



INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ REITORIA DE GRADUAÇÃO
CAMPUS GUARABIRA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

LILIANE DE SOUSA ANDRADE

**O VALOR COMPARTILHADO E SUA IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS E NA
SOCIEDADE**

GUARABIRA/PB

2019

Liliane de Sousa Andrade

**O VALOR COMPARTILHADO E SUA IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS E NA
SOCIEDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal da Paraíba – Campus Guarabira, como requisito obrigatório para a obtenção do título de tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientadora: Taysa Tamara Viana Machado,
Dra.

GUARABIRA, PB

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA

A553v Andrade, Liliane de Sousa
O valor compartilhado e sua importância nas empresas e na sociedade /
Liliane de Sousa Andrade. – Guarabira, 2019.
29f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) –
Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2019.

"Orientação: Profa. Dra. Taysa Tamara Viana Machado."

Referências.

1. Administração de Empresas. 2. Valor Compartilhado. 3. Sociedade.
I. Título.

CDU 658

LILIANE DE SOUSA ANDRADE

**O VALOR COMPARTILHADO E SUA IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS E NA
SOCIEDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia
em Gestão Comercial do Instituto Federal da
Paraíba – Campus Guarabira, como requisito
obrigatório para a obtenção do título de
tecnólogo em Gestão Comercial.

Defendida em: 14 / 05 / 2019.

BANCA EXAMINADORA

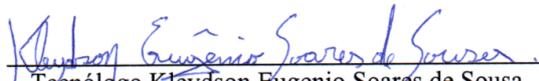


Prof. Dra. Taysa Tamara Viana Machado
Orientadora

Prof.^a Bruna Lyra
Mat. 2056809
IFPB - Guarabira



Prof. M^c. Bruna Lyra Alves de Almeida
Membro Examinador Interno



Tecnólogo Kleydson Eugenio Soares de Sousa
Membro Examinador Externo

Dedico este trabalho à minha família que foi grande apoiadora e me incentivou a continuar e a persistir.

AGRADECIMENTO

Agradeço a minha orientadora, Taysa Tamara Viana Machado, pela paciência e contribuições oferecidas para que o trabalho fosse finalizado. Como também, à minha família que sempre me incentivou a concluir, a todos os professores pelo conhecimento que passaram ao longo do curso, que me ajudaram na elaboração do trabalho e, principalmente, a Deus, que é meu criador.

“Semear ideias ecológicas e plantar sustentabilidade é ter a garantia de colhermos um futuro fértil e consciente”

Sivaldo Filho

RESUMO

Com a desigualdade social e as empresas vistas como apenas centradas no lucro, é necessário encontrar alternativas que dê retorno tanto para as empresas quanto para a sociedade. Dessa maneira, o Valor Compartilhado é um meio de conseguir que as empresas continuem a maximizar os seus lucros enquanto contribuem para resolver alguns problemas da sociedade, com questões ambientais e a desigualdade social. Assim sendo, o trabalho tem como objetivo analisar se o Valor Compartilhado tem importância para as empresas e para a sociedade. Para alcançar esse objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica no meio digital, por meio do Periódico Capes e do Google Acadêmico, através de artigos publicados em revistas científicas. Como resultados obteve-se que o valor compartilhado tem importância para as empresas e para a sociedade e que pode trazer benefícios a medida que as empresas se concentram em questões sociais, ambientais e econômicas.

Palavras-chave: Valor Compartilhado. Sociedade. Empresas. Meio Ambiente.

ABSTRACT

With social inequality and the companies seen as just focused on profit, it is necessary to find alternatives that will give a return to both companies and society. In this way, Shared Value is a means of getting companies to continue to maximize their profits while helping society contribute to solve some problems, with environmental issues and social inequality. Therefore, the objective of this study is to analyze whether Shared Value is important for companies and society. To reach this objective, a bibliographic research was done in the digital medium, through Capes Periodical and Google Scholar, through articles published in scientific journals. As results it was obtained that shared value is important for companies and for society and can bring benefits as companies focus on social, environmental and economic issues.

Key Words: Shared Value. Society. Enterprises. Environment.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 CONTEXTO QUE LEVOU A CRIAÇÃO DO VALOR COMPARTILHADO.....	10
2.2 CONCEITO DO VALOR COMPARTILHADO.....	11
2.3 CRIANDO VALOR COMPARTILHADO.....	13
2.4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E O VALOR COMPARTILHADO.....	14
3 METODOLOGIA	17
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	18
4.1 EMPRESAS QUE ADOTARAM O VALOR COMPARTILHADO.....	18
4.1.1 Ecolápis da Faber Castell.....	18
4.1.2 Nespresso da Nestlé.....	19
4.1.3 Walmart: embalagem e entrega.....	20
4.1.4 Natura: o Programa Amazônia e a ucuuba.....	21
4.2 AS EMPRESAS, A SOCIEDADE E O VALOR COMPARTILHADO.....	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial, que teve início na Inglaterra no século XVIII, apesar de ter promovido crescimento econômico, gerou a degradação contínua do meio ambiente pela utilização desenfreada de grandes quantidades de recursos naturais (DIAS, 2011).

Dessa forma, desde a Revolução Industrial a poluição por parte das empresas e o consumo demasiado dos recursos naturais vem acarretando sinais catastróficos no ambiente (PEREIRA *et al*, 2016). Além disso, como salientam Mansi e Lorenzetti (2016), a sociedade pós-Revolução Industrial foi se acostumando com um tipo de situação, que fez as pessoas complacentes com os sinais de risco eminentes, como também a desigualdade de vozes entre os grupos que dependem de determinados recursos, espaços e tempos fosse considerada algo natural.

Por outro lado, segundo Dias (2011), com o aumento da degradação ao meio ambiente cresce a consciência sobre a importância do meio ambiente natural, como também, segundo Candelo, Casalegno e Civera (2015), as questões sociais estão se tornando importantes para os *stakeholders* em geral e para os consumidores em particular. Por essa razão, a questão social e ambiental tornou-se uma preocupação para as empresas que não querem mais ser vistas como vilãs na sociedade (DIAS, 2011), pois, como afirma Santos (2013), muitos consumidores podem vir a julgar uma empresa pelo nível de comprometimento com os problemas públicos e sociais.

Por essa razão, por mais que seja reconhecível o papel importante que a empresa exerce com a geração de empregos, produtos e serviços, contribuindo para o desenvolvimento econômico de um país, muitas empresas podem trazer malefícios para a sociedade onde atuam como más condições de trabalho, falta de atenção e respeito aos interesses dos clientes, colocar o lucro acima de qualquer problema ou a necessidade latente da comunidade que a cerca, além de causar danos ao meio ambiente (SANTOS, 2013).

Segundo Porter e Kramer (2011), as empresas devem unir a atividade empresarial e a sociedade, reconectando o sucesso da empresa ao progresso social. Uma das alternativas seria através do valor compartilhado, que busca gerar valor econômico por meio da geração de valor social, o que significa que as empresas se concentram em trazer benefícios para a sociedade em vez de reduzi-los. O valor compartilhado vem assim como uma nova forma de obter sucesso econômico, através de novas práticas que toda empresa deve adotar, fazendo

parte da estratégia da empresa, pois a saúde das comunidades em torno das empresas e a competitividade das mesmas estão intimamente interligadas (PORTER; KRAMER, 2011).

Diante desse cenário onde as empresas cada vez mais têm que se preocupar com a sociedade a qual estão inseridas é de suma importância entender o que o valor compartilhado pode trazer de benefícios tanto para a empresa quanto para a sociedade, pois como afirma Santos (2013), apesar do conceito de valor compartilhado ser recente ele é de extrema relevância para as empresas e para a sociedade como um todo. Assim a presente pesquisa se justifica por ser relevante entender mais sobre um assunto recente e pouco explorado e que é relevante para a sociedade e as empresas na atualidade. Por essa razão, a problemática do presente trabalho foi “qual a importância do valor compartilhado para as empresas e para a sociedade?”

Para responder a problemática e atingir o objetivo da pesquisa, que foi analisar se o valor compartilhado tem importância para as empresas e a sociedade, foi feita uma pesquisa bibliográfica para analisar a relação entre o valor compartilhado com as empresas e sociedade e identificar os benefícios que o valor compartilhado pode trazer tanto para as empresas quanto para a sociedade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTEXTO QUE LEVOU A CRIAÇÃO DO VALOR COMPARTILHADO

Apesar do desenvolvimento econômico das últimas décadas, ainda existem disparidades econômicas, o que têm gerado novas demandas ambientais e sociais, pois muitos cidadãos não têm acesso a recursos de qualidade (MANZI; LORENZETTI, 2016). E por mais que as novas tecnologias tenham transformado a vida da civilização moderna, ainda existe desigualdade entre a população, o que significa que a sociedade moderna precisa de um capitalismo que possa atender tanto as suas necessidades sociais quanto as ambientais (MORAIS NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012).

A maximização do retorno para os sócios ou acionistas, durante muito tempo, foi causador de conflitos entre as empresas e a sociedade a qual fazem parte (CHAVES, 2014). Assim, as empresas têm sido vistas como principais causadoras de problemas sociais, ambientais e econômicos, com a ideia generalizada de que as empresas crescem a custa da

comunidade onde estão inseridas, mesmo assim, elas continuam a otimizar o desempenho financeiro a curto prazo, ao mesmo tempo em que ignoram as necessidades mais importantes de seus clientes e das influências maiores que vão determinar seu sucesso ao longo prazo (PORTER; KRAMER, 2011).

Dessa forma, as empresas têm que ter uma consistência entre os valores associados com a sua marca e o seu comportamento perante a sociedade, criando assim um verdadeiro relacionamento entre as empresas e seus clientes, como também com a sociedade a qual estão inseridas (CANDELO; CASALEGNO; CIVERA, 2015). Apesar disso, segundo Drozd *et al* (2015), as empresas, muito provavelmente, não vão mudar sua maneira de fazer negócios se não tiver benefícios econômicos.

A solução, segundo Porter e Kramer (2011), está no princípio do Valor Compartilhado que gera valor econômico ao mesmo tempo em que enfrenta as necessidades e desafios da sociedade. O termo foi inicialmente explorado em um artigo dos mesmos autores: “Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social e empresarial” em 2006 (Porter e Kramer, 2011).

2.2 CONCEITO DO VALOR COMPARTILHADO

Segundo Porter e Kramer (2011), o Valor Compartilhado é gerar valor econômico por meio da geração de valor social. Dessa forma, as empresas continuam maximizando seus lucros, enquanto contribuem na resolução de alguns problemas da sociedade, como a desigualdade social e os problemas ambientais.

O conceito de valor compartilhado reconhece que as necessidades sociais e econômicas definem o mercado e que os problemas e mazelas sociais podem criar custos internos para a empresa, como também o enfrentamento desses problemas não eleva necessariamente os custos da empresa, podendo aumentar a produtividade e até expandir para novos mercados (PORTER; KRAMER, 2011). Além disso, o Valor Compartilhado rejeita a ideia de que uma empresa só pode prosperar se colocar seus interesses acima da comunidade ao qual está inserida (SMITH, 2016).

Dessa forma, a criação de valor compartilhado vai exigir um reposicionamento de estratégias, sistemas, processos e estruturas, reconhecendo o papel transformador que as empresas podem desempenhar na sociedade (P.D, 2016).

Por essa razão, segundo Morais Neto, Moreira e Moritz (2012), a criação de valor compartilhado surge como abordagem para se instrumentar uma nova forma de relacionamento entre as empresas e a sociedade, o que significa que os vários atores sociais, como empresas, governo, sociedade civil e ONGs trabalhando juntos são fundamentos do valor compartilhado. Assim, segundo Manzi e Lorenzetti (2016), o valor compartilhado é repensar uma forma da sociedade e as organizações trabalharem juntas para o desenvolvimento conjunto, que seja justo para todos, pois a visão de uma empresa focada apenas no lucro faz com que ela atue de forma mais destrutiva do que benéfica.

Além disso, o Valor Compartilhado visa o equilíbrio entre sociedade e empresa, integrando as questões sociais na atividade principal da empresa sem impedir o ganho econômico, o que significa que ambos, sociedade e empresa, podem maximizar seus ganhos de valor compartilhado (LI *et al*, 2018). Nesse processo, a empresa leva em consideração as necessidades da sociedade através de um processo que cria valor ou impacto positivo, que é transferido ou compartilhado com a sociedade (BALIAN; GHEVONSYAN, 2018).

Dessa forma, as empresas, que aderem ao Valor Compartilhado, se preocupam em gerar impactos positivos para a sociedade a partir da atividade principal da empresa. Assim, o Valor Compartilhado é uma estratégia de gestão que foca em reconhecer e aumentar a ligação entre o progresso econômico e social (LI *et al*, 2018). Por esse motivo, no Valor Compartilhado a empresa está focada em gerar o tipo correto de lucro, que não diminui os benefícios sociais, mas sim cria benefícios para a sociedade (MORAIS NETO; MOREIRA; MORITZ, 2012).

Segundo Morais Neto, Pereira e Moritz (2012), a construção de valor compartilhado traz inovações quando possibilita o ganho em competitividade enquanto a empresa se preocupa com as questões sociais e não só com as de mercado. Assim, de acordo com Candelo, Casalegno e Civera (2015), a criação de valor compartilhado cria um círculo virtuoso, pois as empresas constroem um conjunto de políticas e práticas que traz poder competitivo contribuindo para a sustentabilidade do planeta e melhorando as condições sociais.

Por essa razão, o Valor Compartilhado é um valor criado para a sociedade além do valor criado para os clientes (WERNER; EISSING; LANGTON, 2016). Além disso, segundo Morais Neto, Neis e Pereira (2015), para gerar lucratividade para os empreendedores ao

mesmo tempo em que atende as necessidades da sociedade, a criação de valor compartilhado conecta os conceitos de produtividade e competitividade dentro do capitalismo.

Também segundo Porter e Kramer (2011, p.1), “valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas sim uma nova forma de obter sucesso econômico. Não é algo na periferia daquilo que a empresa faz, mas no centro.” Assim, o Valor Compartilhado vai muito além de ser uma empresa que adota a responsabilidade socioambiental para ser bem-vista pela sociedade, mas sim ter o Valor Compartilhado como parte da estratégia da empresa como um meio de obter maiores lucros e, ao mesmo tempo, beneficiar a sociedade.

2.3 CRIANDO VALOR COMPARTILHADO

Segundo Porter e Kramer (2011), para criar Valor Compartilhado as empresas podem reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar *cluster* setoriais de apoio nas localidades da empresa como indicado abaixo:

- **Reconceber produtos e mercados:** reconhecer as necessidades da sociedade, como saúde, melhor moradia, melhor nutrição, auxílio para o idoso, maior segurança financeira, menos danos ambientais e atender essas demandas através de produtos e serviços que solucionem tais problemas. Dessa forma abre-se oportunidades de inovação para as empresas em locais onde ainda não foram reconhecidos como mercados viáveis, em comunidades carentes, países em desenvolvimento e comunidades não tradicionais em países avançados. Além de trazer benefícios sociais consideráveis para o consumidor menos favorecido e de baixa renda, traz lucros consideráveis.
- **Redefinir a produtividade na cadeia de valor:** os problemas sociais, como o uso dos recursos naturais e da água, saúde, segurança, condições de trabalho e igualdade de tratamento no local de trabalho, podem gerar custos econômicos para a cadeia de valor da empresa. Surgem então oportunidades, pois ao enfrentar um problema social a empresa pode reduzir seus custos ao encontrar uma nova alternativa de operar para enfrentar os desafios da sociedade.
- **Montar *cluster* setoriais de apoio nas localidades da empresa:** o sucesso de qualquer empresa é afetado por negócios de apoio e pela infraestrutura que a cerca. A

produtividade e inovação são fortemente influenciadas pelos *clusters*, que segundo Dias, Oprime e Jugend (2012), são aglomerados que podem conter uma intensa presença de micros, pequenas e médias empresas. Sendo assim, o conceito de *clusters*, segundo Porter e Kramer (2011), é que são concentrações geográficas de empresas, negócios correlatos, prestadores de serviço, fornecedores e infraestrutura logística numa determinada área. Além disso, os *clusters* não incluem só empresas, mas também instituições como programas acadêmicos, associações comerciais e organizações de normalização. Ao criar *clusters* para corrigir falhas nas condições estruturais em torno do *cluster*, melhora a produtividade das empresas e estão gerando valor compartilhado.

Segundo os autores, quando uma empresa cria valor, em qualquer uma dessas áreas, abre oportunidades para as outras. Além disso, para Porter e Kramer (2011), para criar valor compartilhado existem diversas oportunidades independente da área e do tipo da empresa, como também em diferentes países com economias avançadas e até nos países em desenvolvimento.

Apesar disso, segundo Smith (2016), há desafios para se implementar o conceito de Valor Compartilhado como a necessidade de suporte da alta gerência, pois na ausência desse suporte, as ações de Valor Compartilhado estão fadadas ao fracasso; a dificuldade em identificar oportunidades de Valor Compartilhado, pois existem situações que podem não ser do tipo ganha-ganha, sendo em algumas a sociedade ganha, mas não há nenhum retorno para a empresa ou a sociedade perde e o ganho fica todo com a empresa; e a sociedade local, pois muitas vezes há a necessidade de ter uma grande familiaridade com a cultura, a língua e o local antes de se promover uma ação para ser bem-sucedido (SMITH, 2016).

2.4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E O VALOR COMPARTILHADO

Diante de um contexto de mudanças, onde as ações e comportamentos podem ter consequências, as empresas necessitam assumir novas responsabilidades (SILVA, 2014). Dessa forma, por mais que as empresas promovam bem-estar social através da criação de riqueza, bens de qualidade e empregos, ela deve respeitar o meio ambiente e considerar sua sobrevivência não como um fim que deve ser conseguido a qualquer custo, mas assumindo,

enquanto cidadã, responsabilidade na construção do futuro, adotando uma postura de ética empresarial com preocupação na sustentabilidade (JESUS; SARMENTO; DUARTE, 2017).

A visão da responsabilidade social busca assim conscientizar as empresas para que tenham um comportamento ético perante a sociedade civil, promovendo ações que contribuem para o desenvolvimento social, que vai além de cumprir as leis e partem da própria empresa, gerando valor para seus colaboradores e para a sociedade, dependendo de um relacionamento entre as instituições e a comunidade local, promovendo assim o bem-estar social (JESUS; SARMENTO; DUARTE, 2017). Sendo assim, segundo Moraes *et al* (2017), responsabilidade social é onde, através de atos e atitudes, as empresas têm um compromisso com a sociedade de gerar um impacto positivo.

Por essa razão, com as empresas tendo que ter responsabilidades com o bem-estar social, surge o termo Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que segundo Bernardino e Nunes (2014), leva em consideração que uma empresa deve se preocupar com a economia para obter lucro, o cumprimento das leis e a ética para com o social. Apesar de ser um tema muito discutido, segundo Zanitelli (2013), há uma grande variedade sobre o conceito da RSE, e isso se deve talvez ao fato de que as pesquisas acerca do tema tenham objetivos e áreas do conhecimento variadas, o que torna inevitável ter mais de um conceito.

Segundo Freguete, Nossa e Funchal (2015), a sustentabilidade a longo prazo das empresas está diretamente ligada à RSE. Assim, segundo Wójcik (2016), a RSE é quando o desempenho da empresa é definido nos termos do *triple bottom line* (ou tripé da sustentabilidade), que, segundo Dias (2011), é definido por três pilares: a econômica (as empresas devem ser economicamente viáveis), a social (a empresa deve oferecer as melhores condições de trabalho aos seus empregados) e a ambiental (a empresa deve ser eficiente nos seus processos produtivos, adotando uma produção mais limpa). Segundo Felipe (2015), esses três pilares do desenvolvimento sustentável devem ser balanceados.

Além disso, segundo Lyra, Gomes e Jacovine (2009), a RSE tem como característica abranger os vários aspectos do relacionamento ético que a empresa deve ter com os diversos grupos de interesse da sociedade, que também são conhecidos como *stakeholders*. Sendo assim, os *stakeholders* são todas as partes interessadas, para o bem ou para o mal, no sucesso da organização, sendo necessário alinhar os interesses dos principais *stakeholders* com os objetivos organizacionais (FREEMAN; MCVEA, 2001). Como exemplos de *stakeholders*, que podem ter potencial em ameaçar ou contribuir com a empresa, pode-se citar os

funcionários (desde a alta gerência até os da base), os órgãos ambientais e governamentais, os fornecedores, os clientes, os parceiros e as ONGs (Organizações Não Governamentais) (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

Sendo assim, por está diretamente ligada a questão ética e de sustentabilidade da empresa, como afirma Wójcik (2016), a noção de ética nos negócios, a RSE e a sustentabilidade empresarial tendem a ser usados na literatura científica como sendo intercambiáveis ou usados em conjunto com o termo RSE.

Além disso, segundo Morais Neto, Pereira e Moritz (2012), há formas de se promover RSE que são: ambiental, direitos humanos, práticas trabalhistas e trabalhos docente, sociedade, responsabilidade pelo produto e econômica.

Apesar de haver maneiras de se promover RSE, manter esses programas a longo prazo se torna difícil, pois focam normalmente em reputação e não estão diretamente ligados com os negócios da empresa, tendo uma conexão muito limitada com a atividade principal que a empresa exerce (MORAIS NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012). Daí a importância do Valor Compartilhado visar integrar os objetivos sociais e empresariais através da criação de valor, sendo considerada uma alternativa de modelo de negócios para a RSE (LI *et al*, 2018).

Dessa forma, o Valor Compartilhado tenta traduzir a RSE para colocar em ação as práticas de negócios, visto que tem surgido disfunções quando os princípios da RSE são colocados em prática (WÓJCIK, 2016). Por essa razão, o Valor Compartilhado, de acordo com Candelo, Casalegno e Civera (2015), iniciou a partir da RSE, mas impôs suas estratégias na forma de um novo modelo de negócios. Além disso, segundo Wójcik (2016), é uma resposta as deficiências na RSE, como é enfatizado na literatura científica e por profissionais de negócios. É então um avanço operacional para a prática da RSE estratégica (MORAIS NETO; NEIS; PEREIRA, 2015).

Contudo, segundo Wójcik (2016), as diferenças entre o Valor Compartilhado e a RSE ainda não estão claramente identificadas na literatura científica, o que traz uma discussão de tais diferenças, o que produz resultados conflitantes entre tais conceitos do Valor Compartilhado e da RSE. Porém, segundo o mesmo autor, quando se compara os conceitos do Valor Compartilhado e da RSE é onde se apresenta as mais significativas diferenças entre os dois, pois por um longo tempo a RSE foi definida como sendo a criação de benefícios sociais apenas, não deixando explícito os aspectos econômicos da participação das empresas nas questões sociais e ambientais.

Assim, o Valor Compartilhado difere da RSE quando unifica as diferentes noções acerca do conceito geral da RSE, trazendo a perspectiva de que o compromisso social pode ser benéfico para uma empresa e relacionando isso a uma análise estratégica, o que significa que o Valor Compartilhado procura ampliar ou substituir a RSE sendo o próximo passo para a evolução da mesma, pois mostra a preocupação social não como algo desconectado da estratégia de negócios da empresa, mas como oportunidades ligadas a essa estratégia. (WÓJCIK, 2016).

Sendo assim, o conceito de Valor Compartilhado traz uma perspectiva de vantagem competitiva enquanto projeta as reais necessidades da sociedade (LI *et al*, 2018), contribuindo para essas questões sociais e trazendo um retorno financeiro para as empresas que adotam a ideia.

Apesar do Valor Compartilhado fazer parte da estratégia da empresa, criando valor social e econômico, sendo considerado uma resposta a RSE, Elkington (2011), criador do termo *triple bottom line*, critica a criação de valor compartilhado afirmando que as empresas não devem abandonar a RSE pelo mesmo, pois não é possível lidar com questões como direitos humanos e corrupção, pois foca em questões sociais e ambientais que podem trazer benefícios para as empresas.

3 METODOLOGIA

Para o presente trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, através de dados secundários, que, segundo Marconi e Lakatos (2010), abrange a bibliografia publicada sobre o tema de estudo como boletins, teses, jornais, revistas, livros, pesquisas e monografias, a fim de conhecer mais sobre o Valor Compartilhado nas empresas e na sociedade.

Para tal foi feita uma pesquisa no Periódico Capes e no Google Acadêmico, por serem um meio prático de encontrar literatura científica relevante sobre o tema. Dessa forma, foram pesquisados artigos publicados em revistas científicas, dos anos de 2009 até 2019, que apresentavam no título, o termo “Valor Compartilhado”, em português, ou “Shared Value”, em inglês. Na pesquisa foi considerado somente o meio digital, pois, além do tema ser recente, as áreas de conhecimento avançam constantemente.

A partir da pesquisa bibliográfica foi possível identificar o conceito sobre o tema, como também analisar empresas que adotaram a ideia de criar Valor Compartilhado. A partir daí foi feita uma análise de algumas empresas a fim de verificar se o Valor Compartilhado é importante para a sociedade e para as empresas e quais os benefícios que pode trazer tanto para a sociedade quanto para as empresas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 EMPRESAS QUE ADOTARAM O VALOR COMPARTILHADO

Nessa seção vão ser apresentadas algumas empresas que geram valor compartilhado, ou seja, criam valor econômico enquanto geram valor social. Dessa forma, os exemplos a seguir demonstram como essas empresas conseguem maximizar seus lucros, enquanto contribuem em algumas questões sociais e/ou ambientais.

4.1.1 Ecolápis da Faber Castell

A Faber Castell é uma empresa alemã criada em 1761 reconhecida mundialmente e que se sustenta em quatro pilares: a competência e a tradição, a inovação e a criatividade, a qualidade excepcional e a responsabilidade socioambiental. Dessa forma, os que consomem os produtos da empresa estão usando os melhores produtos e ainda contribuindo para a preservação do meio ambiente (ARAÚJO; LOPES, 2010).

Segundo Pereira *et al.* (2016), o Ecolápis da Faber Castell, que é o principal processo da empresa no desenvolvimento social, é um exemplo de como encontrar uma nova forma de operar para enfrentar os problemas ambientais, que é uma das formas de criar valor compartilhado como afirmam Porter e Kramer (2011). Os benefícios que o Ecolápis traz para o meio ambiente, segundo Pereira *et al.* (2016), são:

- Para a produção de uma tonelada de lápis de madeira reflorestada e certificada, como é o caso do Ecolápis, são necessários 100 kw/h, para produzir o lápis de resina (sem madeira) é necessário cerca de 1000 kw/h;
- O Ecolápis precisa de 13 anos para se decompor na natureza, já o de resina precisa de 500 anos;

- Os resíduos, galhos, folhas e casca, são devolvidos ao solo para decomposição natural devolvendo nutrientes para a terra;
- A serragem utilizada para a geração de energia e produção de chapas e as cinzas vão para reaproveitamento nas indústrias de cimento;
- Toda a madeira do Ecolápis é aproveitada para evitar desperdícios.

Dessa forma, de acordo com Araújo e Lopes (2010), a empresa faz com que sua marca fique conhecida por produzir de maneira diferente, respeitando o meio ambiente com o uso de florestas próprias sendo todas reflorestadas e ainda com uma qualidade superior ao de seus concorrentes. Assim, a empresa consegue ganhar vantagem competitiva, tendo uma boa imagem perante a sociedade e ainda eliminando desperdícios de matéria-prima no processo de produção, podendo assim obter maior lucro sobre o capital investido (PEREIRA *et al*, 2016). Como afirmam Araújo e Lopes (2010), as pessoas estão cada vez mais preocupadas com a situação do meio ambiente e por isso dispostas a pagar mais por produtos ambientalmente corretos. Portanto, a Faber Castell consegue ter sucesso econômico, por não ter desperdício, contribuir para o bem do meio ambiente e ter uma boa imagem perante a sociedade.

4.1.2 Nespresso da Nestlé

A Nespresso utiliza máquinas de café expresso e cápsulas individuais de alumínio com café moído de vários países. Além disso, a empresa tem uma taxa média anual de crescimento de 30% desde 2000 e é a “marca bilionária” de maior crescimento do grupo Nestlé (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2012).

A Nespresso lançou em junho de 2009 a plataforma *Ecolaboration*, que representa o esforço da empresa para a inovação sustentável e criar valor ao longo da cadeia de valor, consolidando seus esforços de sustentabilidade na compra de café e na reciclagem de capsulas, por exemplo (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2012). Assim, a empresa buscou estabelecer operações e recursos agrícolas, técnicos, financeiros e logísticos em cada região cafeeira garantindo produtos de alta qualidade e com mais eficiência (PORTER; KRAMER, 2011). Dessa forma, segundo Porter e Kramer (2011), a Nestlé liderou iniciativas para:

- Aumentar o acesso a insumos agrícolas essenciais como mudas, fertilizantes e equipamento de irrigação;

- Fortalecer cooperativas agrícolas regionais e ajudar a financiar instalações coletivas de despulpagem por via úmida para a produção de grãos de alta qualidade;
- E apoiar um programa de extensão para assessorar agricultores sobre técnicas de cultivo.

A Nespresso também trabalhou com a *Rainforest Alliance*, uma ONG internacional que, segundo o site institucional, trabalha na intersecção de negócios, agricultura e florestas para tornar as organizações que são responsáveis no “new normal”, assim a ONG tenta fazer com que empresas, agricultores, comunidade e consumidores prosperem junto com a natureza, ou seja, de maneira responsável e sustentável (PORTER; KRAMER, 2011 e OLIVEIRA; RODRIGUES, 2012).

Dessa forma, a Nestlé e a *Rainforest Alliance* levaram ao produtor formas de produzir a partir de práticas mais sustentáveis, que tornam mais garantido o volume de produção, criando *clusters* para corrigir falhas estruturais em torno do *cluster* aumentando a produtividade da empresa e gerando Valor Compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011). Assim, a empresa contribuiu para o desenvolvimento dos *clusters* locais e ainda aumentou a produtividade da sua cadeia de valor.

4.1.3 Walmart: embalagem e entrega

O Walmart é a maior rede de varejo do mundo e foi fundada em 1962 nos Estados Unidos e tem como principal proposta oferecer preços baixos. A sua imagem era vista como uma empresa alheia com os impactos sociais e ambientais gerados pelo seu negócio, porém após décadas de críticas a empresa lançou seu programa de sustentabilidade, onde o Walmart entende como seu dever reduzir o impacto causado por suas atividades no meio ambiente (ALMEIDA, 2010).

Como algumas de suas ações para reduzir seu impacto no meio ambiente, o Walmart, segundo Porter e Kramer (2011), redirecionou a frota de caminhões para cortar 160 milhões de quilômetros das rotas de entrega em 2009 conseguindo economizar US\$ 200 milhões com a mudança nas rotas de entrega mesmo transportando mais produtos, como também reduziu o uso de plásticos nas lojas, conseguindo reduzir o custo de descarte em aterros, economizando mais outros milhões.

Assim, a empresa lidou com duas questões ambientais, o efeito estufa e produtos com embalagem excessiva, que não geram custo apenas para o meio ambiente, mas também para a empresa (PORTER; KRAMER, 2011). Com esse redirecionamento o Walmart encontrou uma nova forma de operar, conseguindo diminuir seus custos aumentando assim sua lucratividade ao mesmo tempo em que lida com questões ambientais que preocupam a sociedade, melhorando assim sua imagem.

4.1.4 Natura: o Programa Amazônia e a ucuuba

A Natura é uma empresa brasileira fundada em 1969, que tem em sua estratégia ter um desenvolvimento sustentável e a inovação, sendo uma das empresas mais admiradas do Brasil e uma das primeiras empresas a adaptar a sustentabilidade ao seu modelo de negócio (CONTADOR; STAL, 2011).

Como uma de suas ações para uma gestão mais sustentável, contribuindo para o crescimento econômico e a preservação do meio ambiente, a empresa fundou o Programa Amazônia, que foi lançado em 2011, que segundo o site da empresa reuniu todas as iniciativas para transformar ações socioambientais em oportunidades de negócios. Assim, a empresa busca fomentar com o programa a criação de negócios sustentáveis enquanto desenvolve uma economia de “floresta em pé” (ALVES; MARTINS; PAULISTA, 2016).

Segundo dados da empresa de 2017, o Programa Amazônia já resultou em 257 mil hectares de florestas preservadas e beneficiaram 4.300 famílias. Além disso, a empresa criou um produto feito a partir de um ativo amazônico, a ucuuba, que antes era derrubada para a exploração madeireira, mas foi descoberto o uso do ativo da árvore para a fabricação de produtos e passou a render três vezes mais por ano a árvore em pé do que derrubada para as comunidades locais, a partir do manejo sustentável a fim de fornecer cosméticos para a Natura (ALVES; MARTINS; PAULISTA, 2016).

Dessa forma, a empresa cria Valor Compartilhado a partir da produção de um produto que trouxe benefícios para o meio ambiente, pois não há a necessidade de derrubar a árvore para se extrair o ativo da ucuuba; para a comunidade local, que consegue uma renda com a extração e para a empresa, que pode ter um retorno financeiro com a venda dos produtos fabricados a partir da ucuuba.

4.2 AS EMPRESAS, A SOCIEDADE E O VALOR COMPARTILHADO

Como foi visto as empresas que aderem ao Valor Compartilhado tem um retorno financeiro seja com a produção de produtos, venda ou até da compra de fornecedores mais capacitados. Assim a empresa consegue gerar valor econômico enquanto contribui para questões sociais e ambientais.

Contudo, encontrar formas de gerar valor para a sociedade, tanto de forma social quanto ambiental, ao mesmo tempo que gera valor para a empresa não é fácil, pois como afirma Smith (2016), há dificuldades para se encontrar formas de criar valor compartilhando e uma delas é encontrar um modo em que ambos os lados, tanto a sociedade como a empresa, consigam ter benefícios.

Além disso, o retorno financeiro a partir de estratégias que ajudam em questões sociais são benéficas também para a organização, pois como afirmam Porter e Kramer (2011), a saúde na comunidade onde a empresa opera também afeta a empresa. Por essa razão, é necessário que a empresa crie ações para a ajudar essas comunidades, que podem ter uma maior possibilidade de aumentar a renda, como também contribua para a preservação do meio ambiente, pois é ele que disponibiliza os recursos, que são escassos, necessários para que uma empresa permaneça no mercado a longo prazo. Com tudo isso a empresa ainda terá uma imagem positiva perante seus *stakeholders*, a sociedade e seus clientes, pois criará valor social enquanto gera valor econômico.

Apesar desses benefícios a empresa pode enfrentar algumas dificuldades que podem pesar mais para algumas empresas, principalmente as de pequeno porte, na decisão de criar Valor Compartilhado. Como o alto custo, pois para se criar uma ação de Valor Compartilhado a empresa precisa fazer pesquisas tanto sobre formas de se reconceber a produção de um produto de maneira mais sustentável quanto para fazer uma análise de mercado em países em desenvolvimento, por exemplo, visto a necessidade, como afirma Smith (2016), de grande familiaridade com a cultura, a língua e as necessidades daquele local onde se quer implementar ações de Valor Compartilhado. Assim como montar *clusters* de apoio nas localidades do *cluster* também demanda um alto investimento por parte das empresas.

Outro ponto a ser levado em consideração é o fato de que o retorno para a empresa, em muitos casos, é apenas a longo prazo, pois demanda tempo e capital para fazer pesquisas, montar *clusters* de apoio e colocar o produto para a venda, por exemplo. Além disso, as ações

de Valor Compartilhado devem ser contínuas, pois como afirmam Porter e Kramer (2011), fazem parte da estratégia da empresa, assim a mesma tem que estar sempre mantendo essas ações de gerar valor social e econômico ao mesmo tempo.

Apesar dos benefícios e dificuldades que a criação de valor compartilhado pode trazer para uma empresa é necessário que a organização perceba a importância dos recursos naturais e da comunidade que a cerca para a sua permanência no mercado a longo prazo. Dessa forma, a empresa deve procurar formas de impactar de modo positivo o meio ambiente, pois preservá-lo não é apenas um ato de responsabilidade social, mas sim um ato de sobrevivência para a empresa e a sociedade como um todo a longo prazo. Como também, oferecer ao trabalhador boas condições de trabalho é essencial, pois dessa forma ele terá mais qualidade na atividade desempenhada trazendo um maior retorno para a empresa. Além disso, investir em formas de um pequeno fornecedor trabalhar de maneira mais produtiva e com maior qualidade não traz um retorno apenas para esse fornecedor, mas para a empresa que compra e poderá ter um insumo de melhor qualidade.

Dessa forma, o valor compartilhado traz benefícios para a sociedade como um todo, tanto de forma ambiental quanto social, quando possibilita que as comunidades locais consigam novas oportunidades de trabalho, gerando uma forma de renda e melhor qualidade de vida; com a preservação e o menor impacto possível do meio ambiente natural, o que possibilita lidar com questões ambientais preocupantes, como a escassez dos recursos naturais, como a água, a poluição e o efeito estufa; e com o consumo de produtos de maior qualidade, pois as empresas compram matérias-primas de fornecedores mais capacitados e com melhor qualidade produtiva.

Contudo, apesar de trazer benefícios para a sociedade, com a criação do valor compartilhado, como afirma Elkington (2011), é difícil lidar com questões como direitos humanos, pois foca em trazer benefícios tanto para a sociedade quanto para a empresa e não em formas de contribuir com questões sociais, como a distribuição gratuita de medicamentos para comunidades carentes que não trará nenhum retorno financeiro para a empresa, mas contribuirá para a melhora da saúde dessas pessoas.

Portanto, o valor compartilhado é importante, pois aborda meios de lidar com questões sociais e ambientais preocupantes que afetam a sociedade e as empresas sem, no entanto, trazer perdas para as organizações que aderem, pois como Porter e Kramer (2011) afirmam o valor compartilhado gera valor social e econômico ao mesmo tempo. Por outro lado, o valor

compartilhado deixa de lidar com questões como os direitos humanos, que é também essencial para a sociedade, principalmente em comunidades menos favorecidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O valor compartilhado é um tema recente, mas muito presente na realidade das empresas e da sociedade como um todo, trazendo uma nova perspectiva para a administração das empresas por trazer a ideia de que é possível criar valor econômico ao mesmo tempo em que se cria valor social. Assim, as empresas lidam com questões sociais e ambientais que preocupam a sociedade, como a poluição e a desigualdade social, enquanto continuam maximizando seus lucros.

Partindo do objetivo de analisar se o valor compartilhado tem importância para as empresas e para a sociedade, verificou-se que as empresas precisam ter a preocupação com o meio ambiente, com questões como poluição, efeito estufa e a escassez dos recursos naturais e com o meio social, com questões como a desigualdade social, porém, ao mesmo tempo, as empresas necessitam ter um negócio que tenha lucratividade para que consigam se manter no mercado. Assim, o valor compartilhado é importante para as empresas por possibilitar que a organização contribua nessas questões sociais e ambientais enquanto cresce economicamente. Assim como é importante para a sociedade, pois as empresas podem gerar impactos positivos tanto de forma social, como a criação de empregos, quanto ambiental, como a produção de forma sustentável.

Além disso, para a aplicação do valor compartilhado, as empresas podem enfrentar algumas dificuldades como o alto custo para se implementar ações de Valor Compartilhado, pois é necessário pesquisa tanto para encontrar alternativas mais sustentáveis de se operar, quanto para investir em programas para reestruturar os *clusters* em torno da empresa e a necessidade de investimentos contínuos nessas ações, pois as ações de valor compartilhado devem fazer parte da estratégia da empresa.

Apesar das dificuldades, o valor compartilhado traz benefícios para as empresas, como a possibilidade de comprar de fornecedores mais capacitados, oferecendo produtos de maior qualidade, economizar com o redirecionamento da produção de forma mais sustentável a partir do não desperdício, ter profissionais que trabalhem com maior eficiência por promover condições de trabalho ideais e uma imagem positiva perante os *stakeholders*, a sociedade e os

consumidores. Por outro lado, o Valor Compartilhado não lida com questões de direitos humanos, que podem contribuir para a sociedade de forma positiva, mas não traz benefícios econômicos.

Portanto, pode-se perceber que apesar do valor compartilhado não lidar com questões como os direitos humanos não deixa de ser importante para as empresas e para a sociedade, por trazer benefícios para os dois lados, com as empresas conseguindo lucratividade e a sociedade tendo possibilidade de lidar com questões sociais e ambientais. Por essa razão, pode-se seguir uma nova linha de pesquisa, aplicando o conceito de valor compartilhado em outras empresas de diferentes ramos para analisar como o conceito pode ser aplicado na prática em diferentes regiões.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Luciene Nascimento de. Sustentabilidade ambiental como estratégia empresarial na rede Walmart. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Resende. **Anáís...** Resende: SEGeT, 2010. p. 1-15. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/artigos2010.php?pag=94>>. Acesso em: 09 abr. 2019.
- ALVES, Rphaelly Antunes; MARTINS, Romário Carlos; PAULISTA, Paulo Henrique. Estudo de caso na empresa Natura: práticas sustentáveis e criação de valor compartilhado. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 20., 2016, Vale do Paraíba. **Anáís...** Vale do Paraíba: INICEPG, 2016. p. 1-5. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2016/anais/arquivos/RE_0942_0645_01.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2019.
- ARAÚJO, Joyce Padilha; LOPES, Leandro Mendes. Estratégias de fortalecimento de marca baseadas em ações de responsabilidade sócio-ambiental. Estudo de caso de peças publicitárias das empresas: Faber Castell, Chamex e Ipê. **Revista Hórus**, Ourinhos, v. 5, n. 1, p. 58-78, 2010. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/revistahorus/article/view/3957/0>>. Acesso em: 09 abr. 2019.
- BALIAN, Arpie; GHEVONDYAN, Astghik. Creating Shared Value. **Open Journal for Sociological Studies**, Yerevan-Armenia, v. 2, n. 1, p. 37-46, Jul. 2018. Disponível em: <<https://doaj.org/article/1589194ff08a4e9fb1122646634bc9e7>>. Acesso em: 25 fev. 2019.
- BERNARDINO, Weidman Machado; NUNES, Warley Stefany. Responsabilidade social: o secretário executivo como agente facilitador de estratégias no ambiente corporativo. **Expectativa**, Paraná, v. 13, n. 13, p. 29-48, jan./dez. 2014. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/9328>>. Acesso em 15 de mai. 2019.
- CANDELO, Elena; CASALEGNO, Cecilia; CIVERA, Chiara. Towards Corporate Shared Value in Retail Sector: a Comparative Study over Grocery and Banking Between Italy and UK. **Journal of Economic Behavior**, Turin-Italy, v. 5, n. 1, p. 105-120, Oct. 2015. Disponível em: <<https://doaj.org/article/2ba95106a4e04458940cb3d7f7deb1b6>>. Acesso em: 25 fev. 2019.
- CHAVES, Vinicius Figueiredo. A empresa do século XXI: Valor Compartilhado em tempos de um capitalismo consciente. **Arel Faar**, Ariquemes-Rondônia, v. 2, n. 2, p. 6-23, mai. 2014. Disponível em: <<https://doaj.org/article/ad0de482154f4bcf8f04b14910963982>>. Acesso em: 25 fev. 2019.
- CONTADOR, José Celso; STAL, Eva. A estratégia de internacionalização da Natura: análise pela óptica da vantagem competitiva. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v.16, n.2, p. 63-82, set. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000200005>. Acesso em: 09 abr. 2019.

DIAS, Eliza Cristina; OPRIME, Pedro Carlos; JUGEND, Daniel. Inovação no desenvolvimento de produtos em cluster industrial: práticas do setor moveleiro de Voluporanga. **Espacios**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 5-19, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/76312>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DRODZ, Sebastian; DUFWA, Marcus; MECONNEN, Robiel; SOILEN, Klaus Sobberg. An Assessment of Customer Shared Value in the Restaurant – a Survey from Sweden. **Theoretical and Applied Economics**, Halmstad-Sweedden, v. 22, n. 4, p. 85-98, winter 2015. Disponível em: <<https://doaj.org/article/c8610a03acff4e3da9fe9f60e3c59f6f>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

ELKINGTON, Jonh. Don't abandon CSR for crating shared value just yet. **The Guardian**. 2011. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/corporate-social-responsibility-creating-shared-value>>. Acesso em: 20 mai. 2019.

FELIPE, Israel José dos Santos. Shared value creation and crowdfunding in Brazil. **Journal of Financial Innovation**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 213-230, Dec. 2015. Disponível em: <<https://doaj.org/article/ae40813b04cd48fbb018b2beb0c05a5b>>. Acesso em: 01 mar. 2019.

FLORES, Nilton Cesar; CHAVES, Vinicius Figueiredo. Fenômeno empresa – dos interesses exclusivos privatistas aos institucionalistas publicistas: criando valor compartilhado. **Scientiainuris**, Londrina, v. 118 n. 1, p. 115-134, jul. 2014. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/article/view/17593>>. Acesso em: 08 out. 2018.

FREGUETE, Lilian Marques; NOSSA, Valcemiro; FUNCHAL, Bruno. Responsabilidade Social Corporativa e desempenho financeiro das empresas brasileiras na crise de 2008. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 232-248, mar./abr. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552015000200232&lng=en&tlng=en>. Acesso em: 01 mar. 2019.

FREEMAN, R. Edward; MCVEA, Jonh. A stakeholder approach to strategic management. **SSRN Eletronic Journal**, Virginia, v. 2, n. 1, jan. 2001.

JESUS, Tânia Alves de; SAEMENTO, Manuela; DUARTE, Manuela. Ética e responsabilidade social. **Dos Algarves**, Lisboa, v. 2, n. 29, p.3-30, 2017. Disponível em: <<http://www.dosalgarves.com/rev/N29/2rev29.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

LI, Wenyuan; SADICK, Mohammed Abubakari; MUSAH, Abdul-Aziz Ibn; MUSTAPHA, Salisu. The Moderating Effect of Social Innovation in Perspectives of Shared Value Creation in the Educational Section of Ghana. **Sustainability**, Thamai-Ghana, v. 10, n. 11, p. 1-26, Nov. 2018. Disponível em: <<https://doaj.org/article/242ce73b2f224e1ea722a72d8c2bc035>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **RAC**, Curitiba, n. 4, v. 13, p. 39-52, jun. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13nspe/a04v13nspe>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ªed. Sao Paulo: Atlas, 2010.

MANJI, Viviane Regina; LORENZETTI, Maria Antonella. A criação de valor compartilhado por meio do diálogo com stakeholders. **Temática**, NAMID/UFPB, v. 12 n. 5, Mai. 2016. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tematica/article/view/28912>>. Acesso em: 08 out. 2018.

MORAES, Nelson Russo; MARQUES, Allan Rodrigue dos Santos; HAMADA, Caroliny dos Santos; RUIZ, Stephanie Cetímia Mariotte. Responsabilidade Social Empresarial, dever ou ética? Conceitos, evolução e abordagens. **Aturá**, Palmas, v. 1, n. 3, p. 235-257, set./dez. 2017. Disponível em: <<https://doaj.org/article/7de483670cdb4fa5b0672f6c164f0884>>. Acesso em: 01 mar. 2019.

MORAIS NETO, Siqueira; NEIS, Dyogo; PEREIRA, Maurício Fernandes. O processo de criação de valor compartilhado. **Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 14, n.4, p. 138-156, out./dez. 2015. Disponível em: <<https://doaj.org/article/9e046e0478f24bddb669a61913f052ba>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

MORAIS NETO, Siqueira; PEREIRA, Maurício Fernandes; MORITZ, Gilberto de Oliveira. Novo Capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 13 n. 3, p. 72-91, Jul./Set. 2012. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1260>>. Acesso em: 08 out. 2018.

NATURA. Programa Amazônia: entenda como a Natura apoia a economia da floresta viva. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/programa-amazonia-entenda-como-natura-apoia-economia-da-floresta-viva>>. Acesso em: 04 mar. 2019.

OLIVEIRA, Elizabeth Real; RODRIGUES, Paula. The importance of corporate social responsibility in the brand image-the “nespresso” case study. **International Journal of Industrial Engineering and Management**, Lusíada, v. 4, n. 4, p. 77-87, jan. 2012. Disponível em: <<http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/ijeim/article/view/1911>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

P.D, Jose. Business Society: Creating Shared Value: In Conversation with N.R. Narayana Murthy, Founder, Infosys. **IIMB Management Review**, Bangalore-India, v. 28, n. 1, p. 43-51, Mar. 2016. Disponível em: <<https://www.journals.elsevier.com/iimb-management-review/?s=Business+and+society>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

PEREIRA, Jéssica Reis; PEREZ, Valéria Vasconcelos; SANTOS, Gabriella da Silva; CONSOLI, Lucas dos Santos; SILVA, Antonio Suerlilton Barbosa. A sustentabilidade e a criação de valor compartilhado: o caso da empresa Faber Castell. In: CONGRESSO DE

INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA FEPI, 7, 2016, Itajubá. **Anais...** Itajubá: FEPI, 2016. p. 2-5. Disponível em: < <http://www.fepi.br/revista/index.php/revista/article/view/415> >. Acesso em: 08 out. 2018.

PORTER, Michael E; KRAMER, Mark R. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review**, v. 89 n. 1-2, p. 62-77, Jan./Feb. 2011.

RAINFOREST ALLIANCE. **About Rainforest Alliance**. Disponível em: <<https://www.rainforest-alliance.org/about>>. Acesso em: 04 mar. 2019

SANTOS, Tomás Susin dos. **Criação de valor compartilhado nas organizações**: um estudo de caso na empresa Centésimo. 2013. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/87766> >. Acesso em: 08 out. 2018.

SILVA, Minelle Enéas da. A estratégia de responsabilidade social e a transição para sustentabilidade. **Teoria e Prática em Administração**, Rio Grande do Sul, v. 4, n. 1, p. 56-77, 2014. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/view/16986> >. Acesso em: 15 mai. 2019.

SMITH, N. Craig. From Corporate Philanthropy to Creating Shared Value: Big Pharma's New Business Models in Developing Markets. **De Gruyter**, v. 8, n. 1, p. 30-35, 2016. Disponível em: <<https://doaj.org/article/29889453d73a42cea12fd0cf3ae470d5>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

WERNER, Max; EISSING, Klaus; LANGTON, Sebastian. Shared Value Potential of Transporting Cargo via Hyperloop. **Frontiers in Build Environment**, Hamburg-Germany, v. 2, n. 1, p.1-11, Aug. 2016. Disponível em: <<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fbuil.2016.00017/full>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

WÓJCIK, Piotr. How creating shared value differs from corporate social responsibility. **Journal of Management and Business Administration**, Poland, v. 24, n. 2, p. 32-55, Jun. 2016. Disponível em: <<https://doaj.org/article/bfc0b2fca7d348ffb50c1258dbe48b35>>. Acesso em: 01 mar. 2019.

ZANITELLI, Leandro Martins. Capitalismo brasileiro e responsabilidade social empresarial. **Seqüência**, Florianópolis, v. 34, n. 66, p. 83-112, jul. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-70552013000100004&lng=en&tlng=en>. Acesso em: 01 mar. 2019.