PISCOPO, 2014). Para os autores, esses nós se conectam por meio de certos modelos de relacionamento, para executar uma operação específica e interação entre esses nós e conexões é baseada em vários contextos, internos ou externos ao ambiente de inovação, e que fazem parte da estratégia.

Para Peltomäki e Husman (2012), o problema de trabalhar em redes é que a confiança na mesma e o funcionamento da rede costumam ser respeitados pelos indivíduos, não pelas organizações que representam. Se uma pessoa de confiança sair da rede, isso pode atrapalhar o desenvolvimento da rede. De acordo com Bittencourt e Figueiró (2019) o potencial de um ecossistema de inovação em criar valor compartilhado, por meio da inovação, entre a rede de atores.

Os ecossistemas de inovação podem ser entendidos como ambientes de negócios abertos e dinâmicos. Entre os componentes dos ecossistemas de inovação estão: infraestrutura, regulações, capital financeiro, conhecimento, ideias, interface entre os atores, princípios de arquitetura (RABELO; BERNUS, 2015).

Para a formação e sustentação de um ecossistema de inovação com promoção de interação entre diferentes atores, torna-se necessário que todos os envolvidos percebam valor. Sendo assim, o desenvolvimento e a sustentação de um ecossistema de inovação ocorrem com a criação de valor compartilhado, ou seja, é necessário que os diferentes atores da rede percebam valor na sua participação (BITTENCOURT, FIGUEIRÓ, 2019). Os autores propõem um modelo de atuação das partes interessadas e os benefícios gerados, conforme Figura 3.

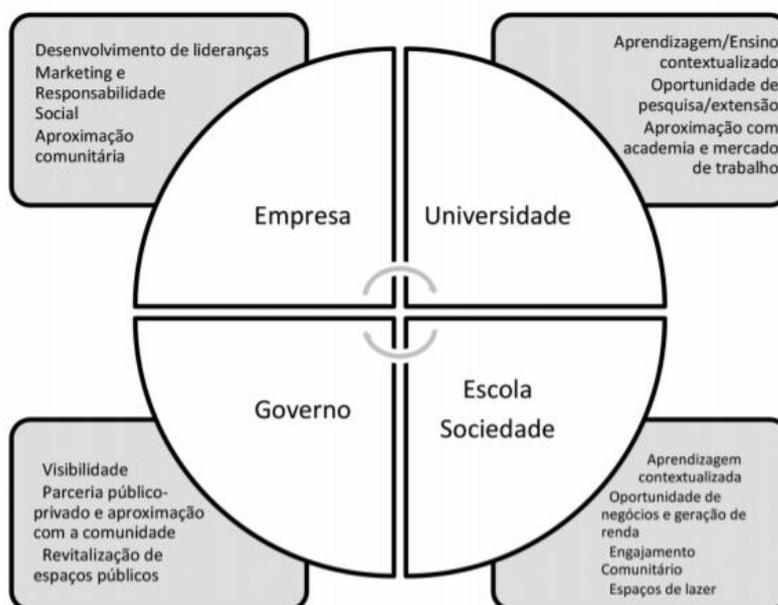


Figura 3 - Atuação das partes interessadas e os benefícios gerados de acordo com BITTENCOURT; FIGUEIRÓ (2019).

Tal modelo demonstra os benefícios gerados por um ecossistema de inovação para cada parte interessada envolvida, como por exemplo as oportunidades de negócio e geração de renda

para a comunidade, desenvolvimento de pesquisa e extensão para a universidade, responsabilidade social para a empresa e a revitalização de espaços públicos para o governo.

Inovação social corporativa (ISC) envolve esforços inovadores construídos sobre o compromisso corporativo com a finalidade social, envolve uma colaboração mais profunda entre as funções dentro da empresa e com partes externas para co-criar algo novo que forneça uma solução sustentável para os problemas sociais (MIRVIS, 2016). De acordo com o autor, a ISC visa produzir novas fontes de receita e gerar um sistema de inovação socialmente relevante e uma cultura corporativa que possam ser uma fonte de vantagem competitiva.

Por ser uma forma colaborativa a inovação social corporativa se conecta com os demais conceitos apresentados e pode ser uma forma de criação de valor compartilhado. A partir do referencial teórico apresentado, passa-se à apresentação da metodologia utilizada neste trabalho.

4. METODOLOGIA

O presente estudo adota uma metodologia qualitativa, exploratória, realizada com base na construção de uma revisão teórica (conceitual) sobre o tema: valor compartilhado por meio da inovação social em rede. As revisões da literatura são utilizadas para demonstrar o que ocorre no campo e elas podem ser sistemáticas ou conceituais, a revisão conceitual proporciona visualizar a complexidade de um problema profissional de forma ampla (STAKE, 2011).

A lacuna teórica foi validada a partir de buscas das palavras valor compartilhado, responsabilidade social corporativa e inovação, nas bases Spell e Capes. Foram localizados 116 artigos e destes somente 1 propôs um entendimento conceitual sobre a responsabilidade social corporativa e inovação social.

As pesquisas para a elaboração da revisão teórica foram realizadas entre abril e maio de 2020. As buscas foram efetuadas pelas palavras chaves valor compartilhado, redes de cooperação para a sustentabilidade, inovação para sustentabilidade, capital social, iniciativas de cooperação, responsabilidade social empresarial e companhias de serviços. Foram selecionados 32 artigos obtidos nas bases Capes, Ebsco e Spell no período pesquisado de 2010 a 2019. Destes artigos selecionados, 9 foram descartados após uma leitura superficial, dois deles estavam repetidos e 7 não retratavam os conceitos no tema estudado.

O referencial teórico escrito deste trabalho representa a análise destes 23 artigos nacionais e internacionais selecionados na primeira busca mais 14 artigos selecionados na segunda busca que foi realizada em julho e agosto de 2020 onde foram pesquisadas literaturas complementares, encontradas em citações dos textos lidos a partir da primeira busca descrita acima.

Os resultados são apresentados em texto e figuras que retratam uma comparação do que foi obtido na pesquisa.

5. DISCUSSÃO

A partir da leitura dos artigos propostos foi possível estabelecer uma linha do tempo sobre como os conceitos estão relacionados e foram evoluindo, começando pela teoria das partes interessadas e responsabilidade social, com Mintzberg, em 1983, e finalizando em ecossistemas de inovação com Rabelo e Bernus em 2015, como demonstrado na Figura 4.



Figura 4 - Linha do tempo com os conceitos

Fonte: dados da revisão conceitual

Também foi possível estabelecer correntes dos conceitos, sobretudo dos conceitos de responsabilidade social empresarial / corporativa e de valor compartilhado devido a maior ocorrência destes conceitos no material analisado, Figura 5 e Figura 6.



Figura 5 - Correntes de responsabilidade empresarial / corporativa

Para a o conceito de Responsabilidade Social Empresarial ou Corporativa a maioria dos autores concordam com a aplicação dela, que pode ser descrita como a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Um grupo ainda percebe a RSE como um foco em reputação, com uma conexão limitada com os negócios, fazendo com que seja difícil justificá-los e mantê-los em longo prazo (NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012). Há ainda quem discorde considerado a prática muito postulativa e abstrata para a prática de negócios (e.g., KARNANI, 2011).



Figura 6 - correntes de criação de valor compartilhado / social

Para o conceito de criação de valor compartilhado ou social, a maioria dos autores concordam com e que pode ser descrito pela ideia de que oportunidades de criação de valor compartilhado devem estar intimamente ligadas às operações de negócios da empresa (PORTER, 2007). Uma organização de sucesso precisa de uma sociedade saudável e vice-versa (PORTER; KRAMER, 2006).

Há um grupo que já percebe a criação de valor compartilhado como inovação, o potencial de um ecossistema de inovação em criar valor compartilhado, por meio da inovação, entre a rede de atores (BITTENCOURT, FIGUEIRÓ, 2019).

E há quem discorde, tendo a criação de valor compartilhado agora se assemelha a um chavão de gerenciamento, não fornece critérios claros de implementação para os negócios e precisa de mais elaboração (DEMBEK ET AL, 2015).

6. CONCLUSÃO

Podemos concluir após a leitura que é possível desenvolver um relato teórico sobre a necessidade de as empresas terem estratégias com foco em criação de valor compartilhado. Conforme observa-se no trecho onde está apresentado que entende-se a CVC como o conjunto de políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, enquanto esta contribui para o avanço de condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua, ampliando as conexões entre a sociedade e o progresso econômico (PORTER; KRAMER, 2011).

A inovação e a atuação em redes aparecem como os melhores caminhos para criar valor compartilhado entre as empresas e as comunidades onde atuam. Tal fato apresentado no modelo de Adam *et. al* (2016), no qual se observa que as inovações não atendam somente as necessidades da empresa como da sociedade e sendo que tais inovações não precisam ser realizadas exclusivamente pela empresa, abrindo espaço para criações conjuntas com parceiros.

Foi apresentado um gráfico da linha do tempo dos assuntos abordados e uma figura representando as principais correntes sobre responsabilidade social corporativa e criação de valor compartilhado. Tais figuras contribuem para a literatura demonstrando como os conceitos estão relatados ao longo do tempo e quais autores tem visões semelhantes ou contrárias sobre os principais conceitos apresentados nesta pesquisa.

É notória a importância da matéria para o desenvolvimento do conhecimento e assim ter melhor compreensão dos atores envolvidos na criação de valor compartilhado.

Esta pesquisa tem como limitação a quantidade de bases de dados pesquisadas, porém vale ressaltar a qualidade das bases escolhidas para o desenvolvimento deste trabalho. Em futuras pesquisas pode-se ampliar as bases pesquisadas para se obter mais informações.

Recomenda-se ainda em pesquisas futuras o aprofundamento dos conceitos apresentados, principalmente o vínculo da criação de valor compartilhado por meio de inovação.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, Richard et al. **Sustainability-oriented innovation: A systematic review**. International Journal of Management Reviews, v. 18, n. 2, p. 180-205, 2016.
- ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy. Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective**, v. 52, 1997.
- BITTENCOURT, Bruno Anicet; FIGUEIRÓ, Paola Schmitt. **A criação de valor compartilhado com base em um ecossistema de inovação**. Cadernos EBAPE. BR, v. 17, n. 4, p. 1002-1015, 2019.
- DE MORAIS NETO, Siqueira; PEREIRA, Maurício Fernandes; DE OLIVEIRA MORITZ, Gilberto. **Novo capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial**. Revista Pretexto, v. 13, n. 3, 2012.
- DEMBEK, Krzysztof; SINGH, Prakash; BHAKOO, Vikram. **Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword?**. Journal of Business Ethics, v. 137, n. 2, p. 231-267, 2015.
- DÍAZ, Rosario Gómez-Álvarez; SÁNCHEZ, Rafael Morales; MORILLA, Carmen Rodríguez. **La Economía del Bien Común en el ámbito local**. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, n. 90, p. 189-222, 2017.
- DU, Shuili; BHATTACHARYA, Chitra Bhanu; SEN, Sankar. **Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier**. Management Science, v. 57, n. 9, p. 1528-1545, 2011.
- ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca: edição histórica de 12 anos**. São Paulo: M. Books, 2012.
- FONSECA, Sónia. **Cooperação no âmbito da Inovação Empresarial: Estudo nas Empresas de Serviço Portuguesas**. 2010.
- GATTAZ, Cristiane; CRUVINEL, Paulo; PISCOPO, Marcos. **Semantic parameters to manage an innovation network using managing as designing approach: the Virtual Innovation Society network case**. International Journal of Innovation, v. 2, n. 1, 2014.
- HÖRISCH, Jacob; FREEMAN, R. Edward; SCHALTEGGER, Stefan. **Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework**. Organization & Environment, v. 27, n. 4, p. 328-346, 2014.
- HUSTED, Bryan W.; ALLEN, David B. **Is it ethical to use ethics as strategy?**. In: Business challenging business ethics: New instruments for coping with diversity in international business. Springer, Dordrecht, 2000. p. 21-31.
- JHA, Aruna; AGRAWAL, Vijita S. **Community-Level CSR Implementation through the Lens of Institutional Theory: An Empirical Study**. The Qualitative Report, v. 23, n. 10, p. 2381-2402, 2018.

MIRVIS, Philip et al. **Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good.** Journal of Business Research, v. 69, n. 11, p. 5014-5021, 2016.

NAMBISAN, Satish; SAWHNEY, Mohanbir. **Orchestration processes in network-centric innovation: Evidence from the field.** Academy of management perspectives, v. 25, n. 3, p. 40-57, 2011.

PELTOMAKI, P.; HUSMAN, K. **Networking between occupational health services, client enterprises and other experts: difficulties, supporting factors and benefits.** International journal of occupational medicine and environmental health, v. 15, n. 2, p. 139-146, 2002.

PESSOA, Raimundo Wellington Araújo et al. **Estratégia e vantagem competitiva da responsabilidade social empresarial.** Gestão & Regionalidade, v. 25, n. 74, 2009.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **The link between competitive advantage and corporate social responsibility.** Harvard business review, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTER, M. E. **“Parem de Gastar Tanto Dinheiro”.** Guia Exame de Sustentabilidade. Ed. Abril, p. 88, 2007.

PORTER, Michael. E.; KRAMER, Mark. R. **Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a new wave of innovation and growth.** Harvard Business Review, Harvard University, Boston, p. 1-17, jan./fev. 2011

RABELO, Ricardo J.; BERNUS, Peter. **A holistic model of building innovation ecosystems.** IFAC-PapersOnLine, v. 48, n. 3, p. 2250-2257, 2015.

RATTNER, Henrique. **Sustentabilidade-uma visão humanista.** Ambiente & sociedade, n. 5, p. 233-240, 1999.

ROSEN, Christine Meisner; SELLERS, Christopher C. **The nature of the firm: Towards an ecocultural history of business.** Business History Review, v. 73, n. 4, p. 577-600, 1999.

SCHALTEGGER, Stefan; HANSEN, Erik G.; LÜDEKE-FREUND, Florian. **Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues.** 2016.

SCHALTEGGER, Stefan; HÖRISCH, Jacob; FREEMAN, R. Edward. **Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective.** Organization & Environment, v. 32, n. 3, p. 191-212, 2019.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011 [Cap. 6 – Revisão da Literatura].

STARIK, Mark; KANASHIRO, Patricia. **Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious.** Organization & Environment, v. 26, n. 1, p. 7-30, 2013.