

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

RAFAEL TONIOLO DA ROCHA

Criação de valor compartilhado em negócios sociais: estudo com clínicas
populares de saúde preventiva

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ELIZABETH KRAUTER

RIBEIRÃO PRETO

2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

RAFAEL TONIOLO DA ROCHA

Criação de valor compartilhado em negócios sociais: estudo com clínicas populares de saúde preventiva

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ELIZABETH
KRAUTER

RIBEIRÃO PRETO

2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Toniolo, Rafael Rocha.

Criação de valor compartilhado em negócios sociais: estudo com clínicas populares de saúde preventiva / Rafael Toniolo da Rocha; orientadora: Elizabeth Krauter – Ribeirão Preto, 2018.

139 f.: il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Ciências) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

1. Criação de valor compartilhado. 2. Negócios sociais. 3. Estratégia. 4. Desenvolvimento socioambiental.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Rafael Toniolo da Rocha

Título: Criação de valor compartilhado em negócios sociais: estudo com clínicas populares de saúde preventiva

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: 09 / 08 / 2018.

Banca examinadora

Prof. Dr. Claudio Antonio Rojo

Instituição: Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)

Profa. Dra. Kavita Miadaira Hamza

Instituição: Universidade de São Paulo – FEA/USP

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira

Instituição: Universidade de São Paulo – FEA-RP/USP

À minha família

AGRADECIMENTOS

À Deus por mais esta conquista.

À minha mãe, Angela, e ao meu pai, Odair, pelo amor, o carinho e por todo apoio e incentivo que tenho recebido.

Aos meus irmãos, Cleiton, Anderson e Cléber, pelo companheirismo e a amizade.

À professora e orientadora Dra. Elizabeth Krauter pelo apoio e atenção dedicada a este trabalho.

À Profa. Dra. Kavita Miadaira Hamza pelas contribuições nas bancas de qualificação e de defesa, ao Prof. Dr. Marcelo Augusto Ambrozini pelas contribuições na banca de qualificação e à Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira e ao Prof. Dr. Claudio Antonio Rojo pelas contribuições na banca de defesa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações que me proporcionaram ótimas oportunidades de aprendizagem.

À equipe do Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP, pela atenção e disponibilidade.

Aos colegas do PPGA0 pela convivência e troca de ideias.

Aos administradores da Clínicas Família e Saúde, pela disponibilidade e participação neste estudo.

À CAPES e ao CNPq pelo auxílio financeiro durante o curso de mestrado.

À Universidade de São Paulo, de modo institucional, por me proporcionar anos intensos de aprendizado e desenvolvimento pessoal e profissional.

À todos que contribuíram, de alguma forma, para o desenvolvimento deste trabalho.

Os interesses da sociedade têm primazia absoluta sobre os interesses individuais e ambos precisam ser levados a uma relação justa e harmônica. A mera caça à riqueza não é a finalidade última da humanidade, a menos que o progresso deixe de ser a lei do futuro como tem sido a do passado.

(MORGAN, 1877 apud FERNANDES, 1989, p.336)

RESUMO

TONIOLO, Rafael Rocha. **Criação de valor compartilhado em negócios sociais**: estudo com clínicas populares de saúde preventiva. 2018. 137 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

O desenvolvimento humano tem ocorrido de forma desequilibrada: a maximização da riqueza econômica, paradoxalmente, maximiza a desigualdade social e a degradação ambiental. As organizações são os principais agentes do capitalismo, de modo que a estratégia das companhias interferem no desenvolvimento socioambiental e econômico. Neste contexto, a abordagem da criação de valor compartilhado (CVC) parece ter potencial para minimizar este paradoxo do desenvolvimento, ao considerar a geração de valor socioambiental como *core business* da organização. No entanto, existe sobreposição deste conceito com o conceito de negócios sociais. Assim, este estudo busca compreender como a estratégia de CVC está integrada aos negócios sociais em clínicas populares de saúde preventiva, a fim de identificar como a CVC e os negócios sociais podem contribuir para o equilíbrio do desenvolvimento econômico, social e ambiental. Para atingir este objetivo, foi conduzida uma pesquisa exploratória e descritiva desenvolvida por meio do método de estudo de múltiplos casos com dois negócios sociais que atuam no ramo de clínicas populares de saúde. Utilizou-se a entrevista em profundidade, o questionário e a observação direta. Os dados coletados foram comparados, buscando encontrar padrões comuns e aspectos conflitantes em cada um dos casos. Privilegiou-se a análise de conteúdo como técnica do estudo. Os casos foram classificados e comparados num *continuum* de negócios sociais, que varia de lógica de mercado a lógica social. Como resultado, verificou-se que os negócios sociais estudados criam valor compartilhado, apesar da limitação conceitual dos entrevistados. Notou-se que o *continuum* de negócios sociais não é suficiente para delimitar um negócio social, de modo que qualquer organização, independentemente do modelo, pode ser classificada entre lógica social e de mercado. Ademais, foram identificados dezenove fatores essenciais e periféricos para a CVC em negócios sociais, de modo que sete são essenciais e doze periféricos. As conclusões apontam que CVC e negócios sociais apresentam propósito semelhantes, mas se diferenciam em sua concepção. Observou-se que a CVC, assim como os negócios sociais, podem contribuir para o equilíbrio do paradoxo do desenvolvimento, mas não são suficientes para eliminá-lo. A resolução deste paradoxo depende de mudanças de paradigmas que vão além dessas estratégias.

Palavras-chave: Criação de Valor Compartilhado; Negócios sociais; Estratégia, Desenvolvimento socioambiental.

ABSTRACT

TONIOLO, Rafael Rocha. **Shared value creation in social business: study with popular preventive health clinics.** 2018. 137 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

Human development has occurred in an unbalanced way: maximizing economic wealth, paradoxically, maximizes social inequality and environmental degradation. Organizations are the main agents of capitalism, so that companies' strategies interfere with socio-environmental and economic development. In this context, the shared value creation (SVC) approach seems to have the potential to minimize this development paradox by considering the generation of socio-environmental value as the organization's core business. However, there is overlap of this concept with the concept of social business. Thus, this study seeks to understand how the SVC strategy is integrated into social business, in order to identify how the SVC and social business can contribute to the balance of economic, social and environmental development. In order to achieve this goal, an exploratory and descriptive study was carried out using a multiple case study method with two social businesses that work in the field of popular health clinics. The in-depth interview, the questionnaire and the direct observation were used. The data collected were compared, seeking to find common patterns and conflicting aspects in each case. Content analysis was privileged as study technique. The cases were classified and compared in a social business continuum, which varies from market logic to social logic. As a result, it was verified that the social businesses studied create shared value, despite the conceptual limitation of the interviewees. It was noted that the social business continuum is not sufficient to delimit a social business, so that any organization, regardless of the model, can be classified between social and market logic. In addition, nineteen essential and peripheral factors were identified for the SVC in social businesses, so that eight are essential and eleven peripherals. The conclusions indicate that SVC and social businesses have similar purposes, but differ in their conception. It was observed that the SVC, as well as social business, can contribute to the balance of the development paradox, but they are not enough to eliminate it. The resolution of this paradox depends on paradigm shifts that go beyond these strategies.

Keywords: Shared Value Creation; Social business; Strategy, Socio-environmental development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégia deliberada	32
Figura 2 – Cadeia de valor.....	37
Figura 3 – Diamante da vantagem competitiva	40
Figura 4 – Impactos sociais da cadeia de valor	48
Figura 5 – Criação de valor compartilhado e a produtividade da empresa	49
Figura 6 – Influências sociais sobre a competitividade	50
Figura 7 – Nível de operacionalização da CVC	56
Figura 8 – Pirâmide de criação de valor compartilhado	63
Figura 9 – Continuum da Tipologia de Negócios Sociais	79
Figura 10 – Lógica de atuação dos negócios sociais	82
Figura 11 – Etapas da pesquisa.....	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A evolução da estratégia segundo Porter.....	34
Quadro 2 – Síntese conceitual de CVC	54
Quadro 3 – Diferenças entre RSE e CVC.....	59
Quadro 4 – Interações entre CVC e outros conceitos.....	66
Quadro 5 – Lacunas identificadas para estudos de CVC.....	68
Quadro 6 – Principais elementos de geração de valor social	79
Quadro 7 – <i>Continuum</i> da tipologia de negócios sociais.....	80
Quadro 8 – Fatores para classificação dos empreendimentos sociais	81
Quadro 9 – Classificação da Clínica Família no <i>continuum</i> de negócios sociais.....	92
Quadro 10 – Classificação da Clínica Saúde no <i>continuum</i> de negócios sociais.....	96
Quadro 11 – Comparação da classificação das clínicas no continuum de negócios sociais	98
Quadro 12 – Relevância dos conceitos-chaves identificados nos casos para a CVC.....	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Periódicos internacionais com 3 ou mais artigos publicados sobre CVC	43
---	----

SUMÁRIO

RESUMO.....	13
ABSTRACT	15
LISTA DE FIGURAS	17
LISTA DE QUADROS	19
LISTA DE TABELAS.....	21
1 INTRODUÇÃO.....	25
1.1 Objetivos	28
1.2 Relevância e justificativas.....	28
2 REVISÃO TEÓRICA.....	31
2.1 Estratégia.....	31
2.1.1 Definição de estratégia	31
2.1.2 A evolução da estratégia segundo Porter	33
2.2 Criação de Valor Compartilhado (shared value)	41
2.2.1 Considerações preliminares.....	41
2.2.2 Origem e definição	44
2.2.3 Operacionalização da estratégia de CVC	54
2.2.4 Criação de Valor Compartilhado e Responsabilidade Social Empresarial	57
2.2.5 Aplicações empíricas da CVC.....	60
2.2.6 Críticas ao conceito de Criação de Valor Compartilhado	64
2.3 Negócios sociais.....	69
2.3.1 Considerações sobre o desenvolvimento sustentável.....	69
2.3.2 Empreendedorismo social e negócios sociais	73
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	83
3.1 Caracterização da pesquisa	83
3.2 Proposição.....	84
3.3 Instrumentos de coleta de dados	85
3.4 Escolha dos casos e coleta dos dados	86
3.5 Análise dos dados	88
3.6 Etapas da pesquisa	88

4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS	89
4.1 Caso 1 – Clínica Família	89
4.1.1 Perfil do entrevistado da Clínica Família	91
4.1.2 Classificação da Clínica Família no continuum de negócios sociais	91
4.2 Caso 2 – Clínica Saúde.....	93
4.2.1 Perfil da entrevistada da Clínica Saúde	94
4.2.2 Classificação da Clínica Saúde no continuum de negócios sociais	95
4.3 Comparação da classificação dos casos	97
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	101
5.1 Estratégias	101
5.2 Criação de valor compartilhado em negócios sociais	105
5.2.1 Repensar produtos, mercados e necessidades.....	107
5.2.2 Redefinir a produtividade da cadeia de valor	108
5.2.3 Desenvolver cluster	108
5.3 Diferenças entre RSE e CVC	109
5.4 Nível de operacionalização e fatores relevantes para a CVC.....	112
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	119
REFERÊNCIAS.....	125
APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	133
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO CONTINUUM DE NEGÓCIOS SOCIAIS	135
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	137
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	139

1 INTRODUÇÃO

Em meio a crescente emergência de novos desafios e problemas de ordem econômica, social e ambiental, o sistema econômico atual tem sido alvo de críticas. Questionamentos dizem respeito ao desenvolvimento econômico insustentável de forma que os recursos ambientais estão se esgotando, os problemas sociais se intensificando e o desenvolvimento econômico ocorrendo de forma desequilibrada. Além do fato de a maioria das empresas, principais agentes econômicos do capitalismo, terem como principal objetivo a maximização de sua riqueza, ignorando, muitas vezes, o impacto socioambiental e econômico que exercem (CARROL, 1991; ASHLEY, 2002; PORTER; KRAMER, 2011).

Os relatórios da Oxfam “*Wealth: having it all and wanting more*” (2015); “*An economy for the 1%*” (2016); “*An economy for the 99%*” (2017); “*Reward work, not wealth*” (2018) enfatizam estes problemas por meio da intensa desigualdade social mundial. Em 2015, a Oxfam previu que em 2016, 1% da população mundial possuiria 50% da riqueza mundial, sendo que os outros 45% da riqueza pertenceriam a um quinto da população. Isso significa que quase 80% da população mundial possuiria juntos apenas 5% da riqueza mundial. Em 2016, esse cenário foi ainda pior do que o previsto: ficou evidenciado que apenas sessenta e dois indivíduos detinham a mesma riqueza que 3,6 bilhões de pessoas (a metade mais afetada pela pobreza), de modo que o número de pessoas que detinham metade da riqueza mundial foi muito inferior a 1% da população. No relatório de 2017, a desigualdade ficou ainda mais intensa: apenas oito homens detinham a mesma riqueza que a metade mais pobre do mundo. Em relatório divulgado em 2018, a situação não gerou esperança: 82% de toda riqueza mundial gerada no ano de 2017 foi apropriada pelos 1% mais ricos do planeta, enquanto que a metade mais pobre (3,7 bilhões de pessoas) não se apropriaram de nenhuma riqueza. No Brasil, cinco bilionários detêm a mesma riqueza da metade mais pobre, tendo aumentando sua riqueza em 13% em 2017, enquanto que a metade mais pobre, que detinha 2,7% da riqueza nacional, reduziu sua participação para 2%.

A partir desse desenvolvimento econômico desigual e crises emergentes, nota-se que o simples estímulo à atividade econômica e o enriquecimento das nações, não é suficiente para solucionar os problemas de desigualdade, pobreza e exclusão que parte da humanidade enfrenta, mas pelo contrário, sem limites e objetivos estabelecidos nesse sentido, podem intensificar ainda mais estes problemas. Frente a este paradoxo do desenvolvimento econômico associado ao aumento da desigualdade social, da pobreza, da exclusão e da degradação ambiental, surgem

novas abordagens que clamam por uma forma distinta de perceber o valor das organizações, indo além de seu valor econômico e financeiro.

É notável que a busca por competitividade, avanços em economias de escalas, formas de minimização de custos não são mais suficientes para solucionar os problemas e desafios atuais da pós-globalização, no qual nos deparamos com uma crise do sistema capitalista – escassez de recursos, intensificação das externalidades, escândalos de corrupção, perda intensa de postos de trabalho por conta da robótica e da inteligência artificial, emersão de negócios que não atendem as demandas éticas humanas, intensificação das diferenças sociais e das desigualdades de renda, superpopulação – onde as organizações, que possuem um papel central, são cada vez mais chamadas a reverem seus objetivos e suas estratégias de forma que contribuam na solução das demandas e desafios atuais sem que comprometam as gerações futuras, uma vez que a maior parte da sociedade não usufrui dos benefícios advindos dos ganhos econômicos. Nota-se que diversas organizações criam um déficit socioambiental com a humanidade, uma vez que geram riquezas explorando a sociedade e não compartilham de modo justo seus ganhos. Assumir uma postura de desenvolvimento com impacto positivo nas perspectivas social, ambiental, econômico e cultural deveria ser o foco das organizações (MORAIS NETO; PEREIRA; MORTIZ, 2012).

Diante deste cenário, percebe-se constantemente a emersão na sociedade de novos negócios que não atendem de modo satisfatório as demandas da humanidade e geram um impacto socioambiental negativo, de forma que sua existência, muitas vezes, é justificada apenas pela geração de riqueza a seus acionistas, como é evidenciado por Friedman (1970) ao defender que a responsabilidade está restrita a indivíduos e não a organizações, de modo que não cabe a executivos defender interesses de outras partes senão dos acionistas. Esta visão, de 1970, ainda é bastante recorrente nas organizações contemporâneas, apesar de novas abordagens sobre o papel da organização terem surgido nas últimas décadas. Esse cenário revela a importância de se discutir o propósito das organizações considerando seus impactos e responsabilidades. Assim, podem-se destacar três abordagens que discutem o objetivo das organizações, ou seja, qual o valor que deve ser gerado pelas organizações.

A primeira abordagem já foi apresentada, a Teoria dos *Shareholder*, que defende que objetivo da organização é gerar riqueza para seus acionistas, estimulando que toda atividade da empresa seja pensada de modo a minimizar ao máximo o dispêndio (o que acaba por gerar várias distorções no processo de satisfação das necessidades humanas, tal como qualidade insuficiente, utilidade questionável, uso de insumos nocivos à saúde humana, condições injustas

e/ou inapropriadas para o trabalho, degradação ambiental, exclusão de minorias) e, assim, maximizar a rentabilidade, cobrando o maior preço possível permitido pelo mercado.

A segunda abordagem, que visa ampliar o objetivo das organizações, é a Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984) que defende que o interesse de todos os envolvidos e interessados numa organização precisam ser atendidos, de forma que seu objetivo consiste em gerar valor econômico para todos os *stakeholders* e não somente aos acionistas. Esta perspectiva representa um avanço em relação à primeira, ao considerar como parte importante do processo de obtenção do valor econômico, os interesses dos principais agentes vinculados à organização. O problema desta abordagem, no entanto, está em eleger como objetivo central, a maximização apenas do valor econômico novamente. Ainda que a organização assuma maior responsabilidade sobre sua operação, ela ainda tem como objetivo norteador a maximização da riqueza e geração de valor econômico, de modo que as organizações continuam produzindo distorções na satisfação das necessidades humanas, ainda que para isso, outros grupos da sociedade venham a se beneficiar com a organização em detrimento de outros.

A terceira abordagem constitui a Criação de Valor Compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011), que defende a geração de valor econômico e socioambiental por meio de negócios que gerem impacto socioambiental positivo para sociedade, satisfazendo além do interesse de todos os *stakeholders*, as necessidades humanas. Esta abordagem vem para reestabelecer o objetivo da organização, de modo a colocar no *core business* a geração de valor socioambiental aliado ao valor econômico. Esta abordagem, diferente das outras, estabelece como principal objetivo a satisfação de necessidades humanas e estimula a consideração do complexo sistema socioambiental que a organização está inserida a fim de que possa atender e atuar na solução de seus problemas.

A fim de atender essas demandas humanas, a abordagem da Criação de Valor Compartilhado (CVC) emerge para enfatizar a necessidade da geração de valor construída de forma compartilhada entre as organizações e a sociedade, tentando demonstrar suas relações e interdependência. A CVC é uma nova abordagem estratégica para as organizações que visa contribuir para o avanço da discussão sobre geração de valor econômico junto ao valor social e ambiental. Trata-se de um novo conceito que contribui com as discussões sobre sustentabilidade empresarial, responsabilidade social empresarial e o papel das organizações numa sociedade pós-globalizada. É uma discussão que coloca o valor socioambiental no centro da estratégia da organização, vislumbrando oportunidades de explorar o valor econômico em novos mercados, por meio de novos produtos e serviços e de uma nova forma de gerenciar e distribuir recursos ao longo da cadeia de valor.

Paralelamente a adoção de uma abordagem estratégica, que integre os valores econômicos e socioambientais, tal qual a CVC, uma outra alternativa que surgiu para o enfrentamento dos problemas de uma sociedade pós-globalizada foram as organizações híbridas ou negócios sociais, que têm como objetivo justamente a geração de valor socioambiental ao mesmo tempo que buscam sustentabilidade financeira. Estas organizações constituem um novo modelo de negócio que já tem reconhecimento jurídico em países europeus e norte-americanos, e ocupam uma lacuna do mercado entre os empreendimentos tradicionais, que tem a maximização do valor econômico como norteador, e as organizações do terceiro setor, que têm como objetivo norteador a geração de valor socioambiental.

Ambas as alternativas, a estratégia de CVC e os negócios sociais, sugerem estar em busca de solucionar a mesma problemática da sociedade pós-globalizada, um desenvolvimento equilibrado e sistêmico que, ao menos, minimizem o efeito da desigualdade social e da escassez de recursos, ainda que constituam distintas perspectivas. Desta forma, surge a seguinte questão norteadora desta pesquisa: como a estratégia de Criação de Valor Compartilhado está integrada ao modelo de negócios sociais?

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é compreender como a estratégia de CVC está integrada aos negócios sociais, a fim de identificar como a CVC e os negócios sociais podem contribuir para o equilíbrio do desenvolvimento econômico, social e ambiental em clínicas populares de saúde preventiva.

Os objetivos específicos consistem em:

- a) Apresentar conceitos de Criação de Valor Compartilhado e negócios sociais;
- b) Averiguar se o valor compartilhado é percebido em negócios sociais;
- c) Identificar iniciativas e processos que criam valor compartilhado em negócios sociais.

1.2 Relevância e justificativas

A abordagem da CVC consiste num tema novo e pouco explorado na literatura como demonstra pesquisa realizada por Morais Neto, Pereira e Mortiz (2012) que conclui que no cenário nacional apenas 17 materiais acadêmicos apresentaram o termo no corpo do texto e nenhum no título. Os autores demonstram também que no cenário internacional, CVC não foi

um tema muito abordado, se comparado a outros temas: o termo aparece no título de apenas 23 materiais acadêmicos e no corpo do texto de 606 materiais.

Revisão da literatura de CVC realizada por Dembek, Singh e Bhakoo (2016) identificou 392 artigos em bases de dados internacionais que mencionam o termo “*shared value*” e citam Porter e Kramer. No entanto, o estudo revela que este ainda é um conceito imaturo, que precisa ser definido com maior precisão, além de se sobrepor a conceitos de base da pirâmide, teoria dos *stakeholders*, empreendedorismo e inovação social. Os autores também apontam a existência de confusão se o termo faz parte do escopo da responsabilidade social empresarial, da sustentabilidade e da cidadania corporativa. Além disso, o conceito está relacionado ao conceito de tecnologia social, inovação e modelo de negócio. Os autores buscaram responder a quatro questões fundamentais: (1) o que é valor compartilhado, (2) como é operacionalizado, (3) como se relaciona com outros conceitos, e (4) como os casos e exemplos existentes refletem o fenômeno do valor compartilhado, concluindo a necessidade de novos estudos que auxiliem na construção de um conceito teórico mais maduro a fim de que sua aplicação empírica se torne mais clara e padronizada.

Deste modo, este estudo contribuirá para o aprofundamento e sistematização do conceito de Criação de Valor Compartilhado por meio de revisão da literatura e apresentação do estado da arte em CVC, buscando salientar as lacunas e consolidando o conceito de CVC. Além disso, este estudo se propõe estudar a sobreposição do conceito de CVC e negócios sociais, buscando encontrar sinergia entre os conceitos ao invés de oposição.

Dessa forma, este estudo contribuirá para o avanço em estudos de CVC no cenário internacional e nacional, se propondo a verificar convergências da CVC em organizações híbridas, o que ainda não foi observado em estudos anteriores. Contribuirá ainda para integrar os conceitos de CVC e de organizações híbridas, associando-lhes a um mesmo propósito.

Revisão realizada por Dembek, Singh e Bhakoo (2016) também evidenciam os desafios das pesquisas realizadas sobre CVC. Os autores concluem haver uma inconsistência conceitual no uso do termo CVC, além de não haver consenso entre os autores que desenvolvem pesquisas sobre CVC. Outra característica é a existência de estudos empíricos pouco padronizados, de modo que ainda não há consistência sobre o que é um caso de CVC.

Estudos sobre negócios sociais também é um tema pouco explorado no Brasil e em países em desenvolvimento. Comini (2016), aponta que no Brasil este modelo negócio ainda não é reconhecido juridicamente, diferente do que ocorre em parte dos países da Europa e nos Estados Unidos da América.

Este trabalho visa contribuir para adoção de um novo *mindset* sobre o objetivo das organizações, de modo que o objetivo de toda organização constitua a geração de valor positivo para a sociedade atendendo suas demandas e, assim, considere o valor econômico e a rentabilidade como resultado do impacto positivo que gerou para a sociedade. Importante ressaltar que o impacto positivo não deve ser considerado na periferia do negócio, mas em sua essência. Este trabalho não tem a intenção de contribuir para a manutenção do *status quo*, mas pelo contrário, propor reflexões que possibilitem a crítica aos valores periféricos que são gerados pelas organizações.

A relevância do estudo proposto reside na percepção de que o desenvolvimento sustentável permeia a conscientização do papel socioambiental e econômico das organizações de forma que estes temas possam fazer parte da agenda dos principais agentes da sociedade. O conceito de CVC está na pauta do desenvolvimento sustentável, pois defende a geração de valor econômico, atrelado à geração de valor socioambiental. Isso traz a importância do desenvolvimento tecnológico e da formação dos profissionais, de forma a aprimorar as condições socioambientais e econômicas nas comunidades em que operam.

A relevância de discutir conceitos alternativos, que não englobam o *main streaming* organizacional e econômico, consiste na possibilidade de criar uma nova perspectiva sobre a realidade social. Não parece ser racional acreditar que o sistema encontrará um equilíbrio se as “novas” abordagens e estratégias continuarem partindo sempre da mesma perspectiva. As organizações deveriam constituir um modo de cooperação entre seres humanos em busca de suas necessidades essenciais ao invés de um fim para obtenção de interesses individuais por meio da satisfação de qualquer necessidade. O incrível avanço em ganho de escala é pouco relevante se a distribuição da produção e serviços não alcançar todos os seres humanos e se o desperdício e descarte se mantiverem em níveis altos que justifiquem ainda maior produção.

Dada a importância e a relevância do estudo, no próximo capítulo é apresentada a revisão teórica que fundamenta esta pesquisa, trazendo uma abordagem sucinta sobre estratégia, uma ampla discussão sobre o estado da arte da Criação de Valor Compartilhado e negócios sociais.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta as bases teóricas e estudos anteriores nos quais a presente pesquisa se apoia. Primeiro, é apresentado uma revisão acerca dos principais conceitos de estratégia segundo Michael Porter, que desenvolveu o conceito de CVC. Depois, é exposto o estado da arte em pesquisas sobre Criação de Valor Compartilhado, abordando discussões sobre sua origem e definição, aplicações empíricas e estudos anteriores e críticas ao conceito de CVC. Por fim, é realizada uma revisão sobre os negócios sociais.

2.1 Estratégia

A Criação de Valor Compartilhado constitui uma nova proposição de estratégia para as organizações sugerida por Porter e Kramer (2011). Assim, é fundamental compreender os conceitos de estratégias que basearam o conceito de CVC a fim de melhor compreender o percurso que os autores percorreram até desenvolvê-lo. Este item apresenta, de modo sucinto, definições de estratégia organizacional e a evolução da estratégia segundo Michael Porter, citando as cinco forças competitivas que modelam a estratégia, o posicionamento estratégico, estratégias genéricas, cadeia de valor, desenvolvimento empresarial através de clusters e diamante da vantagem competitiva.

2.1.1 Definição de estratégia

O termo estratégia, de acordo com Mintzberg (2004), surge numa perspectiva militar, utilizado em guerras, e só com o tempo foi incorporado aos negócios. O termo é utilizado pelas organizações para demonstrar como elas se comportam e de que forma reagem ao seu ambiente.

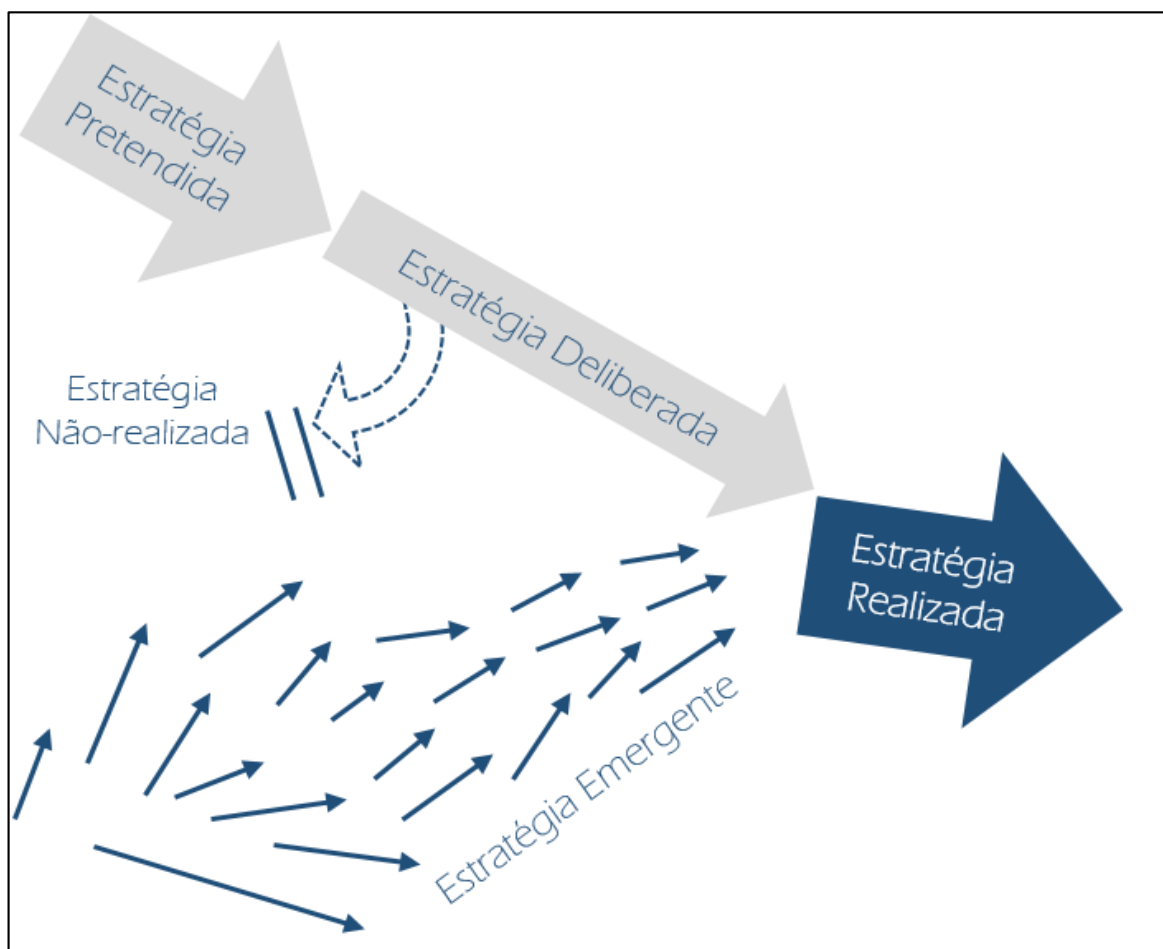
Deste modo, a primeira utilidade da estratégia foi nos campos de batalha, onde a cúpula do exército planejava as ações das tropas para então determinar as atitudes a serem executadas pelos soldados. No meio organizacional, a utilidade da estratégia diz respeito ao planejamento e execução de atividades na moderna disputa econômicas que as empresas travam para geração e atração de capital (MORAIS NETO; PEREIRA, 2014).

Para Ansoff (1988), estratégia é um processo formal, controlado e consciente de conexão entre uma organização e seu ambiente, seguido pela mudança de aspectos internos da companhia.

Mintzberg (1978) apresenta o conceito clássico de estratégia como um conjunto estruturante de diretrizes conscientemente deliberadas, que guiam e orientam as decisões organizacionais. Entretanto, o autor considera como estratégia não somente um plano rígido e imutável, mas a maneira como as organizações realmente fazem, a partir das ações e atividades críticas e específicas que, de fato, são postas em prática. Desta forma, pode-se dizer que cada organização possui seu próprio *modus operandi*, ou seja, um conjunto de regras que norteiam as decisões práticas, sejam elas estruturadas e formalizadas ou informais e intuitivas.

Assim, o processo de adoção de estratégias é mutável, de modo que nem sempre a estratégia pretendida se torna a estratégia realizada, como é demonstrado na Figura 1 (MINTZBERG, 1987).

Figura 1 – Estratégia deliberada



Fonte: Mintzberg (1987, p. 14).

A estratégia deliberada é aquela onde a companhia antecipa os futuros acontecimentos do microambiente concorrencial e político para elaborar um plano de ação prévio como resposta

a esses eventos, de modo a lidar com as incertezas e maximizar os resultados. No entanto, durante o processo de implantação da estratégia, novos problemas e oportunidades são identificadas, de modo que estratégias emergentes surgem e se desenvolvem com o decorrer do tempo, contrapondo-se, às vezes, às estratégias deliberadas. Assim, para elaborar a estratégia é preciso conhecer as capacidades e problemas da organização e do ambiente em que a companhia está inserida (MINTZBERG, 1987).

Um aspecto importante sobre a estratégia, trata-se de quem são os responsáveis por sua elaboração em uma organização. Para Porter (2000) é responsabilidade da alta administração definir missão, visão e valores da empresa, além mobilizar esforços e estratégias para que toda a organização busque atender a visão estabelecida. Também é papel da alta administração estabelecer objetivos e metas para toda a organização.

A partir das ideias de Porter sobre os responsáveis pelas estratégias de uma organização, em que a responsabilidade de adoção da estratégia de Criação de Valor Compartilhado é da alta administração, cabe destacar que, a maior parte da abordagem elaborada por Porter e outros autores sobre estratégia é voltada a empresas de grande porte e, constantemente, a multinacionais. No caso de empresas de médio e pequeno porte, há singularidades e características distintas. Existe uma tendência que tais organizações, especialmente no contexto brasileiro, apresentem mecanismos de gestão menos estruturados, de modo que a figura do proprietário da organização se confunde com a do administrador, não sendo incomum o primeiro não apresentar conhecimento técnico de gestão suficiente. Assim, o nível de profissionalização da organização é relevante no processo de planejamento e execução de uma estratégia.

2.1.2 A evolução da estratégia segundo Porter

De acordo com Moraes Neto e Pereira (2014) é necessário compreender alguns tópicos do trabalho de Michael Porter sobre estratégia para melhor compreender o conceito de CVC. Para os autores os principais conceitos que precisam ser entendidos são: posicionamento, competitividade ampliada, cinco forças competitivas, estratégias genéricas, cadeia de valor, estratégia competitiva, diversificação, posicionamento estratégico e eficácia operacional. O Quadro 1 reúne as principais obras e suas principais contribuições sobre a evolução da estratégia segundo Michael Porter.

Quadro 1 – A evolução da estratégia segundo Porter

Obra	Principais contribuições
Competitive Strategy (1980)	Aborda o tema de posicionamento, competitividade ampliada, cinco forças e estratégias genéricas
Competitive Advantage (1985)	Introduz o conceito de Cadeia de valor
From Competitive Advantage to Corporate Strategy (1987)	Diferenças entre estratégia competitiva e estratégia corporativa. Explora a questão da diversificação.
The Competitive Advantage of Nations (1990)	Transcende a competitividade baseada em políticas macroeconômicas e vantagens naturais para a competitividade baseada na qualidade do ambiente de negócios oferecidos às empresas. Introduz o modelo de Diamante da Vantagem Competitiva.
What is Strategy (1996)	Eficiência operacional (competição para ser o melhor) e posicionamento estratégico (competição para ser o único). A importância dos trade-offs para uma cadeia de valor mais sustentável.
Clusters and Competition; New Agenda for Companies, Governments, and Institutions (1998)	Aborda a competitividade global baseada em clusters (integração de empresas, governo e instituições).
Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility (2006)	Defende o fim da dicotomia entre o bem-estar social e a prosperidade empresarial. Apresentam oportunidades de ordem socioambiental na cadeia de valor.
The Big Idea: Creating Shared Value (2011)	Apresenta o conceito de CVC.

Fonte: elaborado a partir de Moraes Neto e Pereira (2014)

O conceito de posicionamento diz respeito a definição do espaço que a organização deseja ocupar no mercado, de forma que esta decisão deve orientar suas estratégias. Para Porter (1980), existem três formas de posicionamento: variedade, necessidades e acesso. O primeiro diz respeito a escolha de tipos de produtos e serviços ao invés de segmentos de clientes (por ser capaz de produzir melhor). O segundo está relacionado à servir a maioria ou todas as necessidades de um grupo particular de consumidores. Enquanto que o último está associado à oportunidades geradas por condições geográficas, populacionais, culturais etc. Porter (1980) argumenta que o posicionamento não se restringe à descoberta de um nicho, mas incorpora também as novas maneiras de responder e atender às necessidades subestimadas.

Um conceito bastante difundido por Porter é o modelo das cinco forças competitivas. Porter (1980) defende que para a organização sobreviver é necessário analisar a lucratividade

da indústria para, depois determinar, onde a organização vai se posicionar. Portanto, a estratégia competitiva é a construção de defesas contra essas cinco forças:

- **Ameaça de novos entrantes:** novos entrantes fazem pressão sobre custos, preços e sobre a quantidade de investimentos necessários para se competir, de modo que interfere no lucro potencial da indústria. Porter (2008) apresenta sete fontes de dificuldades para os entrantes: economias de escala de fornecimento, benefícios de escala de demanda, custos de mudança para clientes, solicitação de capital, vantagens dos competidores independentemente do tamanho, acesso desiguais aos canais de distribuição, política governamental restritiva.
- **Poder de barganha dos clientes:** assim como os fornecedores, os clientes também podem deter maior parte do valor de uma cadeia, de modo que os preços fiquem reduzidos, ou seja, exigindo maior qualidade e mais serviço.
- **Poder de barganha dos fornecedores:** existe algumas situações que podem tornar os fornecedores mais poderosos, de modo que podem deter maior parte dos lucros da cadeia de valor, controlando a qualidade, cobrando maiores preços ou transferindo custos.
- **Ameaça de produtos ou serviços substitutos:** a mudança tecnológica, ou descoberta de novo uso de um produto são exemplos de ameaças, que podem tornar um produto/serviço obsoleto ou criar alternativas para o consumo de um bem, tal como ocorreu com os combustíveis dos automóveis no Brasil, em que o etanol passou a dividir o mesmo mercado com a gasolina.
- **Rivalidade entre competidores existentes:** a lucratividade da cadeia pode ser afetada pela rivalidade entre empresas que disputam um mesmo mercado, de modo que a lucratividade é afetada de acordo com a intensidade e a base de competição. Pode ocorrer a rivalidade de soma-zero, no qual os competidores disputam o mesmo mercado nas mesmas dimensões (característica, qualidade e serviço) e a rivalidade soma-positiva, onde competidores objetivam servir as necessidades de diferentes consumidores de modo que há aumento da lucratividade média da indústria.

As estratégias genéricas surgiram para auxiliar os estrategistas a não adotar contradições no processo de concepção e desenvolvimento da estratégia. Porter (1980) desenvolveu uma perspectiva composta por três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. O melhor desempenho da organização está atrelado a execução de apenas uma delas,

uma vez que a escolha de uma elimina as outras devido a necessária estrutura e organização da empresa para a adoção de uma dada estratégia. A primeira estratégia, liderança no custo total, consiste em fazer com que o custo total de uma companhia seja menor do que o de seus concorrentes. A segunda estratégia, de diferenciação, considera que a empresa oferece, no contexto de toda a indústria, um produto ou serviço que seja único para seus clientes. A terceira estratégia, de enfoque, é norteada pela busca de oferecer o melhor atendimento de toda a indústria para um determinado grupo de clientes, ou para um segmento de produto, ou para um mercado geográfico.

Para o sucesso da estratégia, Porter (1996) salienta que é necessário haver compatibilidade entre todas as diversas atividades da companhia, o que o autor chama de compatibilidade estratégica.

Porter (1996) esclarece que existem três níveis de compatibilidade estratégica: simples consistências, reforço mútuo das atividades e otimização do esforço. O primeiro nível está associado a consistência entre cada atividade ou função e a estratégia geral. O segundo nível consiste na tentativa de fortalecer cada uma das atividades mutuamente, de forma a diminuir os custos da cadeia de valor. O último nível é um aperfeiçoamento do nível anterior por meio da redundância e minimização de desperdício de esforços.

De acordo com Morais Neto e Pereira (2014), a CVC incorpora a compatibilidade estratégica e o posicionamento e defende a descoberta de novos mercados negligenciados, de modo a aumentar a lucratividade do segmento industrial.

Morais Neto e Pereira (2014) observam que Porter e Kramer (2011) trazem uma nova abordagem ao conceito de obtenção de vantagem competitiva. A vantagem também pode ser obtida por meio do suprimento de demandas da sociedade, não somente de mercados. As companhias podem conceber como estratégia produtos mais eficientes ou que satisfaçam as necessidades de públicos esquecidos ou subestimados.

Para os autores, a CVC amplia as oportunidades para as organizações pensarem em como gerar vantagem competitiva, valor único, posicionamento e *trade-offs*. A CVC está baseada na geração de valor econômico através da criação de valor social. Não são as necessidades econômicas convencionais que definem mercados, mas são as demandas sociais as verdadeiras formadoras do mercado.

O conceito de cadeia de valor também está associado a CVC. Em relação à competitividade empresarial, valor é o total que um comprador está disposto a desembolsar pelo que uma companhia lhe oferece. Uma companhia só é lucrativa se o valor que ela cria exceder o custo de realizar as atividades de criação de valor (PORTER, 1985).

Para Porter (1985) as atividades de valor são as unidades de conservação da vantagem competitiva da organização. A maneira como cada atividade é executada determina se uma companhia terá um custo alto ou baixo em relação a seus rivais, além de poder constituir uma diferenciação (produtos orgânicos, por exemplo).

Toda atividade de valor tem tanto um componente físico quanto um de processamento de informações. As atividades de valor são separadas em nove categorias genéricas e dividem-se em atividades primárias e de suporte (Figura 2):

- **Atividades primárias:** envolvem criação física e são as relacionadas ao desenvolvimento do conceito, produção, vendas, entrega para o comprador e assistência de pós-venda. Estas são divididas em cinco áreas, sendo logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço
- **Atividades de suporte:** oferecem apoio, fornecendo insumos, tecnologia, recursos humanos, finanças, estratégia e outras necessidades para a empresa se manter competitiva. Essas atividades são divididas em quatro categorias: infraestrutura da firma, administração de recursos humanos, desenvolvimento e tecnologia e aquisição

Figura 2 – Cadeia de valor



Fonte: Porter (1985).

Assim, a cadeia de valor de uma empresa é um sistema de atividades interdependentes e, por vezes, exigem *trade-offs*, que devem prezar por sua otimização mútua. As interações

sincronizadas de uma indústria criam uma cadeia de valor ampliada, de modo que a criação de valor está associado a fatores internos e externos à organização (PORTER, 1985).

Observa-se, portanto, que o conceito de cadeia de valor ampliada enfatiza a importância da CVC, uma vez que várias empresas estão integradas e são mutuamente dependentes. Essa perspectiva reforça que as organizações deveriam adotar um comportamento de cooperação e não de competição, de modo que resulte na criação de valor compartilhado. Assim para gerar valor compartilhado, as atividades de uma organização deveriam beneficiar o maior número de envolvidos, de modo a potencializar a cadeia de valor ampliada.

O desenvolvimento empresarial por meio de *clusters* é outra contribuição de Porter no campo da estratégia que está conectada com a CVC. *Cluster* é um termo empresarial trazido por Porter (1990) que ressalta a importância da região geográfica para o desenvolvimento econômico. Neste estudo, *cluster* e aglomerado são utilizados como sinônimos.

Entretanto, a ideia de aglomerados produtivos pode ser atribuída a Alfred Marshall (1920), que no livro *Principles of Economics* trata dos conceitos de demanda, oferta e custos de produção, além de considerar que aglomerados empresariais especializados impulsionam a economia de uma localidade. Marshall (1920), apresenta três fatores como fonte de concentrações geográficas: fornecedores especializados de insumos, mercados robustos de mão de obra especializada e *spillovers* (extravasamento) de informações. O efeito *spillover* é um termo econômico que expressa o fato de uma atividade criar externalidades, afetando aqueles que não são diretamente envolvidos no processo, mas estão próximos.

Porter (1998) define *cluster* como um grupo geograficamente concentrado de empresas e instituições interligadas e associadas em um setor específico da economia, vinculadas por mutualidades e aspectos comuns, podendo assumir formatos diversos que dependem de sua profundidade e sofisticação. Geralmente, os aglomerados incluem organizações de serviços, fornecedores de insumos específicos, máquinas e serviços, instituições financeiras, empresas em setores correlatos, fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura especialmente produzida, centros universitários e técnicos de conhecimento e inovação.

No mundo todo encontramos diversos exemplos de aglomerados. Nos Estados Unidos, o *Silicon Valley* é um *cluster* de tecnologia da computação, onde empresas como *Apple*, *Google*, *e-Bay*, *Intel*, *Cisco Systems*, *Uber*, *Facebook*, possuem seus *headquarters*. *Hollywood* é outro cluster que é referência mundial na indústria do entretenimento e correlatas. *Disney*, *Universal*, *Seaworld* e outros parques constituem mais alguns exemplo de *cluster* de entretenimento e lazer, localizado na região de Orlando.

Na Europa, pode-se citar a região produtora de vinhos, em Porto, Portugal; o *cluster* produtor de automóveis esportivos, que abriga *Ferrari*, *Lamborghini* e *Maserati*, no norte da Itália e a região produtora de *Champagne*, na França.

Alguns exemplos de *clusters* brasileiros são: a região da Serra Gaúcha, no Rio Grande do Sul, produtora de vinhos e derivados; a região da Serra da Canastra, em Minas Gerais, produtora de queijos e seus derivados; a região de Bonito, no Mato Grosso do Sul, importante polo de ecoturismo; a região de Caldas Novas e Rio Quente, em Goiás, polo de lazer que concentra inúmeros parques aquáticos de águas quentes; a região de Franca, no interior de São Paulo, polo de produção de calçados.

Para Porter (2000), o conceito que melhor define a competitividade é a produtividade. Quanto mais produtiva for uma região, mais competitiva tende ser as companhias instaladas ali. Assim, a integração e o incentivo mútuo entre as organizações é um processo positivo para o desenvolvimento do *cluster*. As companhias não devem ver seus concorrentes locais como inimigos, mas como parceiros e fomentadores de seu negócio. Porter (1998) lembra que diversas companhias de uma região nascem e prosperam por terem surgido numa determinada localidade, e as firmas só tem a ganhar se fomentarem o desenvolvimento de outras organizações em sua periferia.

Para compreender a produtividade de uma região, Porter (1998) apresenta quatro atributos gerais que constituem o Diamante da Vantagem Competitiva com o intuito de modelar o efeito da localização na competitividade, representada graficamente em um diamante na Figura 3.

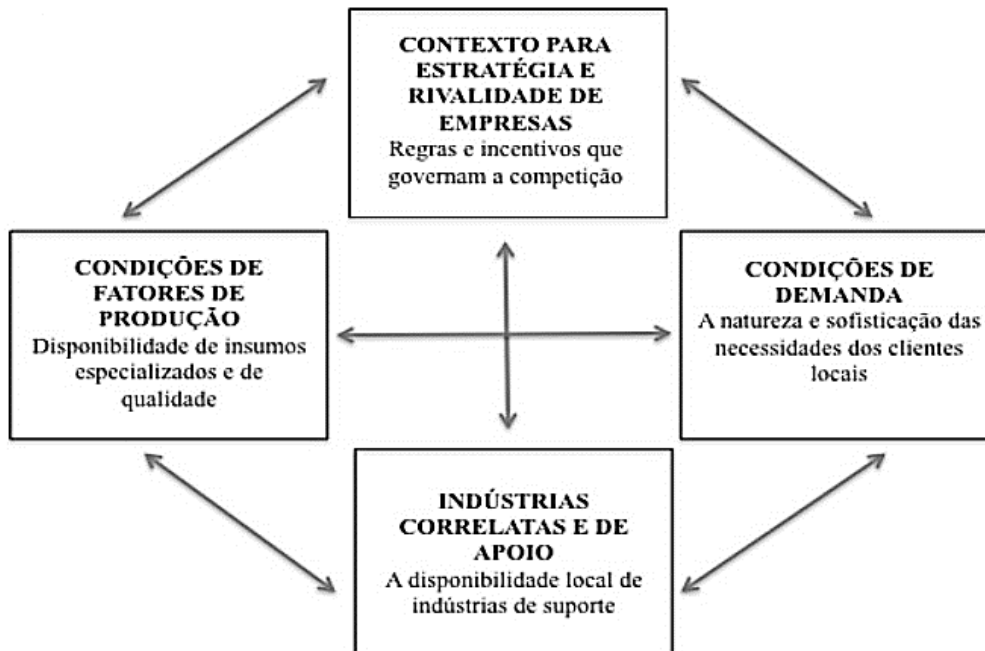
Os aglomerados constituem um dos atributos (indústrias correlatas e de apoio), no entanto os *clusters* são melhor visualizados como as trocas e interações entre todos os atributos. Assim, estes quatro atributos são importantes para a compreensão do papel dos aglomerados na competição:

- **Condições de fatores de produção:** são *inputs* fundamentais e básicos imprescindíveis à competição. Podem ser fatores básicos (posição geográfica, recursos naturais, clima, mão de obra, não especializada e semiespecializada) ou fatores adiantados (infraestrutura de informação digital e de comunicações moderna, população com alto nível de educação, com conhecimento especializado e instituições universitárias e de pesquisa científica). Porter (1998) também revela que as desvantagens de um local podem ser fontes de vantagens competitivas, pois estimulam a inovação. O cluster das flores da Holanda é

um exemplo: o clima frio e inapropriado foi superado por meio da inovação, tornando o país o maior exportador de flores do mundo.

- **Condições de demanda:** localidades com clientes mais exigentes geram vantagem competitiva por estimular a inovação das empresas, o que favorece o sucesso em uma competição internacional.
- **Indústrias correlatas e de apoio:** a presença local dessas indústrias e serviços, apesar de acessível globalmente, incentiva a inovação e o ganho de eficiência, além de custos menores de logística e dispêndio com resolução de problemas e impasses.
- **Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas:** a concentração regional de firmas de setores correlatos amplia o poder da rivalidade, o que gera benefícios para essas organizações. As normas de propriedade intelectual, o sistema tributário e a estabilidade do ambiente macroeconômico e político influenciam a propensão de investimentos em um local.

Figura 3 – Diamante da vantagem competitiva



Fonte: Porter (1998).

A partir dos conceitos de estratégia expostos anteriormente, Porter (2011) expande o conceito de competitividade para uma região, baseando-se em duas condições básicas: as empresas locais devem ser capazes de competir em mercados globais e, simultaneamente, o

padrão de vida de seus habitantes devem melhorar. Assim, a Criação de Valor Compartilhado veio para conectar os conceitos de competitividade empresarial e regional com o bem-estar social (PORTER, 2011).

Pode-se deduzir que a teoria de Porter sobre estratégia e vantagem competitiva visa tornar uma organização melhor e superior as outras, de modo que não contribuem para a adoção de organizações mais responsáveis com suas ações, uma vez que buscam maximizar sempre a lucratividade e minimizar seus custos, sem discutir mecanismos éticos e limites para a adoção de práticas. A fim de incorporar o conceito de CVC, o ambiente competitivo, que é pressuposto para as estratégias de Porter, deveria dar espaço a um ambiente colaborativo, de modo que todas as organizações cresçam juntas, ao invés de se verem como inimigas que disputam um mesmo mercado.

Tendo explorado sucintamente os conceitos que antecedem a CVC e o modo que estes conceitos se relacionam com a CVC, o próximo item será destinado a explorar o estado da arte em Criação de Valor Compartilhado.

2.2 Criação de Valor Compartilhado (*shared value*)

Neste item será abordado o estado da arte em Criação de Valor Compartilhado. Em considerações preliminares é apresentado um panorama geral sobre as pesquisas de CVC no Brasil e no mundo. A seguir, é realizada uma discussão sobre a origem e a definição do conceito, abordando cada uma das três estratégias centrais. Este item também abordará a operacionalização da estratégia de CVC, a relação entre Responsabilidade Social Empresarial e CVC, as aplicações empíricas encontradas na literatura e as críticas de outros autores sobre o conceito.

2.2.1 Considerações preliminares

Morais Neto e Pereira (2015) ressaltam a importância da tecnologia e da rivalidade como formas de transformar a vida do planeta. As empresas tem utilizado isso ao longo de séculos: desenvolvem tecnologias para atender alguma necessidade humana e compete para se manter no mercado. Suas ações tem consequências positivas e negativas (maléficas ou benéficas) para a humanidade. Quem decide essas consequências são os líderes e os consumidores.

Como exposto na introdução, a sociedade vem enfrentando uma série de desafios que colocam em risco o futuro da humanidade e criam a necessidade de avançar para uma nova abordagem mais responsável das organizações e indivíduos, no que diz respeito ao sistema econômico, à utilização dos recursos e a inclusão social das pessoas. Assim, para atender demandas da sociedades, as empresas vêm adotando práticas da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial (RSE), o que lhes concede uma publicidade significativa (PORTER; KRAMER, 2006).

Entretanto, o potencial de mudança que as empresas podem trazer por meio da sustentabilidade e RSE fica aquém do esperado. Por dois motivos: pensa-se que a sociedade e as empresas são rivais e independentes (competição) e incentiva-se ações pontuais de RSE e não estratégicas (PORTER; KRAMER, 2006). Empresas deveriam usar as mesmas ferramentas que usam para decidir seu *core business* para analisar oportunidades de RSE e sustentabilidade. É necessário uma mudança de paradigma: sustentabilidade e RSE não devem ser consideradas caridade ou custo, mas oportunidade, inovação nascente e vantagem competitiva.

Porter e Kramer (2011) argumentam que a incorporação de questões sociais nas operações e na estratégia será a próxima grande modificação no pensamento gerencial, no qual o conhecimento e a informação serão utilizados para descobrir e atender as necessidades ainda não providas.

Os autores denominam esta transformação de Capitalismo do Valor Compartilhado. Neste novo conceito, as empresas deveriam aumentar seu lucro na medida em que maximizam seus impactos positivos na sociedade, isto porque, a responsabilidade socioambiental estará alinhada ao seu *core business*. As companhias não terão mais uma estratégia econômica e uma estratégia de responsabilidade social, terão somente uma estratégia que incorpora o aspecto socioeconômico e ambiental. O conceito de Criação de Valor Compartilhado vem incorporar o aspecto social e ambiental na estratégia organizacional.

Para compreender o estado da arte em pesquisas em Criação de Valor Compartilhado no cenário nacional e internacional foram realizadas buscas sistemáticas nos principais conjuntos de base de dados nacionais e internacionais. Na busca internacional, foram consideradas as bases *Web of Science*® e *Scopus*®. Para a busca foi utilizado o termo “*shared value*”, adotado como uma nova forma estratégica que considera o valor socioambiental integrado ao valor econômico em negócios, principalmente por Porter e Kramer (2006; 2011). Em português foi adotado o termo “valor compartilhado”. No entanto, para distinguir o termo utilizado em outros contextos diferentes, foi adotado como critério a citação de algum trabalho de Porter e Kramer (2006; 2011), onde o termo foi adotado e discutido. A busca no *Web of*

Science®, retornou 356 trabalhos que citam ao menos uma vez o artigo de Porter e Kramer e usam o termo “*shared value*”. Quando restrito a busca ao título, foram encontrados apenas 19 artigos internacionais que discutem o tema. A busca na base de dados *Scopus*®, retornou 559 artigos acadêmicos que citam, ao menos uma vez, o termo “*shared value*” e um trabalho de Porter e Kramer como referência bibliográfica. Restringindo a busca ao título foram encontrados 29 artigos internacionais. Ao somar as duas bases sem considerar os trabalhos em duplicidade, foi encontrado um número pequeno de trabalhos sobre CVC se comparado a outras áreas da administração, ou seja, 38 artigos internacionais abordam o termo no título e 745 trabalhos citam pelo menos uma vez. Este levantamento foi realizado em novembro de 2016.

Todos os trabalhos que trazem o termo no título, palavras-chave e/ou resumo foram buscados para leitura a fim de compreender como está a produção científica em Criação de Valor Compartilhado em nível internacional. No entanto, não foi possível acessar a todos os artigos identificados nas bases de dados, uma vez que foram priorizados os de livre acesso e aqueles que eram disponibilizados por meio da biblioteca da USP e periódicos CAPES. Assim foram apreciados 33 artigos internacionais que trazem o termo “*shared value*” em seu título, resumo e/ou palavras-chave e citam os trabalhos de Porter e Kramer (2006; 2011).

Sobre a área de estudo em CVC, Dembek, Singh e Bhakoo (2016) realizaram também uma revisão da literatura e identificaram os principais periódicos internacionais em que os artigos foram publicados. A Tabela 1 mostra a relação dos periódicos que possuem 3 ou mais artigos publicados, evidenciando a proximidade do conceito com temas relacionados a ética, governança corporativa, estratégia, responsabilidade social e sustentabilidade.

Tabela 1– Periódicos internacionais com 3 ou mais artigos publicados sobre CVC

Periódico acadêmico	Número de artigos publicados
Journal of Business Ethics	48
Corporate Governance	15
Business Strategy and the Environment	9
Journal of Business Research	8
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	6
Harvard Business Review	6
Journal of Cleaner Production	5
Journal of Corporate Citizenship	5
Journal of Management Development	5
Organization & Environment	5
Business Ethics Quarterly	4
Business Ethics: A European Review	4
Journal of Global Responsibility	4
Social Responsibility Journal	4
Business & Professional Ethics Journal	3

Business & Society	3
Business and Society Review	3
International Food and Agribusiness Management Review	3
Journal of Social Entrepreneurship	3
Social Enterprise Journal	3
Universia Business Review	3
Voluntas	3

Fonte: Dembek, Singh e Bhakoo (2016)

A seguir é apresentado a revisão da literatura de CVC, que discute primeiro sua origem e definição, as aplicações e estudos empíricos realizados sobre CVC e por fim, as críticas realizadas ao conceito.

2.2.2 Origem e definição

De acordo com Driver e Porter (2012), a ideia de valor compartilhado surgiu a partir do envolvimento de Porter e Kramer na publicação de uma série de estudos de organizações com fins sociais e vantagem competitiva. Estes estudos tem início com a publicação do artigo “*Philanthropy’s new agenda: creating value*” (PORTER; KRAMER, 1999) no qual os autores avaliam o processo de geração de valor das instituições filantrópicas norte americanas e mostram que podem aproveitar seu potencial para gerar maior impacto social por meio de uma abordagem estratégica. No artigo “*The competitive advantage of corporate philanthropy*” (PORTER; KRAMER, 2002), os autores se propuseram a discutir o papel das ações de caridade das empresas, usada apenas como uma forma de publicidade e melhora da imagem da empresa, propondo o uso da filantropia para o ganho de vantagem competitiva, melhorando o ambiente que a empresa atua. As ideias apresentadas neste artigo são o precursor do que os autores chamariam de valor compartilhado. Em “*Strategy and society*” (PORTER; KRAMER, 2006) os autores exploram as falhas do conceito de Responsabilidade Social Empresarial mostrando uma nova abordagem estratégica para o alcance de objetivos sociais dentro das organizações e aparece, pela primeira vez, o termo Criação de Valor Compartilhado (CVC). Mas é no artigo “*Creating Shared Value*” (PORTER; KRAMER, 2011) que os autores lançam o termo e exploram o conceito e suas formas de operacionalização.

Por outro lado, Bergquist e Lindmark (2016) ao expor um caso de uma grande fundição de cobre em 1920, demonstra que a ideia que suporta o conceito de CVC é mais antiga do que sugere Porter e Kramer (2011). Os autores demonstram como a fundição se responsabilizava pelo contexto produtivo e o bem-estar social, desencadeando uma série de inovações a fim

mitigar e prevenir problemas que poderiam ser causados, tendo como base a experiência de outras companhias de fundição. Esta estratégia resultou em uma relação de ganha-ganha entre companhia e a sociedade, de modo que a produtividade foi potencializada e a comunidade também.

Assim como sugere Bergquist e Lindmark (2016), o conceito de CVC está relacionado com a forma como é percebida a relação entre empresas e sociedade. Lassch e Yang (2011) acreditam que CVC é sobre criar um ambiente ganha-ganha, ou seja, de benefícios mútuos. Para Porter e Kramer (2011, p. 6) CVC está relacionado com “práticas de gestão e políticas empresariais que visam aumentar a competitividade da empresa e, simultaneamente, aprimorar as condições sociais e econômicas nas comunidades em que operam”.

Para discutir sobre a relação entre empresa e sociedade, Porter e Kramer (2006) procuram identificar os pontos de intersecção entre as empresas e a sociedade, apresentando dois tipos de ligações, as de dentro para fora (*inside-out linkages*) e as de fora para dentro (*outside-in linkages*).

As ligações *inside-out* acontecem nas atividades da cadeia de valor, de modo que criam consequências sociais positivas ou negativas para a sociedade. Empregar e capacitar pessoas constitui um exemplo positivo, enquanto a poluição e a eliminação de resíduos de forma inadequada podem ser considerados exemplos negativos. Esta perspectiva sugere que monitorar os impactos sociais que são óbvios na atualidade não é suficiente para as organizações, uma vez que a identificação da evolução de efeitos sociais de sua produção e de suas atividades permite que a organização não coloque em risco sua própria sobrevivência no longo prazo (PORTER; KRAMER, 2006).

As ligações *outsides-in* são as condições sociais externas que influenciam positiva ou negativamente as corporações, uma vez que operam em contexto competitivo, que determina a capacidade da empresa de dirigir suas estratégias. Assim, as condições sociais da comunidade em que a organização está inserida merece atenção, de modo que, sem concorrentes, fornecedores e funcionários extremamente qualificados, dificilmente uma firma conseguirá sucesso também (PORTER; KRAMER, 2006).

Dentro da relação empresa e sociedade, Porter e Kramer (2011) defendem que as empresas precisam considerar três áreas para gerar valor compartilhado: repensar necessidade, produtos e mercados, redefinir a produtividade da cadeia de valor e promover o desenvolvimento de *clusters*.

2.2.2.1 Repensar necessidades, produtos e mercados

Para repensar necessidades, produtos e mercados, os autores defendem ser necessário considerar as demandas da sociedade em vez das empresas criarem essas demandas. A sociedade precisa assumir o protagonismo na relação produção e consumo. A imensa capacidade de inovação e o poder das empresas devem ser utilizada para atender as necessidades humanas – saúde, moradia, nutrição, auxílio para idosos, segurança, mitigação de danos ambientais. Os autores também defendem que novos mercados – como o sugerido por Prahalad e Hart (2002) de base de pirâmide – devem ser explorados pelas organizações e que devem identificar demandas da sociedade que tenham relação com os produtos e serviços oferecidos pela empresa. Desta forma, a fim de redefinir produtos e mercados, Porter e Kramer (2011) defendem que a organização deve incorporar em seu *core business* a geração de valores socioambientais, de modo que construa uma estratégia única para satisfazer as necessidades da sociedade.

Para Prahalad e Hart (2002), as populações mais pobres levantam um considerável e jovem desafio gerencial. Vender para essa população e auxiliá-los a melhorar suas vidas, por meio da produção e distribuição de produtos e serviços adequados com sua cultura, de cunho ambiental e economicamente lucrativos, consiste numa nova maneira de competição. Verifica-se, portanto, que essas não são ações filantrópicas, mas sim de criação de novas oportunidades de negócios (PORTER; KRAMER, 2011).

No entanto, a empresa deveria considerar, sobretudo, o impacto do produto na comunidade. Prahalad e Hart (2002) enfatizam que ele deve possibilitar que as pessoas tenham mais tempo livre para o lazer, ou que se tornem mais saudáveis e melhorem de vida. Apenas vender por vender, criando necessidades desnecessárias, não parece ser uma estratégia sustentável no longo prazo. No mercado de Base de Pirâmide, os autores lembram que não se lucra por unidade, mas sim por volume.

Para Moraes Neto e Pereira (2014), a reconcepção dos produtos e processos podem ser vistos ainda como parte de uma nova perspectiva da economia, a intitulada como verde. Baseado nas ideias de Makower (2011), os autores descrevem três tipos de economia verde em que as organizações podem atuar:

a) A das tecnologias limpas e empreendimentos inovadores amparados pelo capital de risco e conectados a energia, transporte, uso da água e novas matérias primas.

b) Uma outra é composta por pequenas firmas, como agências de viagens especializadas no verde, oficinas mecânicas para automóveis mais ecológicos, restaurantes verdes. Estes são

empreendimentos que incorporam os valores ambientais e sociais em seu *modus operandi* e os convertem em uma parte significativa de sua proposta de valor.

c) Aquela associada à grandes corporações mundiais que tentam integrar, por anos, o tema ambiental às suas operações e, aos poucos, o alinham à sua estratégia central e às suas fontes de valor.”

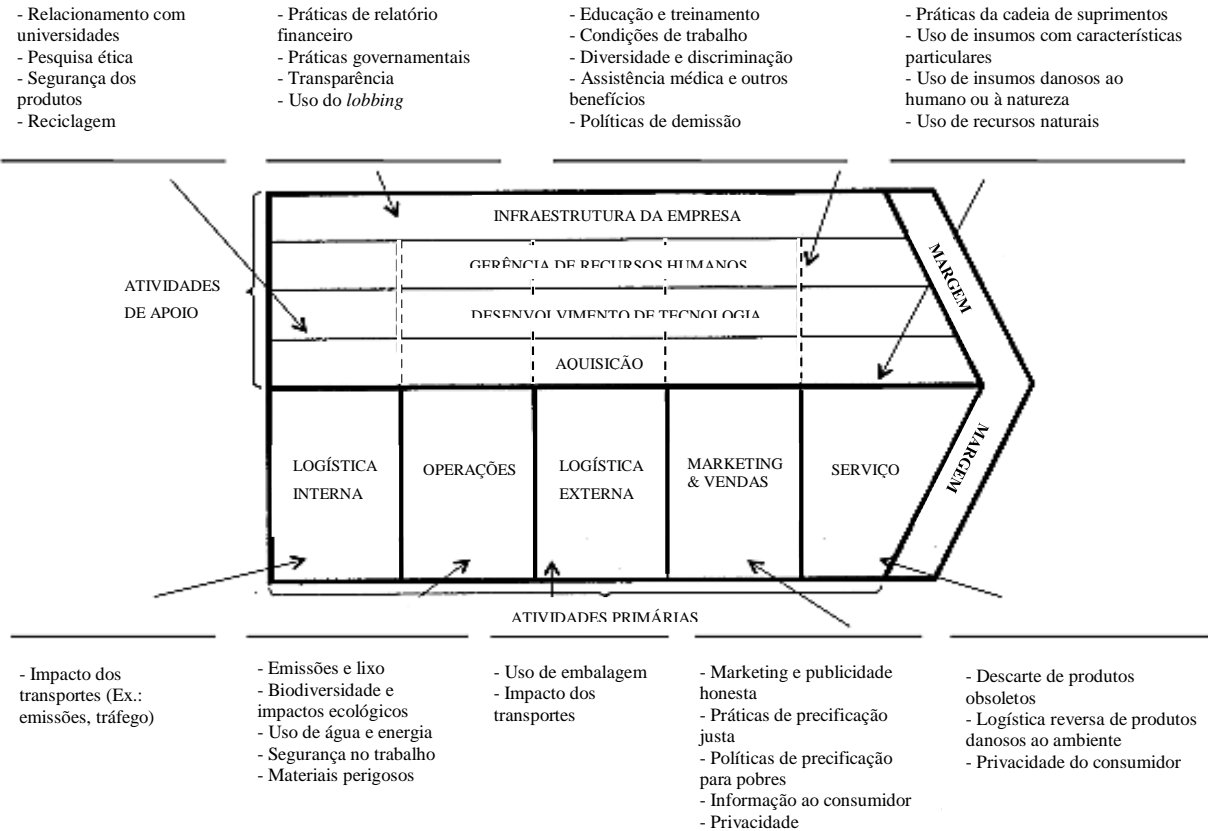
2.2.2.2 *Redefinir a cadeia de valor*

Sobre redefinir a produtividade na cadeia de valor, Porter e Kramer (2011) ressaltam que a cadeia de valor de uma empresa inevitavelmente afeta — e é afetada — por vários temas da sociedade, como uso de recursos naturais e da água, saúde e segurança, condições de trabalho e igualdade de tratamento no local de trabalho. O artigo traz exemplos de estratégias adotadas por grandes empresas para gerar valor compartilhado por meio destes campos, como uso de energia e logística, uso de recursos, compras, distribuição, produtividade do trabalhador, localização. Porter e Kramer (2011) citam o exemplo da capacitação de fornecedores locais realizadas pela Nespresso para aumentar a qualidade e produtividade do café, enquanto que diminuiriam expressivamente os custos e tempo com transporte.

Os autores salientam que a cadeia de valor ilustra todas as atividades de uma firma, de modo que é possível mapear os impactos positivos e negativos das ações das firmas sobre a sociedade. Desta forma, as empresas devem modificar processos para corrigir seus impactos, desde que estejam alinhados a seu posicionamento estratégico. A Figura 4 ilustra os impactos sociais que uma cadeia de valor pode representar.

De acordo com Porter e Kramer (2011) as organizações não costumam se preocupar com suas externalidades por não enxergarem aí um impacto positivo em seus resultados. No entanto, os autores ressaltam que uma sociedade fragilizada tende a tornar a empresa fragilizada também. A proposta de produtividade, baseada em valorização social e inovação tecnológica, redefine a ideia que promove uma diminuição de custos, visando ao lucro ao curto prazo.

Figura 4 – Impactos sociais da cadeia de valor

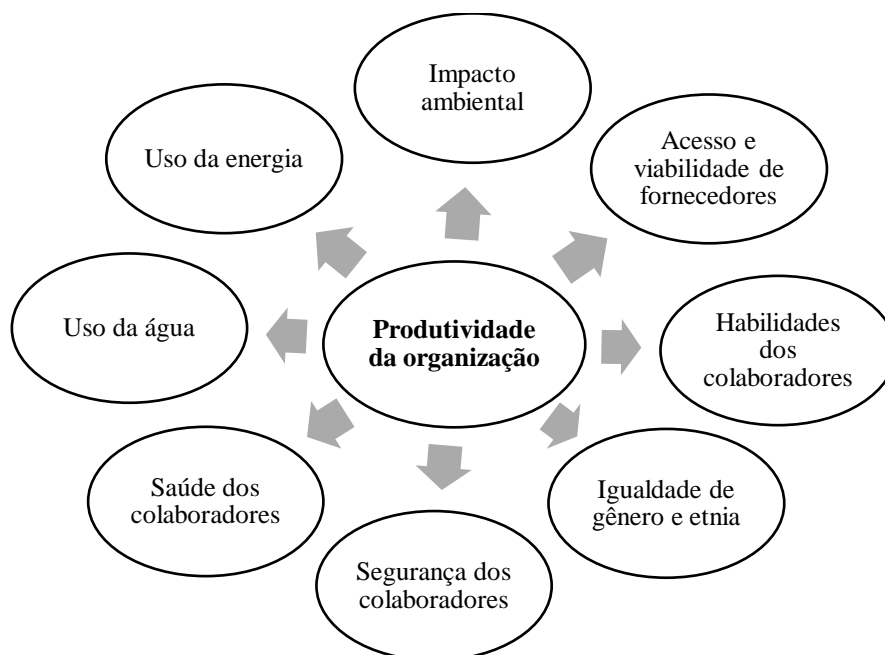


Fonte: Adaptada de Porter e Kramer (2006).

Os autores defendem que a taxaço e a regulamentação sobre questões sociais e ambientais são importantes motivadores para a inovação e ganho de eficiência. Assim, o papel dos órgãos fiscalizadores e governamentais tem um papel decisivo para que as empresas incorporem estes valores em suas operações.

Porter e Kramer (2011) apresentam dimensões em que a produtividade da organização podem ser redefinidas e, assim, gerar oportunidades de gerar valor compartilhado. A Figura 5 reúne estas dimensões. Para os autores, é importante a mudança do paradigma de busca máxima da redução de custos de curto prazo nestas dimensões a fim de importantes possibilidades para se criar valor compartilhado emergjam. Nestas questões, apesar dos custos serem um importante mecanismo para tomada de decisão, não se deve priorizá-lo em função da relevância destas dimensões para a produtividade da organização.

Figura 5 – Criação de valor compartilhado e a produtividade da empresa

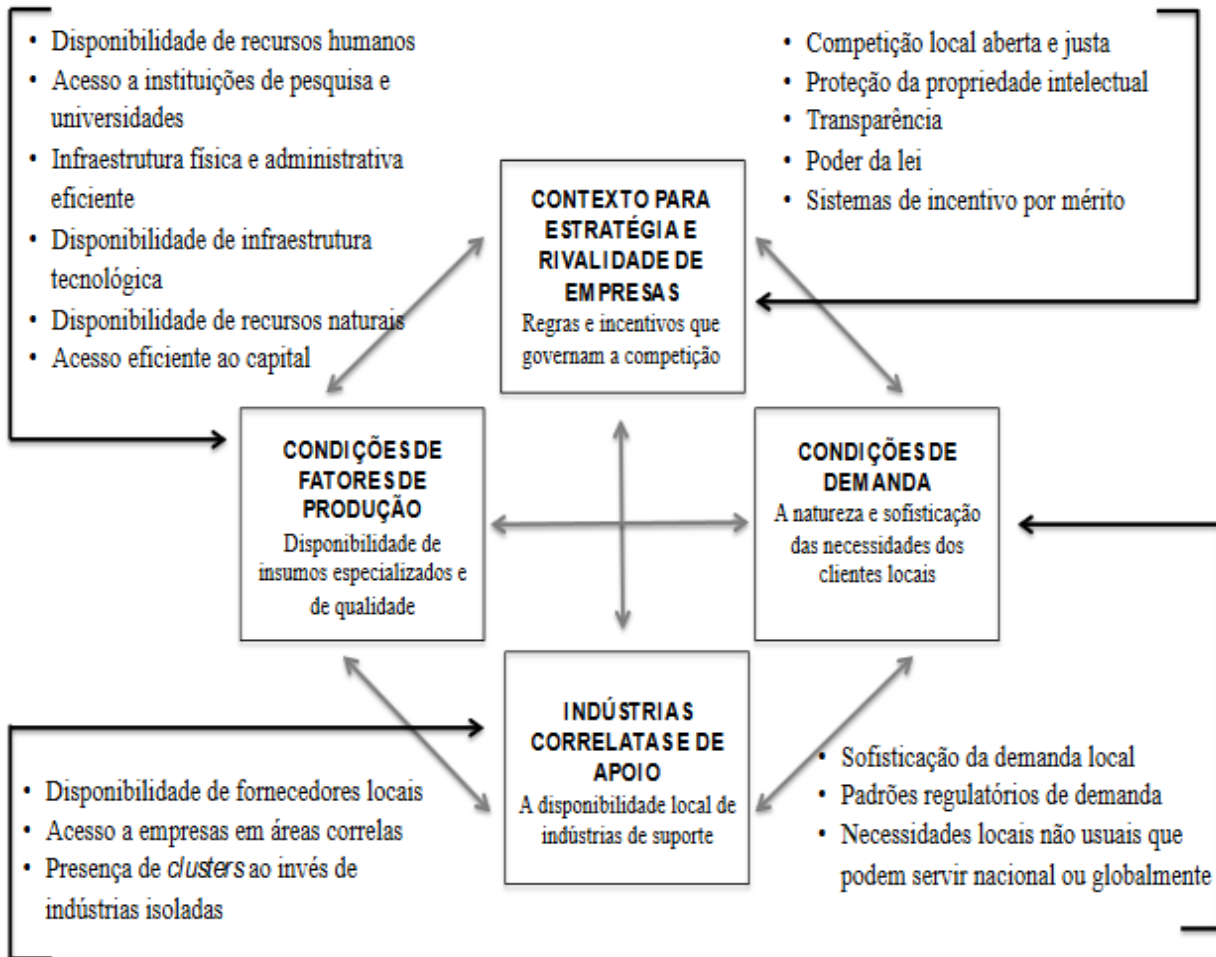


Fonte: Adaptada de Porter e Kramer (2011).

2.2.2.3 Desenvolver clusters

A promoção do desenvolvimento de *clusters* contempla uma ideia complementar à redefinição da produtividade na cadeia de valor, ao assumir que nenhuma empresa é autossuficiente. Porter e Kramer (2011) lembram que 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* devido a concentração geográfica de concorrentes, fornecedores, prestadores de serviços e infraestrutura logística, como ocorre nos casos da TI no Vale do Silício, das flores de corte no Quênia e da lapidação de diamantes em Surat, na Índia. Para auxiliar na compreensão das relações entre a organização e ambiente, principalmente no contexto de um *cluster*, Porter e Kramer (2006) demonstraram algumas das influências sociais sobre a competitividade, conforme a Figura 6.

Figura 6 – Influências sociais sobre a competitividade



Fonte: Porter e Kramer (2006) *apud* Moraes Neto e Pereira (2014).

Os autores acrescentam que um *cluster* não inclui só empresas, mas também instituições como programas acadêmicos, associações comerciais e organizações de normalização. Também se vale de ativos públicos na comunidade a seu redor, como escolas e universidades, água potável, leis de justa concorrência, padrões de qualidade e transparência do mercado. Desta forma, quando um *cluster* é criado em suas principais bases de operação, a empresa também intensifica o elo entre seu sucesso e o sucesso das comunidades. O crescimento de uma empresa tem efeitos multiplicadores, pois gera emprego em setores de apoio, lança a semente de novos negócios e aumenta a demanda de serviços auxiliares.

De acordo com Porter (1990), existe cinco influências dos aglomerados sobre a competição que podem servir como motivação para uma organização se engajar na construção de um *cluster*:

a) Acesso a insumos e funcionários especializados: custo inferior ou qualidade superior; redução de custo de personalização; resolução de problemas mais rápida.

b) Acesso à informação: conhecimento técnico e especializado fomentam a confiança entre as partes.

c) Complementariedades: serviços de comercialização conjunta, desenvolvimento tecnológico são facilitados.

d) Acesso à instituições e bens públicos: instituições, infraestrutura e especialistas em instituições locais tendem a ser disponíveis.

e) Incentivos e medição de desempenho: fomentam a boa reputação e a inovação, devido à concorrência ocorrer nas mesmas condições para todos.

Para apoiar o desenvolvimento de *clusters* nas comunidades em que atua, a empresa precisa identificar lacunas e deficiências em áreas como logística, fornecedores, canais de distribuição, treinamento, organização de mercado e instituições de ensino. A tarefa seguinte é concentrar-se em deficiências que representam os maiores impedimentos à produtividade e ao crescimento da própria empresa e distinguir áreas que a empresa está mais bem aparelhada para influenciar diretamente daquelas em que colaborar tem melhor relação custo-benefício (PORTER; KRAMER, 2011).

Ainda sobre desenvolvimento de *clusters*, os autores justificam que problemas sociais existentes criam custos internos para as empresas. Educação pública deficiente resulta em custos com menor produtividade e treinamentos corretivos. Sistemas de transportes deficientes aumentam os custos de logística. Discriminação racial e de gênero reduz o campo de capacidades dos empregados. A pobreza limita a demanda por produtos e serviços e desencadeiam a degradação do ambiente, o comprometimento da saúde dos trabalhadores e altos custos com segurança, por causa da violência urbana.

Porter e Kramer (2011) sugerem que, por meio do desenvolvimento local de um aglomerado, as organizações podem reduzir custos e aumentar a produtividade. Para a promoção de um aglomerado competitivo, três sugestões foram elaboradas:

a) Identificar onde estão as deficiências ou as brechas existentes no *cluster*.

b) Se concentrar nos maiores fatores de inibição da produtividade para o negócio.

c) Determinar as áreas que exercem maior influência sobre a comunidade, por meio de uma análise da cadeia de valor ou através de cooperação com os outros constituintes do aglomerado.

2.2.2.4 Contribuições mais recentes

A partir deste conceito de CVC estabelecido por Porter e Kramer (2011), em que repensar produtos e mercados, redefinir a produtividade da cadeia de valor e promover o desenvolvimento de *clusters* são premissas para aumentar a produtividade e melhorar as condições socioambientais da comunidade, outros autores buscaram contribuir com a definição de CVC, atribuindo-lhe perspectivas adicionais.

Para Michelini e Fiorentino (2012) o trunfo do conceito de CVC está em priorizar a interdependência entre negócios e sociedade ao invés de considerar sua tensão. Para outros autores isto se trata de uma crítica ao conceito que ignora esta tensão existente (CRANE ET AL, 2014).

Pavlovich e Corner (2014, p.341) definiram o valor compartilhado como "colocar as necessidades sociais e comunitárias antes dos lucros". Pfitzer, Bockstette e Stamp (2013) consideram que a Criação de Valor Compartilhado envolve incorporar uma missão social na cultura corporativa e canalizar recursos para o desenvolvimento de inovações que possam ajudar a resolver problemas sociais. Os autores salientam que para reforçar a finalidade social da empresa, os líderes devem, implacavelmente, descrever e quantificar as ameaças e oportunidades inerentes aos desafios globais. Se uma empresa não dedica tempo e recursos para desenvolver uma profunda compreensão de um problema social, corre o risco de buscar soluções ineficazes.

Para Crane et al. (2014) as principais contribuições de Porter e Kramer na discussão sobre criação de valor socioambiental e econômico consistem na elevação dos objetivos socioambientais da empresa a um nível estratégico e na exploração do papel do governo nas iniciativas socioambientais das empresas, além de oferecer um quadro holístico para unificar debates amplamente desconectados sobre RSE, estratégia de não-mercado, empreendedorismo social, inovação social e mercados de base de pirâmide.

No entanto, os autores acreditam que a análise de Porter e Kramer deixa uma série de perguntas sem respostas, incluindo o problema das empresas que produzem bens e serviços de questionável valor social, ou aquelas que fazem ações sociais, mas a natureza fundamental de seus produtos apresenta impactos negativos inerentes à sociedade (CRANE ET AL, 2014).

Para os autores, essa perspectiva não pode constituir apenas a criação de oportunidade de lucro adicional para a corporação, mas também de vantagens para a sociedade. Para Porter, CVC é um próximo passo em seu conceito tradicional de diferenciar a corporação de seus

concorrentes, enquanto uma concepção mais profunda do papel social da corporação visaria soluções sistêmicas que são válidas para todos os *stakeholders*.

Para Corner e Pavlovich (2016), a ideia de Criação de Valor Compartilhado continua a oferecer um importante caminho para a reforma socioeconômica. Para eles o conceito de valor compartilhado é uma parceria mútua de sociedade / negócio que busca um resultado social de acesso equitativo à saúde, educação e moradia. Isto não é simplesmente uma redistribuição da riqueza. Trata-se de uma reconceptualização do lucro como um meio para fins sociais, ao contrário de sua atual conceptualização estreita como o objetivo de um setor empresarial que funcione separado da sociedade.

A partir de revisão bibliográfica composta por mais de 400 artigos acadêmicos realizada por Dembek, Singh e Bhakoo (2016), os autores indicaram que valor compartilhado como um conceito teórico está em um estágio nascente, mas mesmo assim, ele entrou na linguagem de muitas disciplinas, e assim se assemelha a uma palavra-chave da administração.

Os autores sugerem ainda que para o desenvolvimento de um conceito teórico mais sólido três áreas devem ser consideradas para determinar o que é o valor compartilhado: seus meios, resultados e beneficiários. Essas áreas também podem ajudar na medição do conceito considerando todas as partes interessadas afetadas, impactos negativos e positivos, bem como efeitos de curto e longo prazo.

Sobre a relevância do conceito de CVC para as organizações e para a sociedade, Porter e Kramer (2011) justificam ser inevitável que as oportunidades mais férteis para a geração de valor compartilhado estejam intimamente ligadas ao negócio específico da empresa, e em áreas mais importantes para o negócio. Aqui, a empresa pode se beneficiar mais economicamente e, portanto, sustentar o compromisso ao longo do tempo. É aqui também que a empresa pode aportar mais recursos e onde sua escala e presença no mercado permitem que tenha um impacto significativo sobre um problema da sociedade.

Outra justificativa é que o valor compartilhado abre muitas necessidades novas a satisfazer, novos produtos a oferecer, novos clientes a servir e novas maneiras de configurar a cadeia de valor. E as vantagens competitivas que resultam da Criação de Valor Compartilhado em geral serão mais sustentáveis do que avanços convencionais em custo e qualidade (PORTER; KRAMER, 2011).

Muñoz-Martín (2013) acredita que para remover a dicotomia entre o benefício socioambiental e benefício econômico, é necessário um modelo de convergência de interesses. A partir desta perspectiva as empresas devem focar sua “filantropia” naquelas atividades que ajudam a melhorar o seu contexto competitivo (melhorando as condições dos fatores,

melhorando as condições de demanda, contribuindo para a instalação de empresas auxiliares, etc.). De acordo com o autor, sempre que uma empresa decide contribuir para projetos que não estão relacionados com seu ambiente competitivo, ela estará realizando atividades de filantropia pura e com isso perdendo a oportunidade de criar valor socioambiental e econômico.

Desse modo, a CVC enfatiza uma posição proativa das organizações em entender as demandas da sociedade e antecipar ações e estratégias que equacionem suas lacunas. Poucas organizações atuaram e atuam frente ao seu tempo (conformidade legal, pressões sociais), de modo que a CVC vem para incentivar este comportamento frente a sociedade. As mudanças precisam surgir de modo mais eficaz e eficiente do que as pressões sociais e legais. Estar em conformidade legal e incorporar pressões sociais não é suficiente para enfrentar as mudanças estruturais que o planeta e a sociedade demandam. O Quadro 2 sintetiza a construção conceitual sobre CVC.

Quadro 2 – Síntese conceitual de CVC

Conceito	Estratégias	Pressupostos	Justificativas	Lacunas
Práticas de gestão e políticas empresariais que visam aumentar a competitividade da empresa e, simultaneamente, aprimorar as condições sociais e econômicas nas comunidades em que operam	Repensar necessidades, produtos e mercados	Interdependência negócios e sociedade	Integra conceitos de RSE, estratégias de não-mercado, empreendedorismo social, e mercado de base de pirâmide	Organizações que geram impacto negativo
		Valor socioambiental como estratégia		
	Redefinir a produtividade da cadeia de valor	Lucro como meio para fins sociais	Estratégia mais duradoura que estratégia de custo e qualidade	Ética empresarial
		Proatividade à pressão social e conformidade legal		
	Desenvolver <i>clusters</i>	Convergência de interesses		
		Inovação social		

Fonte: elaborado pelo autor.

2.2.3 Operacionalização da estratégia de CVC

Para mostrar uma forma de operacionalizar a utilização da estratégia de CVC, Porter e Kramer (2011) exemplificam como deve ser considerada as decisões organizacionais. Para eles, toda decisão importante da empresa pode ser analisada sob a ótica do valor compartilhado. Os autores sugerem uma série de questionamentos: o projeto de um produto poderia incorporar benefícios socioambientais maiores? Estamos servindo a todas as comunidades que se beneficiariam de nossos produtos? Nossos processos e abordagens logísticas maximizam a eficiência no uso da energia e da água? Nossa nova fábrica poderia ser construída de modo a exercer um impacto maior na comunidade? Lacunas em nosso *cluster* estão reduzindo a

eficiência e a velocidade da inovação? De que maneira? Como tornar nossa comunidade um lugar melhor para os negócios? Se pontos comerciais distintos são economicamente equivalentes, com qual deles a comunidade local se beneficiaria mais? Se uma empresa puder melhorar as condições socioambientais, é comum que melhore também as condições de negócios e desencadeie, com isso, resultados ainda melhores.

Os autores também defendem que o valor compartilhado exigirá métricas concretas e customizadas para cada unidade de negócios em cada uma das três áreas (repensar produtos e mercados, redefinir a produtividade da cadeia de valor e desenvolvimento de *clusters*). Certas empresas começam a monitorar uma série de impactos socioambientais, mas poucas já vincularam esses impactos a seus interesses econômicos no plano mercadológico.

Pfitzer, Bockstette e Stamp (2013) defendem que para operacionalizar a CVC as empresas poderiam considerar cinco fatores: finalidade socioambiental, necessidade definida, mediação, estrutura de inovação adequada e co-criação; e cita alguns exemplos que podem ser utilizados para mensurar o valor criado: o número de jovens colocados em empregos, a melhoria da autoestima dos participantes (uma empresa de pesquisa externa os entrevista), o aumento das vendas e uma maior notoriedade da marca nas comunidades visadas.

Szmigin e Rutherford (2013) acreditam que embora o valor compartilhado possa promover a busca de oportunidades para criar valor econômico e socioambiental, ainda haverá um requisito para um teste de compromisso com bases éticas. O problema da ética empresarial é base para todas as discussões para o avanço nas discussões, de forma que não se pode separar a ideia de moral do discurso da criação de valor.

Uma outra forma de contribuir para a Criação de Valor Compartilhado é o desenvolvimento de modelos de governança corporativa cada vez mais transparentes e justos. Topal e Toledano (2013) apontam que a transparência permite (1) a prestação de contas, no sentido de que os governos e as empresas podem ser responsabilizados por seus compromissos; (2) equidade, no sentido de que os governos podem avaliar se seus contratos e leis são justos e comparáveis em termos e benefícios para aqueles em outros países com dotações similares e em termos de permitir que as pessoas examinem a distribuição de receitas pelos governos; e (3) sustentabilidade, no sentido de que a transparência incentiva uma alocação sustentável de riscos, benefícios e responsabilidades entre as partes interessadas relevantes.

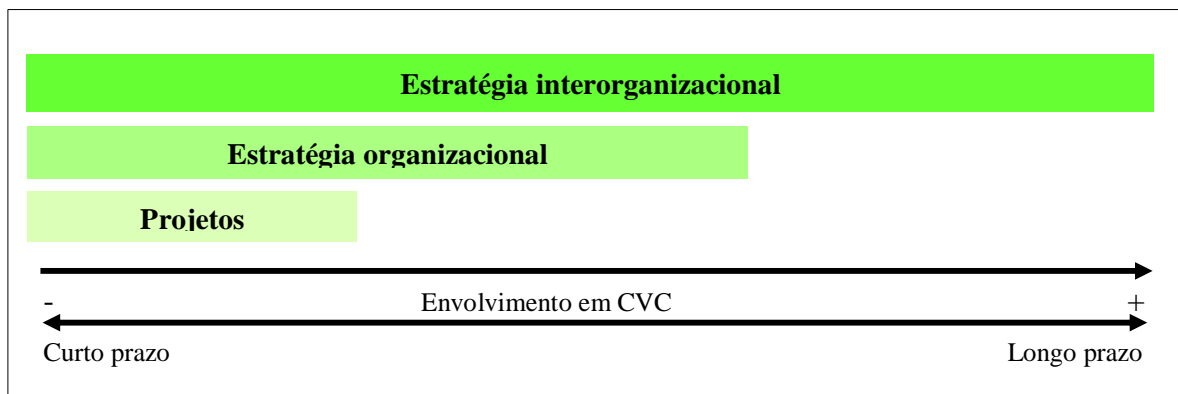
Os autores acrescentam que a transparência é considerada o primeiro passo essencial para devolver aos cidadãos o direito de saber como o governo gerencia a riqueza de sua nação e de quanto as empresas que exploram os recursos pagam por esse direito. Uma abordagem enérgica da transparência, que inclui a divulgação projeto a projeto, não apenas mitiga as

externalidades negativas da opacidade, como a instabilidade política e social, mas também pode fornecer uma ferramenta de legitimação no caso de apropriação indevida e corrupção.

Dembek, Singh e Bhakoo (2016) enfatizam que a operacionalização do conceito de CVC ainda é imprecisa e recomendam estudos que tentem estabelecer o caminho para adoção de estratégia e práticas que gerem valor compartilhado. Os autores atribuem esta lacuna ao fato de o conceito de CVC não ser tratado da mesma forma pelos autores e haver uma confusão conceitual sobre o termo ainda. Os autores identificaram haver divergência na literatura se a CVC está associada a projetos, a toda organização, a atividades coordenadas de mais de uma organização ou as três condições.

A partir disso, pode-se sugerir a existência de três níveis de operacionalização da CVC: projeto; estratégia organizacional; e estratégia compartilhada entre organizações/agentes. A Figura 7 ilustra o nível de operacionalização da CVC.

Figura 7 – Nível de operacionalização da CVC



Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira diz respeito a geração de valor compartilhado por meio de projetos específicos que visam atender alguma demanda socioambiental, de modo que a organização não precisa se envolver como um todo. A segunda envolve um planejamento e implementação de práticas e diretrizes norteadoras para todas as atividades da organização. A terceira constitui um nível interorganizacional, no qual companhias de uma mesma cadeia de valor adotam normas e diretrizes que orientem as práticas para a CVC, de modo que o valor compartilhado é gerado por meio práticas e ações colaborativas entre diferentes organizações e/ou agentes.

Cada nível pressupõe um prazo e um nível de comprometimento em criar valor compartilhado. O nível de projeto, indica o menor envolvimento da companhia e pressupõe projetos de curto a médio prazo. O nível de estratégia organizacional, sugere práticas e projetos

de longo prazo e um envolvimento mediano da companhia. O nível de estratégia interorganizacional, sugere maior envolvimento da organização e práticas de curto, médio e longo prazo.

2.2.4 Criação de Valor Compartilhado e Responsabilidade Social Empresarial

Para a compreensão da CVC é importante conhecer o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que surgiu na década de 1990 e também tem o objetivo de gerar valor social. Entre os estudiosos do tema, ainda não há consenso se um conceito se sobrepõe ao outro. Este trabalho não tem a intenção de solucionar as divergências e nem opinar se existe uma sobreposição. A discussão é apresentada de modo que se possa construir possíveis diálogos com o conceito de RSE, por se tratar de um conceito mais estabelecido na literatura. O conceito de RSE foi desenvolvido em meio a busca por um desenvolvimento sustentável. Em 1991, o norte americano Archie B. Carrol propôs um modelo piramidal para o tema Responsabilidade Social Empresarial, dividido em quatro níveis: Responsabilidade Econômica, Responsabilidade Legal, Responsabilidade Ética e Responsabilidade Filantrópica, também conhecida como Responsabilidade Discrecionária.

Para o autor, a prática de RSE deve ter como fator básico a geração de retorno financeiro à organização, o que foi denominado de Responsabilidade Econômica. A obtenção deste lucro deve perseguir a Responsabilidade Legal, de forma que cumpra as leis que regulamentam as atividades. No terceiro nível da pirâmide, está a Responsabilidade Ética, ou seja, além de gerar resultado financeiro e cumprir as leis, os projetos de Responsabilidade Social Empresarial devem ser éticos perante a sociedade, respeitando os problemas e dificuldades sociais e ambientais, de modo que não contribuam para seu agravamento. No topo da pirâmide está a Responsabilidade Filantrópica, que consiste na criação de programas que não fazem parte do *core business* da organização, que visam justamente a promoção da melhoria na vida das pessoas.

No entanto, o conceito de RSE apresenta significados diferentes em contextos diversos e está relacionado a diferentes ideias. Para alguns está associado a responsabilidade legal, para outros tem um sentido ético ou ainda um sentido mais filantrópico (ASHLEY, 2002). Para a autora, Responsabilidade Social Empresarial compreende:

o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos (p. 6-7).

Outra definição de RSE bastante difundida é a do Instituto Ethos, uma organização não governamental cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Para eles, Responsabilidade Social Empresarial é:

Uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades buscando atender às demandas de todos, não apenas dos sócios ou proprietários (ETHOS, 2015).

Lassch e Yang (2011), ao escrever sobre os objetivos e benefícios da RSE citam o trabalho de Zadeck (2007). O autor relata que a empresa pode usar ações de RSE para: 1) se defender de ameaças externas como a perda de reputação por causa de escândalos; 2) alcançar um certo custo-benefício como economia de energia, água por meio de investimentos em sistema de gerenciamento ambiental; 3) Melhorar a posição estratégica, como tornar a RSE a principal competência da empresa; e 4) usar isso para inovação, se engajando em inovações sustentáveis para o produto com um bom efeito social. Outros benefícios: vantagem competitiva, custos evitados, atração de investimentos, abertura de mercados, novos grupos de clientes, cooperação de ONGs e governo com as organizações.

Porter e Kramer (2011) defendem que as empresas ainda tratam a responsabilidade social como uma questão periférica, de forma que isso não está incorporado no *core business*, além de acreditarem que o conceito de Responsabilidade Social Empresarial está baseado nas ideias de economistas neoliberais que defendem que a promoção de ações socioambientais compromete o lucro da organização. Para eles a RSE surge de pressões externas à organização e são vistas como um gasto para melhorar a reputação da empresa.

Porter e Kramer (2011) acreditam que somente alguns gestores possuem o entendimento necessário sobre as problemáticas socioambientais para irem além à atual abordagem de RSE. Além disso, o terceiro setor necessita de líderes com melhor instrução em gestão e empreendedorismo, atributos fundamentais para se criarem e implementarem formas de valor

compartilhado. Os autores estabelecem as diferenças entre RSE e CVC, como são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Diferenças entre RSE e CVC

RSE	CVC ou RSE estratégica
Valor: fazer o bem	Valor: benefícios econômicos e sociais relativos ao custo
Cidadania, filantropia, sustentabilidade	Criação de valor conjunto entre a companhia e a comunidade
Discricionária ou respondendo a pressão externa	Parte integral da competição
Separada da maximização de lucros	Parte integral da maximização de lucros
A agenda é definida por relatórios externos e preferências pessoais	A agenda é específica da empresa e internamente gerada
O impacto é limitado ao <i>footprint</i> corporativo e ao orçamento de RSE	Realinha todo o orçamento da companhia
Exemplo: compra ao modelo <i>fair trade</i>	Exemplo: transformar as aquisições para melhorar qualidade e rendimentos

Fonte: Adaptado de Porter e Kramer (2011).

Driver e Porter (2012) comentam sobre as semelhanças entre RSE e CVC. Porter ao responder as perguntas de Driver, comentou que os estudiosos de RSE criticam a CVC porque acreditam que não têm respostas ou porque acham que a CVC é a mesma coisa que a RSE. Ele acrescenta que falar em fazer o bem e se preocupar com o futuro do planeta é um belo discurso, mas o fato é que a palavra sustentabilidade é muito vaga para as empresas com fins lucrativos e afirma que a proposta da CVC é trazer o conceito de sustentabilidade para o capitalismo, em vez de mantê-lo do lado de fora.

Aravossis e Pavlopoulou (2013) veem o conceito de CVC como uma nova abordagem para a RSE, que exorta os proprietários e acionistas das empresas para maximizar seus negócios, usando suas habilidades, recursos e capacidade de gestão para promover as condições econômicas, ambientais e sociais nas comunidades em que operam com mudanças radicais e sistêmicas de transição da sustentabilidade. O conceito de Criação de Valor Compartilhado também tem como objetivo identificar e prevenir possíveis impactos adversos e mitigar as externalidades que as empresas podem ter na sociedade. Além disso, este conceito associa fortemente a RSE à inovação, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos e serviços que sejam comercialmente bem sucedidos, contribuindo para a resolução de desafios sociais.

Para Muñoz-Martín (2013), o conceito de CVC pretende transformar a RSE reativa (que limita-se a atender às necessidades das partes interessadas e mitigar as consequências negativas

das diferentes empresas) em uma RSE estratégica (onde as empresas tentam identificar as iniciativas em que a CVC pode ser cada vez mais relevante).

Para Bergquist e Lindmark (2016), CVC é sobre a criação de valor através de um processo de produção que é inseparável da criação de valor fora da empresa, ou seja, vai além de assumir a responsabilidade sobre o valor que é criado em um processo de produção, como acontece na RSE. Não se trata apenas de excedentes de consumo ou de criação de salários, mas de processos que podem ser entendidos em termos de externalidades positivas ou de evitar externalidades negativas. De acordo com Carrol (1991), que examinou a história da RSE nos negócios norte-americanos, as razões para que as empresas "façam o bem" tinham a ver com a conformidade legal, a resposta às demandas de vários grupos de pressão e ações baseadas no interesse próprio.

Ao estudar mais amplamente a história dos conceitos de responsabilidade em uma perspectiva global, Jones (2013) olha além das características nacionais e identifica quatro fatores que parecem ter levado a crer que as corporações têm responsabilidades além de ganhar dinheiro para seus proprietários. O primeiro fator é a espiritualidade ou, essencialmente, as crenças religiosas; a segunda refere-se ao interesse próprio, à garantia de legitimidade e de boa reputação; e os dois últimos fatores estão relacionados ao governo: medo da intervenção governamental, bem como frustração sobre a incapacidade dos governos para lidar com grandes questões sociais e ambientais.

2.2.5 Aplicações empíricas da CVC

Diversos estudos foram desenvolvidos para mostrar a aplicação empírica do conceito e seus resultados como é apontado por Crane et al (2014) e Porter e Kramer (2014). No entanto, como Dembek, Singh e Bhakoo (2016) concluem em seus estudos, a inconsistência do conceito e as várias questões a serem respondidas, não torna claro ainda o que pode ser considerado um caso de CVC. Observar o que os estudos anteriores realizaram é importante para entender a aplicação empírica deste conceito. A seguir serão apresentados diversos estudos anteriores sobre CVC.

Lassch e Yang (2011) usam a CVC para mostrar seu potencial de auxiliar na construção de uma ligação entre o Desenvolvimento Internacional (metas do milênio da ONU) e a Responsabilidade Social Corporativa, trazendo uma discussão teórica da necessária colaboração e parcerias entre os atores globais para o desenvolvimento internacional (ONU, OMC, nações etc) e as empresas (capacidades de resolver quase todos os problemas em todos

os países) de forma a criar valor econômico na resolução destes problemas sociais e ambientais. Para isso trazem casos de empresas que criaram valor compartilhado:

- Empresa Daewoo: uma construtora que auxiliou o desenvolvimento da infraestrutura da Líbia atuando em construção de escolas, hospitais e outros;
- Empresa Gyeongnam: construtora que atuou no Sri Lanka, ajudando na reconstrução do país após um terremoto;
- Empresa Cisco: fez parcerias com escolas públicas para atender suas necessidades de mão de obra qualificada;
- Empresa Heineken: indústria de bebidas que investiu na erradicação e controle da Aids em suas filiais da África.

Lassch e Yang (2011) apresentam casos que se enquadram nas críticas apresentadas por Dembek, Singh e Bhakoo (2016), sobre a falta de consenso sobre o nível que as atividades de CVC ocupam e se as práticas estão relacionadas ao *core business* da organização. A primeira crítica diz respeito se a CVC trata-se de projetos ou de uma estratégia que influencia todo o processo organizacional. E a segunda, se a ação deve estar relacionada ao negócio da empresa – a ação da Heineken não parece ter nenhuma relação com seu *core business*, além de ser uma ação pontual.

Daniel e Sojano (2012) utilizam o conceito como um apoio a seu argumento de que é necessário um regime privado de governança global da água e que a CVC seria alcançada por meio da gestão do risco compartilhado dos recursos hídricos. Os autores usam o conceito como uma solução para a gestão de risco compartilhado e sua abordagem parece estar mais próxima da discussão de desenvolvimento ambiental, de forma que uma ação para gestão da água não está no *core business* da maioria das empresas como defende Porter e Kramer (2011).

Michelini e Fiorentino (2012), por sua vez, empregam o conceito de CVC como uma forma de desenvolvimento de novos negócios (inovação) para atender novos mercados (países emergentes) considerando o mercado de base de pirâmide. Esta parece ser uma contribuição para o desenvolvimento do conceito, principalmente quanto a estratégia de repensar produtos e mercados.

Outra aplicação do conceito está na gestão de lastro em navios. Aravossis e Pavlopoulou (2013) acreditam que a criação de um pensamento pioneiro de valor compartilhado (CVC) significa que a indústria naval deveria tomar medidas cruciais para aumentar a conscientização sobre a inovação, *trade-offs* e resultados de curto prazo. Os formuladores de políticas internacionais deveriam encorajar as iniciativas inovadoras e melhorar o diálogo e a sinergia

entre as empresas de navegação e seus *stakeholders*, de modo que estejam a frente da conformidade mínima. Os autores sugerem que o comércio marítimo poderia resolver problemas globais da sociedade através de soluções de valor compartilhado, alinhados com seus próprios objetivos econômicos e ambientais, mas também liderar o progresso social, além da agenda regulatória e administrativa global.

O conceito de CVC também é utilizado como uma justificativa para criar valor compartilhado nas indústrias extrativas. Topal e Toledano (2013) tem o objetivo de construir, por meio de exemplos teóricos e empíricos, justificativas para que uma regulamentação de transparência para a indústria extrativa seja adotada internacionalmente, visando contribuir com as discussões atuais, mostrando os benefícios a longo prazo para as atividade extrativistas.

Pavlovich e Corner (2014) defendem a existência de uma relação entre a jornada espiritual e a Criação de Valor Compartilhado por meio do empreendedorismo, devido ao desenvolvimento da consciência do indivíduo. Os resultados revelam que por meio da motivação espiritual o empreendedor foi capaz de iniciar um negócio que gera valor compartilhado, por meio da geração de renda para as comunidades empobrecidas em Bali, superando suas limitações de falta de experiência empresarial e em empreendedorismo. A contribuição dos autores reside em analisar que a espiritualidade exerce influência sobre os empreendedores que optam por gerar valor compartilhado.

Bergquist e Lindmark (2016) apresentam um estudo de caso de uma empresa de mineração sueca que teve uma postura proativa ao lidar com as questões de valor compartilhado e sustentabilidade na década de 1920. Ao contrário de suas concorrentes, essa empresa permanece viva até hoje, além de ser uma das fundições mais eficientes do mundo, especializada na reciclagem de materiais complexos, como a sucata eletrônica. Os autores demonstram a trajetória da empresa e evidenciam seus valores de gerar ganho financeiro sem prejudicar a propriedade alheia. Os autores mostram também que nem sempre as empresas tomam ações responsáveis e, assim, acabam gerando valor compartilhado apenas por meio de pressões sociais e governamentais, como defendem alguns autores críticos a sustentabilidade e a RSE. A contribuição que os autores trazem para a discussão sobre CVC recai na questão da proatividade das organizações para agir independente de pressões sociais e regulamentação, de modo a reafirmar que existirá organizações que só respondem à legislação, elegendo os órgãos públicos como importantes parceiros no processo de incentivar que as organizações criem valor compartilhado.

O conceito de valor compartilhado também foi explorado na promoção do turismo responsável. Camilleri (2016) utiliza um estudo de múltiplos casos para avaliar qual a percepção

e o que as empresas “responsáveis” tem feito sobre sustentabilidade e responsabilidade social. Os autores utilizam a CVC de forma integrada a sustentabilidade e responsabilidade social.

A partir do conceito de CVC estabelecido por Porter e Kramer (2011), Hassink e Hutchins (2015) desenvolveram uma adaptação como uma ferramenta de gestão. Os autores propuseram, e testaram empiricamente, uma pirâmide de valores compartilhados com 4 níveis de relações organizacionais: relação transacional, relação de interação de curto prazo, relação de valores compartilhados e colaboração para o avanço da missão (no caso, saúde das crianças). Os autores utilizaram a pirâmide para categorizar seus parceiros e obtiveram resultado positivo ao expor o método, de forma que os parceiros (esforços comunitários, partes interessadas, diferentes setores e empresas) se mostraram interessados em alcançar o topo da pirâmide.

Os autores criaram a pirâmide de valores compartilhados para ir além das diretrizes tradicionais para a indústria em uma discussão que se concentrou na cultura, valores e missão compartilhada da organização para assegurar que as relações com financiadores corporativos e parceiros servissem melhor os interesses das crianças (público-alvo).

A seguir são apresentados os 4 níveis e exemplos reais que Hassink e Hutchins (2015) citaram. A Figura 8 reúne todos os níveis da pirâmide de valor compartilhado.

Figura 8 – Pirâmide de criação de valor compartilhado



Fonte: Traduzido e adaptado de Hassink e Hutchins (2015)

Uma relação de negócio é construída para atender a uma necessidade imediata, como quando uma nova oferta educacional é desenvolvida e oferece uma oportunidade discreta para a visibilidade corporativa e interação em tempo real.

As relações de interação de curto prazo envolvem organizações que apoiam associações entre si que avançam numa prioridade que está relacionada direta ou indiretamente com o produto de uma organização ou uma questão específica importante para sua missão.

Em uma relação de valores compartilhados, conversas em curso envolvem estratégia organizacional, valores comuns e avanço mútuo de prioridades. A construção dessa relação inclui múltiplas interações e compromissos, comunicação cada vez mais transparente e pode envolver vários projetos por um período de tempo definido.

No ápice da pirâmide de valores compartilhados está a colaboração para o avanço da missão. Nessa relação, os parceiros procuram o alinhamento ideal com a missão e o impacto positivo na sociedade.

Além dos níveis, Hassink e Hutchins (2015) ressaltam a importância dos valores que são base da pirâmide: confiança, transparência e alinhamento cultural; trazem do lado esquerdo os objetivos para aprofundar o relacionamento: comunicação, influência e compromisso; e do lado direito traz os resultados potenciais da relação começando com identificação da marca, alinhamento de informações, alinhamento de interesses e prioridades, impacto social e investimento socialmente responsável.

2.2.6 Críticas ao conceito de Criação de Valor Compartilhado

O artigo de Dembek, Singh e Bhakoo (2016) é fundamental para a discussão e futuras pesquisas sobre valor compartilhado. Os autores realizaram uma exaustiva revisão da literatura sobre valor compartilhado e enfrentaram questões epistemológicas e ontológicas sobre o conceito. O estudo revelou que este ainda é um conceito imaturo, que precisa ser definido com maior precisão. Revelou ainda que ele se sobrepõe a conceitos de Base da pirâmide, Teoria dos *stakeholders*, Empreendedorismo e Inovação social e ainda deixa dúvidas se o valor compartilhado faz parte do escopo da Responsabilidade Social Empresarial, da Sustentabilidade e da Cidadania corporativa. Além disso, o conceito está relacionado aos conceitos de Tecnologia social, Inovação e Modelo de negócio. Os autores indicaram que valor compartilhado parece ser mais uma palavra de “moda” do que um conceito teórico. Os autores buscaram responder quatro questões fundamentais: (1) o que é valor compartilhado (2) como é

operacionalizado, (3) como se relaciona com outros conceitos, e (4) como os casos e exemplos existentes refletem o fenômeno do valor compartilhado.

Os autores revelaram ainda que a discussão principal sobre CVC é centrada em dez periódicos científicos (ver Tabela 1) dedicados, predominantemente, à questões relacionadas à ética, governança e estratégia e o que termo é utilizado com diversos significados diferentes.

Os autores também analisaram os preceitos fundamentais do valor compartilhado e buscaram desenvolver esse conceito ainda mais. A revisão identificou três áreas-chave para a definição do conceito: os meios pelos quais é criado, seus resultados, e os beneficiários dos resultados (DEMBEK; SINGH; BHAKOO, 2016).

Crane et al (2014) também apontaram várias críticas ao conceito. Os autores defendem que a CVC ignora um fluxo bem desenvolvido de trabalhos em torno da criação de valor dentro da literatura de gerenciamento de *stakeholders*. Outra crítica é a de sobreposição com o capitalismo de Stuart Hart, além de acreditarem que o CVC é apenas uma reorganização do debate sobre inovação social, de modo que Porter e Kramer não abrem, genuinamente, um novo espaço conceitual.

Para os autores, dada a complexidade dos problemas sociais e ambientais, a análise acrítica, de Porter e Kramer, quanto a novas fontes de lucro, poderia levar as empresas a investirem mais em problemas fáceis e em estratégias de comunicação, em vez de priorizarem a resolução de problemas societários mais amplos.

Outro ponto, levantado por Szmigin e Rutherford (2013) e Muñoz-Martín (2013), diz respeito ao campo ético. Para eles o maior problema da CVC é que não resolve o problema das empresas que não geram, necessariamente, um valor positivo e que não atende a nenhuma demanda social. Desta forma, a CVC acaba por orientar somente as empresas a incorporarem uma missão social em sua estratégia sem refletir o impacto social e ambiental que seus produtos e serviços provocam.

Dembek, Singh e Bhakoo (2016) também demonstraram em seu estudo, que o termo “valor compartilhado” é utilizado de forma superficial e não é citado mais que duas vezes em 79% dos 392 artigos que o estudaram. Ao avaliar as propriedades ontológicas, os autores concluíram que os estudos são indecisos sobre o que é valor compartilhado e que o termo foi definido como (1) políticas e práticas operacionais; (2) criar diferentes tipos de valor para múltiplos *stakeholders*; (3) um caminho para o sucesso econômico. Com relação a como o CVC é operacionalizado, a conclusão é de que não existe acordo e incluem indicadores organizacionais e sociais, externalidades, *triple bottom line* e ética.

Avaliando as propriedades epistemológicas, os autores entenderam que CVC se relaciona com diferentes conceitos: inovação, modelo de negócio, tecnologia social e se sobrepõe a alguns com distinções claras: responsabilidade social corporativa, sustentabilidade, cidadania corporativa, valor combinado, teoria dos *stakeholders* e base de pirâmide. O Quadro 4 sintetiza a interação do conceito de CVC com outros conceitos.

Quadro 4 – Interações entre CVC e outros conceitos

Escopo	Sobreposição	Relação
Responsabilidade Social Empresarial	Base de Pirâmide	Tecnologia Social
	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Inovação
Sustentabilidade	Empreendedorismo	Modelos de negócio
Cidadania Corporativa	Inovação Social	

Fonte: Dembek, Singh e Bhakoo (2016); elaborado pelo autor.

Sobre as evidências empíricas que são apresentadas para apoiar o conceito, apenas 12,5% dos casos são suportados com dados primários, muitos casos são financiados pelas empresas estudadas e há ausência de perspectivas de múltiplos intervenientes nos caso.

Dembek, Singh e Bhakoo (2016) indicam que, do lado da sociedade, o valor compartilhado é visto em termos de melhor qualidade do ambiente natural, nutrição, acesso à água e habitação, saúde, educação e renda (alcançado em muitos aspectos, incluindo poupança, emprego e atividades empresariais). No lado da organização, o valor compartilhado é visto em termos de lucros (incluindo aumento de vendas, economia, produtividade), acesso a recursos (incluindo matérias-primas, funcionários) e melhor posição competitiva.

Porter e Kramer (2011) argumentam que o valor compartilhado está relacionado com o *core business* (ao contrário da responsabilidade social empresarial, que defende ações e iniciativas isoladas) e é necessário considerar todas as atividades essenciais de uma organização e seu impacto nas necessidades. O argumento para adotar uma perspectiva de sistemas é que ela atende a um amplo espectro de necessidades afetadas pelas atividades de uma organização, em vez de se concentrar em algumas poucas.

Da mesma forma, se o valor compartilhado for considerado em termos de custos e benefícios (PORTER; KRAMER, 2011), tanto os impactos positivos como negativos sobre as necessidades devem ser abordados. Assim, Dembek, Singh e Bhakoo (2016) trazem algumas reflexões sobre as definições e estudos existentes que não fornecem indicações claras de como as necessidades devem ser abordadas para que seja gerado valor compartilhado. Para isso, os autores questionam se qualquer tipo de solução para uma necessidade, seja de um sintoma ou

de uma causa, deveriam igualmente serem consideradas como valor compartilhado. Para ilustrar, os autores pedem que se considere uma situação em que uma comunidade não tem acesso a água limpa porque uma planta de produção próxima está contaminando a água. A venda de água potável, a um preço acessível, para esta comunidade pode ser considerada como valor compartilhado (endereço de sintomas)? Ou será que a modificação do processo de produção, para parar de poluir a água, deveria ser considerada como valor compartilhado (endereço de causas)? Os autores trazem esta questão ética para o centro do debate sobre CVC, de modo a contribuir para que o conceito comece a ser desvendado.

Ainda, de acordo com os autores, uma forma melhor de capitalismo criada pelo valor compartilhado não deveria se basear no avanço do consumismo excessivo. Examinando os casos e exemplos de valor compartilhado, este é um dos maiores desafios para as empresas que, por muito tempo, basearam seus modelos de negócios na maximização do consumo.

Outra lacuna apontada por Dembek, Singh e Bhakoo (2016) diz respeito a inconsistência em dizer quem deve se beneficiar: deveria ser uma corporação e seus múltiplos *stakeholders*, todas as partes interessadas, toda a cadeia de valor e sociedade, ou será suficiente se os beneficiários constarem de uma empresa e de um grupo social, como sugerem alguns exemplos empíricos.

Ao observar abordagens para medir o valor compartilhado, os autores encontraram outra inconsistência. "Por conseguinte, atualmente não existe uma abordagem universal para medir o valor compartilhado" (PFITZER ET AL., 2013, *tradução nossa*). Assim, Dembek, Singh e Bhakoo (2016), sugerem que as medidas de valor compartilhado possam refletir as três principais áreas identificadas em suas definições, casos e exemplos, ou seja, meios, resultados e beneficiários dos resultados. Foco em meios de CVC deve fornecer uma base para controlar os custos organizacionais (como deve rastrear os recursos gastos por uma organização em CVC). Os resultados devem centrar-se nas necessidades abordadas e estabelecer a medição do nível em que as necessidades são satisfeitas, bem como a satisfação relativa aos níveis em que as necessidades são satisfeitas, explicando tanto os aumentos como as reduções nestes dois aspectos. Assim, a mensuração do valor compartilhado se tornaria um sistema de monitoramento contínuo que proporcionasse um fluxo contínuo de informações para uma organização. Finalmente, determinar claramente os beneficiários dos resultados (necessidades) indicaria claramente onde medir o valor compartilhado gerado e quem deve fornecer as informações necessárias.

Outra fragilidade do conceito está em suas evidências empíricas. No estudo realizado por Dembek, Singh e Bhakoo (2016), apontaram que, em geral, os casos apresentam valor

compartilhado com base em exemplos breves, sem apoio e análise de dados adequados, o que representa pouca probabilidade de refletir a realidade do fenômeno de forma mais ampla. Para melhorar esta situação, são necessários mais estudos empíricos com dados de suporte que incluam perspectivas de múltiplos *stakeholders*.

Para Muñoz-Martín (2013), uma das fragilidades da CVC é a mesma encontrada nas discussões sobre sustentabilidade e RSE. Segundo o autor, o novo conceito de CVC coloca a ética empresarial em segundo plano. Escândalos em empresas consideradas responsáveis socialmente e sustentáveis ainda são frequentes. E assim questiona a validade destes conceitos, na medida em que não enfrenta a raiz dos problemas: a ética empresarial.

Cabe ressaltar, que a proposta deste trabalho não é solucionar o dilema ético que alguns autores sugerem existir, apesar de se considerar um fator central para a discussão de novas estratégias que visem auxiliar no enfrentamento dos problemas da sociedade pós-globalizada. A ética empresarial é uma questão extremamente complexa e está por trás de muitos problemas que enfrentamos e deveria pautar as soluções para os problemas que ainda irão se intensificar e surgir no futuro. O conceito de ética empresarial deveria servir de base para qualquer discussão de nível organizacional, seja ela uma decisão estratégica, tática ou operacional, mas sobretudo nas questões centrais que determinam as necessidades e demandas que a organização atende e seu *modus operandi*. Este é um tema frágil pelo fato de ser necessário enfrentar aquilo que já está estabelecido (milhares de organizações que tem um propósito antiético, ou seja, que sua razão de existir está associada a uma depreciação do ser humano ou do meio ambiente). De todo modo, é de extrema importância que as instituições internacionais e nacionais se mobilizem para regulamentar questões que estabeleçam parâmetros objetivos para coibir e evitar que organizações continuem adotando uma postura predatória em relação à humanidade e o meio ambiente.

O Quadro 5 sintetiza as lacunas apontadas pelos autores sobre o estudo de CVC reunidas neste item.

Quadro 5 – Lacunas identificadas para estudos de CVC

Lacunas	Autores
Indefinição do espectro da necessidade (causa x sintoma)	Dembek, Singh e Bhakoo (2016)
Nível de operacionalização	Dembek, Singh e Bhakoo (2016)
Indefinição de fronteiras conceituais (ver Quadro 4)	Crane et al (2014); Dembek, Singh e Bhakoo (2016)
Ausência de indicadores para mensuração de CVC	Pfitzer et al. (2013); Dembek, Singh e Bhakoo (2016)

Maioria dos casos baseados em fontes secundárias	Dembek, Singh e Bhakoo (2016)
Maioria dos estudos são financiados por empresas	Dembek, Singh e Bhakoo (2016)
Não enfrenta as questões éticas	Szmigin e Rutherford (2013); Muñoz-Martín (2013)
Indefinição dos beneficiados do valor compartilhado	Dembek, Singh e Bhakoo (2016)
Dificuldade de detalhamento nos estudos empíricos	Dembek, Singh e Bhakoo (2016)

Fonte: elaborado pelo autor.

No próximo item, é apresentado um modelo de negócio que tem em sua base a discussão sobre parâmetros éticos e, dessa forma, sugere ser um modelo bastante adequado para a implementação de estratégias que gerem valor socioambiental e econômico positivo para a sociedade, de modo que também apresenta uma estrutura mais propícia para a Criação de Valor Compartilhado.

2.3 Negócios sociais

Este item será dedicado para a discussão sobre o modelo de negócio social, que apresenta potencial de aplicação da estratégia de Criação de Valor Compartilhado, por lidar com as questões éticas dos objetivos das organizações, desde sua concepção. Esta discussão permeia a ideia de que é necessário um sistema que permita o desenvolvimento pleno da sociedade e para isso, se faz necessário o investimento em organizações que tenham como propósito o enfrentamento de desafios sociais e ambientais e, não organizações que visem atender aos interesses individuais, independente do propósito ou impacto que gere na sociedade, perseguindo a maximização de riqueza como seu fim último. Assim, primeiro será abordado algumas considerações sobre o desenvolvimento sustentável, por se tratar do pano de fundo para estas questões da CVC e negócios sociais, e, em seguida, será tratado o tema do empreendedorismo social e dos negócios sociais.

2.3.1 Considerações sobre o desenvolvimento sustentável

A fim de auxiliar no enfrentamento das lacunas existentes – desafios sociais, ambientais, econômicos, culturais, tecnológicos - autores como Archie Carroll, Michael Porter, Peter Drucker, John Elkington propuseram novas abordagens para o desenvolvimento econômico.

De acordo com Malafaia (2005), uma contribuição importante para ampliação das esferas de desenvolvimentos foi dada por John Elkington ao lançar o livro “*Cannibals with forks*” em 1997, pois destacou o papel das corporações na busca pela sustentabilidade por meio de três aspectos interdependentes: prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social, o que chamou de *Triple Bottom Line*.

Elkington ao propor o conceito de *Tripple Bottom Line* não cria a ideia de um necessário *trade-off* para atender os três aspectos apresentados, tampouco sugere a adoção de práticas assistencialistas por parte das organizações. O autor defende que o sucesso organizacional será alcançado quando a empresa for capaz de atingir os três pilares e não somente o pilar da lucratividade como tem sido priorizado (MAKISHI, 2012).

Makishi (2012) salienta que o *triple bottom line* ficou conhecido como os 3 Ps (*People, Planet and Profit*, ou, em português, PPL - Pessoas, Planeta e Lucro). O primeiro (*people*) está relacionado ao pilar da justiça social, ou seja, ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade. Isso envolve mais que a adoção de remunerações adequadas e o respeito à legislação trabalhista. É importante garantir o bem estar dos seus funcionários, ambiente de trabalho agradável, investimentos na saúde do trabalhador e de sua família. Este aspecto também está relacionado com todas as pessoas envolvidas com a organização. A empresa é responsável pelo bem estar de seus fornecedores, clientes e comunidades que são afetadas direta ou indiretamente por suas operações. O segundo pilar (*planet*), que está relacionado com a qualidade ambiental, diz respeito ao capital natural, sendo importante pensar no pequeno, médio e longo prazo. Cabe a reflexão sobre como as organizações podem se desenvolver sem comprometer o meio ambiente e destruir o planeta, além de fato de reduzir o impacto ambiental que as organizações promovem. O terceiro pilar (*profit*) relaciona-se a prosperidade econômica que apresenta a ideia de que só deve ser alcançada se respeitados os outros pilares. O alcance de lucro de forma desequilibrada resulta num desenvolvimento econômico com muitos agravantes socioambientais, como se tem vislumbrado nas últimas décadas.

Sobre o desenvolvimento sustentável baseado nestes três pilares (econômico, ambiental e social), Porter e Kramer (2011) enfatizam que os problemas sociais e ambientais também resultam em custos internos à organização, como desperdício de materiais e energia, acidentes, treinamentos para compensar educação insuficiente, o que significa que a solução desses problemas resulta na redução de custos organizacionais e ganho de vantagem competitiva.

Na discussão sobre o desenvolvimento mais justo, Porter e Kramer (2011) trazem a ideia de que o sistema capitalista precisa ser “consertado”, renovado de forma a mudar o paradigma de que o investimento social prejudica o sucesso empresarial e econômico. Outro fator que

defendem é que as empresas tem objetivos de sucesso financeiro e econômico no curto prazo e com isso acabam por ignorar fatores importantes, como os sociais e ambientais, que podem determinar sua morte mais tarde. Uma terceira característica do Capitalismo apontada pelos autores é fato de que empresas e sociedades são antagônicas e o governo atua de forma a fortalecer esta imagem, defendendo que sejam criadas políticas de incentivo e fomento ao valor compartilhado e não de obstrução. Implicitamente, cada lado assume que o outro é um obstáculo a suas metas e agem como se fossem realmente inimigos.

Para Crane et al. (2014) as corporações estão frequentemente envolvidas na governança junto aos governos. Esta vertente de investigação coloca as empresas numa situação em que as suas decisões não estão apenas ligadas à prossecução de objetivos econômicos, mas também aos interesses e direitos daqueles que são governados por essas decisões.

Ao discutir o potencial das organizações no auxílio de um desenvolvimento global, Lassch e Yang (2011) acrescentam que as empresas tem um escopo de capacidade para atender quase todos os problemas do mundo e em todos os locais do planeta. Dois tipos de escopo: diferentes setores e indústrias e a localização em quase todas as regiões e localidades do planeta, sua capacidade de entrega, campo de atuação. O poder de economia de escala, por exemplo, excedem o de algumas nações.

De acordo com Porter e Kramer (2011), na velha e estreita visão do capitalismo, a empresa contribui para a sociedade ao dar lucro, o que sustenta empregos, salários, consumo, investimentos e impostos. Tocar a empresa como sempre seria um benefício social suficiente. A empresa é, em grande medida, um ente autossuficiente, e questões sociais ou comunitárias estão fora de seu escopo (essa é a tese defendida por Milton Friedman em sua crítica à noção da responsabilidade social empresarial).

Essa perspectiva permeou o pensamento administrativo desde a década de 1990. A empresa se concentrou em incitar o consumidor a comprar mais e mais de seus produtos. Diante da crescente concorrência e da pressão de acionistas por resultados de curto prazo, gestores recorreram a ondas de reestruturação, corte de pessoal e transferência para regiões de menor custo, alavancando paralelamente o balanço para devolver capital aos investidores. O resultado em geral foi a comoditização, disputa em preços, pouca inovação de verdade, crescimento orgânico lento e nenhuma vantagem competitiva clara (PORTER; KRAMER, 2011).

A solução que sugerem para este problema do sistema econômico atual é uma reorganização das empresas para gerar valor econômico por meio do valor compartilhado e não apenas financeiro ou sem propósito. Para isso, líderes e gerentes terão de adquirir novas habilidades e conhecimentos — como, por exemplo, uma apreciação muito mais profunda das

necessidades da sociedade, uma maior compreensão das verdadeiras bases da produtividade da empresa e a capacidade de transpor a fronteira entre as esferas com e sem fins de lucro para colaborar (PORTER; KRAMER, 2011).

Os autores lembram que a sociedade possui suas demandas e necessidades, que muitas vezes são ignoradas pelas organizações, que acabam criando “novas” necessidades para as pessoas. No entanto, há algumas necessidades como educação, saúde, infraestrutura, nutrição, moradia que não devem ser negligenciadas. Porter e Kramer (2011), ao destacar a inter-relação entre sociedade e organizações, apontam que as empresas não entenderam a importância do ambiente maior de negócios que cerca suas principais operações, lamentando que tenham perdido o valor da localização geográfica para inovação e desenvolvimento, uma vez que as empresas passam cada vez mais a serem globais.

Complementando as ideias de Porter e Kramer (2011), Szmigin e Rutherford (2013) buscam estabelecer a raiz dos problemas do capitalismo: o abandono da ética, o que determinou o fracasso da RSE. Assim defendem que para a adoção da Criação de Valor Compartilhado é necessário que seja empregado o Teste do Espectador Imparcial, de Adam Smith, de forma que as decisões das empresas sejam tomadas com imparcialidade sobre as decisões que afetam a sociedade.

Os autores acreditam que o capitalismo vive uma crise de confiança, uma crise ética de confiança. O capitalismo está ameaçado, por um choque entre negócios e sociedade, e o antagonismo público resultante de um sistema fadado a falhar, mas também a continuar a recompensar os arquitetos do fracasso.

O Teste do Espectador Imparcial de Smith pressupõe que qualquer decisão deveria ser submetida a três questionamentos, e para a decisão ser considerada imparcial deveria ser afirmativa para as três sentenças: (1) se um determinado julgamento seria o tipo de julgamento que a sociedade julgaria apropriado para esse tipo de situação, (2) se é o tipo de decisão que os outros devem fazer todas as coisas consideradas e (3) se essa decisão consagra uma regra que poderia servir de regra geral para outros casos semelhantes (SZMIGIN; RUTHERFORD, 2013). Esta aparenta ser uma abordagem útil para a reflexão sobre a responsabilidade dos indivíduos e organizações, no entanto se torna frágil se considerarmos que a inovação trata-se de uma ruptura com os padrões atuais, de modo que nem sempre o julgamento da sociedade se mostra o mais adequado. Esta abordagem parece não ser suficiente para solucionar a questão ética por trás de decisões organizacionais. Talvez um caminho resida na construção de *continuums* em que se possa estabelecer limites que não podem ser superados, ao mesmo tempo

que esteja disponível um amplo campo de atuação entre os extremos. Eleger formas mais ou menos adequadas para determinadas condutas parece ser insuficiente.

A fim de corroborar com a solução dos problemas que temos acumulados ao longo do tempo por meio deste sistema capitalista, modelos alternativos e novas iniciativas vem surgindo de modo a preservar a livre iniciativa dos indivíduos e, ao mesmo tempo, defender aplicações dotadas de maior significado socioambiental e econômico e que gerem impacto positivo, de modo integrado, para a sociedade. Assim, nota-se o surgimento de novos formatos organizacionais híbridos, que procuram atingir dois objetivos vistos como incompatíveis: sustentabilidade financeira e geração de valor socioambiental. Empresas sociais (*social enterprise*), negócios inclusivos (*inclusive business*), negócios sociais (*social business*), negócios com impacto social são alguns dos termos usados para designar as organizações que buscam gerar valor econômico e socioambiental. Desta forma, no próximo item é apresentado algumas ideias sobre o empreendedorismo social e o novo modelo de negócio que surge para integrar o valor econômico e socioambiental, as organizações híbridas ou negócios sociais.

2.3.2 Empreendedorismo social e negócios sociais

A partir das ideias sobre a Criação de Valor Compartilhado, Porter (2011) reconhece o importante papel do empreendedorismo, assim como Dornelas (2015) e Leal, Freitas e Fontenele (2015). Dornelas (2015, p. 28) apresenta o conceito de Joseph Schumpeter para empreendedor: “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. O papel do empreendedor neste novo cenário apresentado é desenvolver um negócio que crie valor compartilhado, ou seja, que gere resultado econômico e socioambiental ao mesmo tempo. Para este estudo, empreendedor assume o significado de pessoa que assume riscos e começa algo novo, ou seja, toda nova organização possui empreendedores.

O Empreendedorismo Social Corporativo poderia ser definido como o processo de extensão do domínio de competência da empresa e correspondente a um conjunto de oportunidades através da alavancagem inovadora de recursos, dentro e fora de seu controle direto, que visa a criação simultânea de valor econômico e social (MICHELINI; FIORENTINO, 2012).

De acordo com Nascimento et al. (2012) a discussão sobre o conceito de negócios sociais surgiu na década de 1970 com a criação do *Grameen Bank* de Bangladesh, por

Muhammad Yunus, ganhador do Prêmio Nobel da Paz, que ao mesmo tempo que obtinha resultados econômicos satisfatórios, gerava um impacto positivo na sociedade, permitindo que muitas pessoas desenvolvessem seus negócios e aumentassem sua renda por meio do microcrédito.

Para estes autores, os negócios sociais atuam de forma a desenvolver soluções de mercados que sejam capazes de contribuir para a superação de problemas sociais e ambientais enfrentados pela sociedade, além de se distinguirem dos negócios tradicionais pelo fato de considerarem o lucro não como um fim em si mesmo, mas como um meio para gerar soluções que ajudem a reduzir a pobreza, a desigualdade social e a degradação ambiental.

Os autores Nascimento et al. (2012) também destacam, tendo como base o artigo de Porter e Kramer (2011), que os empreendedores sociais possuem papel importante na busca por soluções sociais rentáveis, além de serem responsáveis por iniciar uma movimentação no mercado. Esses empreendedores lançam novos conceitos de produtos para satisfazer necessidades sociais com modelos de negócios viáveis. Segundo esses autores, os empreendedores sociais acabam se qualificando a descobrir oportunidades antes das empresas existentes no mercado pelo fato de não estarem presos ao tradicionalismo de negócios e a visão maximizadora de lucros a qualquer custo. Esses empreendimentos sociais que visam o valor compartilhado tendem a crescer mais rápido que projetos puramente sociais e evitam, muitas vezes, um problema frequente em projetos puramente sociais: a dificuldade de se tornar autossustentáveis. Essa característica proporciona o alcance da geração de valor, mas com uma perspectiva de que é necessário se profissionalizar, ganhando eficiência, aperfeiçoando os processos para melhorar ainda mais, permitindo a ampliação de seu campo de atuação e seu impacto positivo na sociedade.

De acordo com Micheline e Fiorentino (2012), organizações híbridas surgem para atender a demanda da CVC, quebrando o paradigma de com fins lucrativos versus sem fins lucrativos. Para elas as empresas lucrativas envolvidas em RSE estratégicas optaram por implementar novos modelos de negócios híbridos que fazem parte da tendência mais ampla de estudos sobre a escola de pensamento do empreendedorismo empresarial corporativo. Esses modelos incluem o modelo de negócios sociais (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010) e o modelo de negócios inclusivos (WBCSD, 2008).

As autoras acrescentam ainda que há dois tipos de negócio sociais: o que o excedente é reinvestido para melhorar o alcance do valor socioambiental gerado ou aquele com fins lucrativos, onde os proprietários são pobres. O negócio inclusivo é aquele que insere as camadas

mais pobres em sua cadeia de valor gerando lucros. O modelo de negócios inclusivo incorpora, em sua origem, a teoria da base da pirâmide (BOP) proposta por Prahalad e Hart (2002).

Para Michelini e Fiorentino (2012), mesmo que o intra empreendedorismo social seja baseado em princípios do empreendedorismo social, estes dois conceitos referem-se a modelos de negócio diferentes. O primeiro inclui todas as organizações que impulsionam as mudanças sociais através do seu núcleo de negócios de uma forma que gera valor a longo prazo tanto para suas empresas quanto para comunidades. Em contrapartida, o empreendedorismo social considera a criação de valor socioambiental como o principal objetivo do seu negócio e considera a criação de valor econômico como um subproduto que permite que a organização alcance a sustentabilidade.

Leal, Freitas e Fontenele (2015) descrevem que o empreendedor social busca obter resultados financeiros por meio de um negócio que gere impacto positivo na sociedade. Talvez este seja o conceito mais próximo de valor compartilhado defendido por Porter e Kramer. Desta forma, essas organizações procuram dar significado socioambiental para seu *core business*.

Sobre os mercados chamados de base da pirâmide, Prahalad e Hammond (2002) descreveram o fundo da pirâmide (BoP) como um desafio, bem como uma oportunidade para as organizações. Esta é uma oportunidade para resolver os problemas únicos de forma lucrativa e desenvolver modelos inovadores de negócios para a sustentabilidade na BoP.

Base da pirâmide é uma referência coletiva para 3,7 bilhões de pessoas que habitam os estratos de renda mais baixa do mundo. O limiar de renda para este grupo é de US \$ 3.000 por pessoa por ano (conforme a paridade do poder de compra do ano de 2002), ou cerca de US \$ 8 por pessoa por dia (PRAHALAD; HAMMOND, 2002).

Para se operar num mercado de base de pirâmide é necessário um modelo de negócio flexível e que envolva a comunidade, como mão de obra, melhoria da qualidade de vida, infraestrutura, de forma que ela participe e, ao mesmo tempo, desenvolva o local, capacitando o coletivo a resolver problemas (ESPOSITO, KAPOOR, GOYAL, 2012).

Para Esposito, Kapoor e Goyal (2012) a análise e os resultados refletem os principais princípios operacionais para empreendimentos de negócios sustentável no BoP. Estes incluem foco em 4A (*accessible, affordable, acceptable and awareness*), engajamento local, construção de habilidades locais, aprendizagem por experiência, estrutura organizacional flexível, liderança dinâmica, integração de tecnologia e escalabilidade.

Para Comini (2016), os negócios sociais podem apresentar lógicas distintas: alguns apresentam lógica de mercado e outros lógica social. O negócio social com lógica de mercado apresenta uma contribuição quantitativa e escalável, de modo que tende a provocar impactos de

maior abrangência em dimensões específicas do desenvolvimento sustentável. Em contrapartida, o negócio social com lógica social apresenta contribuição qualitativa com maior profundidade de impacto, proporcionando desenvolvimento local e transformação social.

A autora esclarece que existem diferentes perspectivas sobre os negócios sociais, de modo que as três principais são a perspectiva europeia, a norte americana e de países em desenvolvimento.

Na perspectiva europeia, as empresas sociais derivam da ideia de economia social (associativismo e cooperativismo) e ocorre a atuação de organizações da sociedade civil com funções públicas. Dentre suas características, destaca-se: a existência de objetivo explícito de beneficiar as comunidades; o interesse material dos investidores é limitado; o lucro é reinvestimento e o negócio social é uma opção jurídica na maioria dos países europeus. Além disso, o coletivo é muito valorizado, os *stakeholders* são considerados motores do impacto social e o processo de governança é bastante democrático e coletivo (COMINI, 2016).

Travaglini, Bandini e Mancione (2009), destacam três categorias de atuação sob a perspectiva europeia: (i) empresas de integração ao trabalho; (ii) produzir produtos e serviços com alvo social ou conduzido por interesse coletivo; (iii) desenvolvimento socioeconômico pela participação de cidadãos em atividades locais. Assim, há negócios comerciais na Europa que podem ser considerados sociais, sendo a intencionalidade a principal diferenciação entre um negócio social e comercial.

A perspectiva norte-americana é constituída de organizações privadas com lógica de mercado dedicadas a soluções de problemas socioambientais. Assim, para Kerlin (2006), um empreendimento social é considerado uma ação empreendedora de mercado que tenha impacto social com sua atuação comercial. Diferente do que ocorre na perspectiva europeia, o proprietário ou empreendedor são como motores do impacto social e grandes empresas são os principais agentes.

Quanto as formas jurídicas para negócios sociais, assim como na perspectiva europeia, há opções jurídicas norte-americanos também. De acordo com Cooney *et al.* (2014), há duas forma jurídicas nos EUA para organizações com fim social. A L3C (*low-profit, limited liability company*), que é uma empresa híbrida que está entre uma sem fins lucrativos e uma empresa com fins lucrativos. Já a *Benefit Corporation* é uma corporação para gerar lucro e impacto positivo na sociedade por meio de um benefício público específico (produto ou serviço benéficos; oportunidades econômicas; meio ambiente, saúde humana; artes, ciências ou avanço do conhecimento; fluxo de capital a entidades com fins públicos; benefício especial).

Na perspectiva de países em desenvolvimento, os empreendimentos socioambientais atuam na lógica de mercado e visam a redução da pobreza e a transformação das condições sociais que marginalizam ou excluem as pessoas. Não há formato jurídico e a caracterização está diretamente relacionado com a intencionalidade. Numa visão latino-americana, as pequenas e médias empresas são os principais agentes, enquanto que a visão asiática é baseada nas ideias de Yunus, em que o lucro deve ser sempre reinvestido (COMINI, 2016).

Assim, de acordo com Comini (2016), os negócios sociais apresentam algumas características gerais, que variam de uma organização para outra, como:

- a) impulsionador do empreendimento: multinacionais ou empresas locais
- b) formato: iniciativa de mercado para população de baixa renda ou organização da sociedade civil que visam incrementar sua receita. Iniciativa pontual de empresa com fins lucrativos.
- c) distribuição ou não de lucros.
- d) modelo de governança: formas mais coletivas e participativas de processo decisório (europeu) e formas mais individualizadas.
- e) escala: nível de atuação da organização – local, nacional, internacional ou global.
- f) impacto socioambiental: desigualdade, informalidade, exclusão social, pobreza; biodiversidade.
- g) geração de valor econômico e valor socioambiental de forma intrínseca: valor econômico permite a sustentabilidade financeira, o ganho de escala e ampliação da lucratividade.

Nesse sentido, o objetivo primário dos negócios sociais constitui o combate à pobreza. Associar a pobreza somente a questão econômica é um equívoco de acordo com Torres e Barki (2013). Para eles, o combate da pobreza está relacionado ao aumento de ativos de uma determinada população, agrupando três diferentes tipos de capital: capital físico (terras e bens materiais), capital humano (educação, saúde e poder do trabalho) e capital social (extensão e natureza das relações sociais).

O capital físico está relacionado ao estoque de bens materiais. O direito à propriedade é um fator chave no combate à pobreza, pois proporciona a legitimação do capital, a utilização de seu potencial econômico e a integração do proprietário na sociedade, facilitando, inclusive, o acesso ao crédito (TORRES; BARKI, 2013)

O capital humano diz respeito ao desenvolvimento de habilidades e capacidades, o que pode proporcionar maior capacidade de obter o capital físico no médio prazo (TORRES; BARKI, 2013). Assim investimentos em capital humano tem grande potencial de redução de

pobreza e aumento de riqueza: a cada ano adicional de estudo formal, a renda do trabalho aumentaria, em média, 16% (NERI, 2001).

O capital social é o menos tangível e está associado as relações entre as pessoas que ampliam o universo de oportunidade. Incluem-se, a rede de relacionamentos que podem gerar oportunidades, como famílias, amigos, conhecimento, apoio, grupos de pertencimento, seja de modo presencial ou de modo virtual. Constituem importante fonte para acesso a oportunidades de trabalhos e obtenção de renda (TORRES; BARKI, 2013).

Os negócios sociais, também podem gerar a redução dos custos de transação. Para Torres, Barki e Comini (2015)¹ apud Comini (2016), são custos de transação aqueles que excedem os custos de produção (terra, trabalho e matéria prima), ou seja, custos de empréstimos, marketing, seguros, taxas de risco, comunicações, entre outros. Numa perspectiva dos custos de transação de famílias e consumidores de baixa renda, Mendonza (2011) acredita haver uma penalização dos mais pobres (*poverty penalty*), devido a dificuldades que enfrentam para acessar o consumo e serviços, devido ao local de moradia, baixo grau de informação, dificuldade de transporte, de modo que os preços relativos às condições de vida de determinados grupos de pobres são mais caros.

A geração de valor gerada pelos negócios sociais podem ser avaliada nos aspectos tangíveis (acesso a bens, serviços e geração de renda) e aspectos intangíveis (resgate de cidadania e desenvolvimento de capital social). É importante a geração de valores intangíveis também, de modo que há obstáculos legais, simbólicos e culturais envolvidos na exclusão social (PORTOCARRERO; DELGADO, 2010). O Quadro 6 apresenta alguns elementos que podem ser fonte de geração de valor social, segundo estes autores:

¹TORRES, H.; BARKI, E.; COMINI, G. **Benefits arising from social business in Brazil: a critical analysis**. Working paper, 2015. [s.l: s.n]

Quadro 6 – Principais elementos de geração de valor social

<p>Aumento de renda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matérias-primas produzidas, principalmente em áreas rurais, para as empresas, particularmente produtos agrícolas ou relacionados à agricultura. • Organização de produtores e associação ou incorporação a cadeias produtivas. • Aumento de produtividade advindo de treinamento e assessoria técnica. • Eliminação de intermediários. • Certificação para produtos diferenciados. • Melhores canais de marketing. • Economia em compras frequentes. 	<p>Acesso a bens e serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução de preços. • Pagamento fragmentado de bens e serviços e sistemas pré-pagos. • Presença física em áreas rurais e áreas pobres urbanas. • Investimentos privados em equipamentos, infraestrutura e redes de distribuição. • Acesso flexível a mecanismos de empréstimos. • Eliminação de barreiras à educação.
<p>Promoção de cidadania</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento e exercício de direitos básicos (vida, trabalho, etc.). • Defesa de interesses públicos. • Maior visibilidade e dignidade para setores de baixa renda e grupos excluídos. • Intermediação de oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência, grupos excluídos ou indivíduos não qualificados. • Validação da identidade de indivíduos não registrados. • Acesso físico ao mercado para vender a produção do setor de baixa renda. • Consciência ambiental. • Promoção de bons hábitos de higiene, ordem e consumo racional. 	<p>Desenvolvimento de capital social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construção de redes, relacionamentos locais e fortalecimento de capacidades. • Construção de um sentimento de pertencimento a uma comunidade. • Construção de rede social, confiança, reciprocidade e desenvolvimento de cooperação. • Maior disponibilidade de recursos próprios e de terceiros por meio de contatos e interações. • Capacitação do setor de baixa renda para agilizar e expressar as demandas. • Melhora da autoestima • Associação de interesses individuais. • Ligar grupos sociais dispersos a administrações, empresas, novos mercados ou clientes locais.

Fonte: Portocarrero e Delgado (2010).

Para Comini (2016), pode-se compreender os negócios sociais por meio de um *continuum*. Em uma extremidade, há empreendimentos sociais que atuam com forte ênfase no mercado, semelhante a uma empresa tradicional; na outra extremidade, há organizações que mesmo objetivando rentabilidade financeira, tem um funcionamento muito similar ao de uma organização da sociedade civil. Assim, entre estes extremos, estão grande parte dos negócios sociais os quais se estruturam de forma similar a uma empresa tradicional em determinados fatores e se aproximam de uma organização da sociedade civil em outros. A Figura 9 ilustra o *continuum* da tipologia dos negócios sociais.

Figura 9 – *Continuum* da Tipologia de Negócios Sociais

Fonte: Comini (2016, p.53).

Para esclarecer melhor as diferenças entre cada um dos extremos do *continuum* de negócios sociais, Comini (2016) também elaborou um quadro comparativo entre a lógica de mercado e a lógica social. O Quadro 7 reproduz aquele elaborado pela autora.

Quadro 7 – *Continuum* da tipologia de negócios sociais

	Fatores	Lógica de Mercado	Lógica Social
FINALIDADE	Objetivo principal	Aproveitar uma oportunidade de mercado	Resolver um problema socioambiental
	Oferta	Bens e serviços voltados para o consumo da população	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade
	Intencionalidade	Geração de valor social é um componente importante, porém não central.	Geração de valor socioambiental é o <i>core business</i> do negócio
	Escala	Fator relevante	Replicabilidade é mais relevante que a escalabilidade
CADEIA DE VALOR	Clientes	Os clientes pertencem a diversas classes sociais	Predominantemente segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social
	Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade	Procura-se contratar segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social
	Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação	Prioridade para segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social
GOVERNANÇA	Processo decisório	Não há mecanismos institucionais para participação coletiva	Há mecanismos institucionais para participação coletiva das comunidades com as quais o empreendimento atua.
SUSTENTABILIDADE DE FINANCEIRA	Distribuição de lucro	Distribuição de dividendos.	Lucro é totalmente investido no empreendimento
	Valor econômico	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços	Depende de doações e/ou contribuições institucionais para desenvolver sua atividade principal

Fonte: Comini (2016, p.54).

Por meio das pesquisas orientadas e conduzidas por Comini (2016) sobre negócios sociais, evidenciou-se que os negócios sociais são organizações híbridas que apresentam um espectro diversificado em seu *modus operandi*, como foi sugerido pelo *Continuum* da tipologia de negócios sociais, apresentado anteriormente. Assim, a fim de comparar negócios sociais, a

autora desenvolveu uma forma de classificar um negócio social, segundo sua lógica como é ilustrado na Quadro 8.

Quadro 8 – Fatores para classificação dos empreendimentos sociais

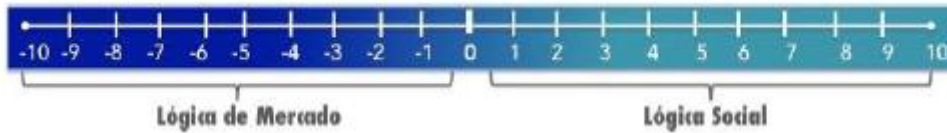
	Fatores	Lógica de Mercado	Lógica Social
FINALIDADE	Objetivo principal	Aproveitar uma oportunidade de mercado Score (-1)	Resolver um problema socioambiental. Score (1)
	Oferta	Bens e serviços voltados para o consumo da população Score (-1)	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade. Score (1)
	Intencionalidade	Geração de valor social é um componente importante, porém não central. Score (-1)	Geração de valor socioambiental é o <i>core business</i> do negócio. Score (1)
	Escala	Fator relevante Score (-1)	Replicabilidade é mais relevante que a escalabilidade. Score (1)
CADEIA DE VALOR	Clientes	Os clientes pertencem a diversas classes sociais Score (-1)	Predominantemente segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social. Score (1)
	Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade Score (-1)	Procura-se contratar segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social. Score (1)
	Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação. Score (-1)	Prioridade para segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social. Score (1)
GOVERNANÇA	Processo decisório	Não há mecanismos institucionais para participação coletiva. Score (-1)	Há mecanismos institucionais para participação coletiva das comunidades com as quais o empreendimento atua. Score (1)
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	Distribuição de lucro	Distribuição de dividendos. Score (-1) Score (-1)	Lucro é totalmente investido no empreendimento. Score (1)
	Valor econômico	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços. Score (-1)	Depende de doações e/ou contribuições institucionais para desenvolver sua atividade principal. Score (1)
	Total	-10	10

Fonte: Comini (2016, p.73).

O Quadro 8, apresenta a forma de classificar o negócio social e reproduz os fatores do Quadro 7, apresentando, por sua vez, a pontuação que um empreendimento social obterá em cada um dos dez fatores elaborados pela a autora. Assim, a soma dos valores representará a

alocação do negócio social, dentro de uma lógica de atuação, como está representada na Figura 10.

Figura 10 – Lógica de atuação dos negócios sociais



Fonte: Comini (2016, p.72).

Esta classificação dos tipos de negócios sociais, se mostra relevante para verificar se qualquer tipo de empreendimento social gera valor compartilhado ou se a criação de valor compartilhado está associado uma lógica de atuação específica.

Por meio da discussão de desenvolvimento sustentável, responsabilidade social empresarial, Criação de Valor Compartilhado, negócios sociais, empreendedorismo e modelos de negócios, pode-se dizer que, como salienta Drucker (1993) e Porter e Kramer (2011), o sistema capitalista está passando por um processo novo e necessário para a manutenção da vida no planeta e para a promoção da justiça social, qualidade ambiental e desenvolvimento econômico, que vislumbra não apenas o autodesenvolvimento, mas um desenvolvido integrado, colaborativo e compartilhado, de forma que não mais seja necessário responsabilizar os culpados pelos problemas, mas responsabilizar aqueles que mais contribuíram para a satisfação de necessidades, pressupondo que todos terão consciência de seu papel e romperão com o egoísmo, se beneficiando na medida em que todos sejam beneficiados. Assim é importante que conceitos como valor compartilhado proposto por Porter e Kramer (2011) sejam estudados numa perspectiva prática, de forma a entender o processo de Criação de Valor Compartilhado e suas formas de mensuração existentes no cenário empresarial. Para isso, são apresentados a seguir os procedimentos metodológicos desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os principais procedimentos metodológicos que norteiam a realização da pesquisa empírica por meio dos quais são atendidos os objetivos da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

O propósito principal deste estudo reside em verificar como a estratégia de criação de valor compartilhado está integrada ao modelo de organizações híbridas. Para atender a este objetivo foi realizado um estudo exploratório e descritivo: exploratório porque busca obter uma compreensão profunda de um fenômeno e tem como foco a compreensão de sua dinâmica em condições particulares ou únicas, e descritivo porque visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o processo de geração de valor compartilhado (SAMPIERE; COLLADO; LUCIO 2006).

Quanto à pesquisa exploratória, Richardson (2011) afirma que é adequada quando o problema estudado é completo ou parcialmente desconhecido, de modo que a análise em profundidade é recomendada para definir hipótese ou verificar sua real origem e possíveis soluções. Nesta perspectiva, Dembek, Singh e Bhakoo (2016) recomendam o estudo exploratório para lidar com as lacunas apresentadas, de modo que interpretam haver uma série de contradições sobre o conceito de CVC.

Sobre a escolha do método de pesquisa, Yin (2010) propõe três condições determinantes: o tipo de questão de pesquisa, a extensão do controle que um investigador tem sobre eventos comportamentais reais e o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos. Cada tipo de questão de pesquisa pressupõe métodos mais adequados. Para questões do tipo “como”, que é o caso deste estudo pelo fato de buscar estabelecer uma relação entre dois constructos, o autor sugere o uso de métodos como experimento, pesquisa histórica ou estudo de caso pelo fato destas “questões lidarem com os vínculos operacionais que necessitam ser traçados ao longo do tempo, mais do que as meras frequências ou incidências” (p.30). O que favorece o emprego de um desses métodos em detrimento de outro são os outros dois condicionantes. Quanto à extensão do controle que um investigador tem sobre eventos comportamentais, o experimento é realizado quando o pesquisador pode manipular o comportamento direta, precisa e sistematicamente, o que não ocorre nem com a pesquisa histórica nem com o estudo de caso. O que privilegia o uso do

método da pesquisa histórica ou do estudo de caso é a terceira condição apontada pelo autor. O método histórico é o preferido quando não há pessoas relevantes vivas para relatar o que ocorreu e quando o investigador deve contar com documentos e artefatos como as principais fontes de evidência. Já o estudo de caso é preferido no exame de eventos contemporâneos, quando se pode adicionar mais duas fontes de evidência em relação ao método histórico: observação direta dos eventos estudados e entrevistas das pessoas envolvidas no evento.

A partir dos condicionantes propostos por Yin (2010), o método que melhor se adequa a questão desta pesquisa é o método de estudo de caso porque busca estudar empreendimentos e fenômenos contemporâneos, além de não existir controle sobre eventos comportamentais reais necessários para a realização de um experimento. Além disso, o objetivo desta pesquisa vai ao encontro da definição de estudo de caso trazida pelo autor: “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (p.39).

Dentre os tipos de estudos de casos, o presente estudo pode ser classificado como um estudo de casos múltiplos pois serão desenvolvidos estudos de dois casos diferentes, sendo possível replicar o método em diversos casos o que torna o método mais robusto e confiável, evidenciando ou não os resultados obtidos. Trata-se também de um estudo de múltiplos casos holístico pelo fato de não apresentar mais de uma unidade de análise, tendo como foco as diretrizes gerais da organização estudada, de modo que a contribuição particular de cada indivíduo ou área da organização não constituem o foco desta pesquisa (YIN, 2010).

O protocolo do estudo de caso, como orienta Yin (2015), encontra-se disponível para consulta no Apêndice A. O protocolo de pesquisa está estruturado em visão geral do estudo, aspectos metodológicos, trabalho de campo, análise dos dados e guia de orientação para o relatório de pesquisa.

3.2 Proposição

Tendo como base a revisão da literatura, a principal diferença diz respeito a questão ética como norteadora da estratégia. Os negócios sociais partem de um princípio ético que norteia toda a atividade desde sua criação, enquanto que a estratégia de CVC trata-se de uma nova estratégia a ser implementada numa organização existente, o que gera maior dificuldade de implantação devido a cultura organizacional e *modus operandi* já estabelecido. Além disso, uma mudança por princípios éticos pode descaracterizar uma organização, que não operava por

estes princípios, o que não ocorre na implantação de uma estratégia de CVC. O foco está na forma de criar valor, não exatamente a partir de que ou em que adicionar valor compartilhado. Um negócio social não nasce para gerar valor a partir de um produto ou serviço nocivo em alguma escala para a sociedade, nem adota práticas que as gerem.

Enquanto os negócios sociais nascem de uma demanda da sociedade, as organizações tradicionais, para qual a estratégia de CVC foi originalmente constituída, adota, muitas vezes o processo inverso, produzindo necessidades que as pessoas não tinham. Existe distinções entre a inovação social e a inovação tradicional, que acaba por estabelecer uma liberdade de iniciativa à inovação tradicional que não avalia o impacto da inovação no contexto mais amplo. Por vezes, a solução de um problema/necessidade pode gerar problemas maiores ao longo do tempo. A necessidade de produção e lucratividade, acaba por extrair das organizações sua essência de existir que coloca no processo, todo seu esforço, para que a organização consiga se manter num mercado competitivo. A ausência de princípios éticos desloca a atenção da necessidade para a lucratividade. O sistema capitalista acabou por inverter os valores: a geração de riqueza passou a ser o fim, de modo que o meio acabou ficando em segundo plano.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa foram: entrevista em profundidade, observação direta e questionário. Para Richardson (2011), a entrevista em profundidade deveria buscar os tópicos mais relevantes de determinado problema, priorizando descrições de uma situação de estudo, ao invés de apresentar alternativas pré-concebidas para a simples resposta do entrevistado. O autor considera a conversa guiada a base para a coleta de informações detalhadas e defende a interação pessoal entre o pesquisador e o objeto de estudo, em pesquisas da área de ciências sociais, pois pode proporcionar melhores oportunidades de compreender a vida e a cabeça dos indivíduos estudados. Assim, a entrevista *in loco* deveria ser priorizada, pois permite a obtenção de dados não programados inicialmente e podem acrescentar riqueza ao trabalho.

O questionário foi elaborado baseado nos fatores que compõem o *continuum* dos negócios sociais, proposto por Comini (2016), a fim de classificar cada um dos negócios quanto sua tendência para a lógica social ou a lógica de mercado. O questionário foi elaborado por questões fechadas de caráter qualitativo, de modo que a frequência e a quantidade não eram relevantes, mas a intenção foi identificar qual a percepção do administrador sobre os fatores do

continuum de negócios sociais a fim de confrontar, na análise, com os dados obtidos na entrevista.

Quanto à observação direta, Yin (2010) destaca a oportunidade de captar condições sociais e ambientais adicionais. Para ele, esta fonte de evidência pode ocorrer ao mesmo tempo que se está coletando as outras fontes de evidência ou pode ser conduzidas visitas focalizadas.

A pesquisa teve três etapas principais: a primeira foi constituída da escolha dos casos potenciais e da revisão da literatura que serviu de embasamento para a elaboração dos instrumentos e direcionamento focal para a coleta de dados. Esta etapa também foi importante para a realização da terceira etapa da pesquisa, a análise dos dados. A segunda etapa constituiu numa fase empírica de coleta de dados junto aos casos selecionados, além do registro e organização dos dados. A terceira etapa foi a análise dos dados que foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo.

3.4 Escolha dos casos e coleta dos dados

A escolha dos casos se deu por meio dos critérios do Projeto Brasil 27 (2017), projeto idealizado por Fabio Serconek e Pedro Henrique Vitoriano em parceria com as professoras Graziella Comini e Rosa Maria Fischer, que tem o propósito de mapear, estudar e difundir os negócios sociais em todos os estados brasileiros. Desta forma, foi realizado um estudo exploratório nas organizações mapeadas pelo Projeto Brasil 27. A fim de facilitar o trabalho de coleta de dados do pesquisador, elegeu-se o município de Piracicaba-SP, como referência geográfica. Não foram encontradas organizações mapeadas neste município. Para identificação de negócios sociais em Piracicaba, buscou-se, por analogia, empresas que atuavam num mesmo ramo e que atendessem aos critérios do Projeto Brasil 27:

- Não ser iniciativa de Responsabilidade Social Corporativa;
- Possuir missão socioambiental;
- Gerar impacto social;
- Impacto socioambiental causado na cadeia de valor que sustenta o negócio financeiramente;
- Ao menos 50% da receita advinda da comercialização de produtos/serviços ou a empresa deve ter a perspectiva de se tornar financeiramente sustentável (operar indeterminadamente sem a necessidade de doações);
- Pelo menos um ano de formalização.

Assim, notou-se no mapeamento do Programa Brasil 27, dois negócios sociais que atuavam como clínicas de saúde popular, os casos Dr. Consulta e Clínica Granato, que visam oferecer serviços de saúde a baixos custos.

Em Piracicaba, foram selecionadas três clínicas populares: Clínica Família, Clínica Saúde e Nossa Clínica (nomes fictícios), que atuam de modo semelhante às clínicas populares Dr. Consulta e Clínica Granato, localizadas nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, respectivamente, de modo que oferecem serviços de saúde equivalentes e buscam atender o mesmo público-alvo. No entanto, a Nossa Clínica não aceitou participar da pesquisa e duas organizações foram objeto deste estudo.

A caracterização de um empreendimento social, para este estudo, está baseada na ideia de uma organização que tenha como principal objetivo a criação de valor socioambiental de forma que o valor econômico seja considerado uma consequência e um prêmio pelo valor socioambiental gerado e percebido pela sociedade, além do fato de a organização vislumbrar em seu desenvolvimento a possibilidade de aumentar cada vez mais o valor socioambiental e o público alvo que é beneficiado por seu serviço ou produto. No entanto, como é difícil determinar qual negócio cumpre ou não estas características por seu tratar de um modelo de negócio contemporâneo e ainda em discussão, será utilizado para a classificação dos negócios sociais o *continuum* elaborado por Comini (2016), que estabelece se um negócio social tem uma lógica de mercado ou uma lógica social. Desta forma, antes de realizar a entrevista com a organização, foi elaborado um questionário baseado nos fatores que compõem o *continuum* dos negócios sociais, proposto por Comini (2016), a fim de classificar cada um dos negócios quanto sua tendência para a lógica social ou a lógica de mercado.

Quanto a coleta dos dados, o questionário e a entrevista tiveram como respondentes o administrador da organização. Na Clínica Família, o questionário foi aplicado em encontro preliminar onde foi explicada a pesquisa e agendada a entrevista. Na Clínica Saúde, o questionário foi aplicado no mesmo dia em que foi conduzida a entrevista. A observação direta foi realizada concomitantemente a coleta das outras evidências. Foram realizados dois encontros com o administrador da Clínica Família: o primeiro teve duração de vinte minutos, aproximadamente, e o segundo cem minutos. No caso da Clínica Saúde, foram realizadas duas visitas presenciais e quatro contatos telefônicos que não tiveram sucesso em encontrar a gestora. Deste modo, com a gestora foi realizado, primeiro, um contato telefônico com duração inferior a dez minutos e, depois, um encontro presencial de aproximadamente noventa minutos. Portanto, as duas entrevistas foram realizadas presencialmente, de modo que foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise e elaboração do relatório final. O roteiro de entrevista,

o questionário e o modelo do termo de consentimento estão disponíveis no final deste relatório de pesquisa, respectivamente, como Apêndice B, Apêndice C e Apêndice D.

3.5 Análise dos dados

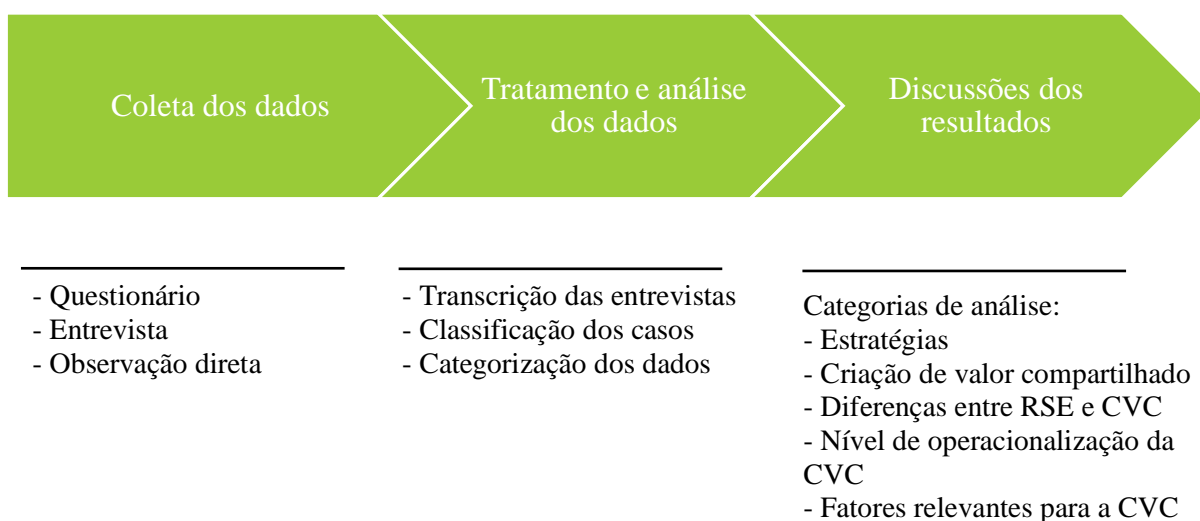
Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo conforme orienta Bardin (2016). Primeiro foi necessário uma fase de exploração dos dados obtidos para a organização da análise. Depois foi necessário uma etapa de categorização dos dados conforme princípios de diferenciação dos dados e reagrupamento por analogia para numa última etapa buscar fazer inferências acerca dos resultados obtidos.

O uso de múltiplas fontes de evidência na pesquisa de estudo de caso permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais, desenvolvendo linhas convergentes de investigação. Dessa forma, qualquer conclusão do estudo de caso é mais convincente, e precisa ser fundamentada em diversas fontes diferentes de informação (YIN, 2010).

3.6 Etapas da pesquisa

Este estudo foi conduzido por meio de três etapas de pesquisas, como é demonstrado na Figura 11.

Figura 11 – Etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Este item é dedicado à apresentação e caracterização dos dois empreendimentos sociais, assim como do entrevistado. Estas informações são importantes pois constituem o pano de fundo para a análise e discussão dos dados. Ambas as organizações são empresas familiares constituídas juridicamente como sociedades e atuam no ramo de clínicas de saúde populares.

4.1 Caso 1 – Clínica Família

O empreendimento social que foi escolhido como o Caso 1 será tratado neste estudo, por uma questão de confidencialidade, como a Clínica Família. Esta organização foi estabelecida em Piracicaba-SP em 2010 e foi fruto de uma aquisição de uma clínica que já operava no local. Trata-se de uma empresa familiar de pequeno porte denominada juridicamente como sociedade limitada, apresentando faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões. A sociedade é constituída de dois sócios e a administração da empresa não é exercida diretamente pelos sócios, mas por um administrador. Familiares da família proprietária deste empreendimento, também detêm outras clínicas em outros municípios do Estado de São Paulo, apesar de constituírem organizações independentes e cada propriedade ser de responsabilidade de diferentes unidades familiares. O primeiro negócio na área da saúde de seus familiares foi uma clínica popular no município de Marília, também no interior do Estado de São Paulo, cerca de dez anos antes da aquisição da clínica de Piracicaba.

Devido a aceitação positiva das atividades em Marília, os próprios clientes sugeriam que levassem este modelo de negócio para outros municípios do estado. Em 2010 surgiu uma oportunidade de uma aquisição no município de Piracicaba-SP, de uma clínica com uma carteira de duas mil famílias atendidas. Feito um estudo sobre o potencial da organização, os sócios atuais se interessaram e adquiriram a clínica. O empreendimento foi reestruturado tendo como referência a clínica de Marília. Nos primeiros 4 anos, a Clínica Família oferecia contratos de locação de consultório aos médicos para atendimento preventivos, reunindo várias especialidades. Operavam com quatro consultórios para locação e em média oito médicos. Devido as dificuldades de trabalhar com as locações de salas e a ausência de interesse dos profissionais da medicina em trabalhar neste sistema, a direção da clínica Família decidiu trabalhar com a prestação de serviços de saúde diretamente, reformulando seu *core business* para o oferecimento de serviços de saúde à população.

Com este novo propósito, a Clínica Família adotou o mesmo sistema de contratação de médicos utilizado em hospitais: contratos de prestação de serviço em que os médicos têm sua remuneração baseada no número de consultas realizadas, deixando de oferecer consultórios para locação. Deste modo, a clínica aumentou o número de especialidades médicas disponibilizadas, passando de oito para dezoito médicos, além de incorporar o atendimento odontológico. Os atendimentos odontológicos ocorrem no mesmo formato de prestação de serviços, de modo que a clínica é a responsável pela aquisição de todos os equipamentos e materiais do consultório de odontologia e os dentistas tem sua remuneração atrelada aos serviços efetivados aos clientes. Enquanto a equipe médica é composta por 18 profissionais, a odontológica é composta de 5 membros.

A infraestrutura do empreendimento reúne um edifício próprio, com duas salas de espera (uma para atendimento na recepção e outra para o atendimento médico e odontológico), quatro consultórios médicos e um consultório odontológico. Todo o trabalho administrativo também está alocado neste edifício, no subsolo. A clínica está localizada numa das principais avenidas da cidade, com fácil acesso por transporte público. Além dos serviços oferecidos na clínica, isto é, atendimento clínico de saúde preventiva e tratamento odontológico, desde limpeza bucal até implante dentário, algumas especialidades são atendidas externamente por meio de parcerias em que o cliente tem acesso a valores promocionais.

As especialidades de epidemiologia e psicologia são exemplos de atendimento externo. Isto ocorre por vários motivos, mas no caso da epidemiologia, há escassez de profissionais no município (quatro para uma população de 400 mil habitantes) e no caso da psicologia, por se tratar de atendimentos de mais de uma hora e a clínica possuir apenas quatro consultórios, não é viável manter um consultório na clínica para o atendimento de 8 ou 10 pacientes/dia. Isto gera uma fila de espera grande, além de se tratar de processos terapêuticos muitas vezes longos (várias sessões).

No ano de 2017, a Clínica Família acumulava uma carteira de aproximadamente sete mil famílias atendidas e parceria com aproximadamente vinte estabelecimentos externos entre exames de imagem e laboratoriais e especialidades externas. Os clientes englobam os assistidos por planos de saúde, sindicatos, classes profissionais e clientes particulares. O valor da consulta para cada público é diferente, de modo que cada plano e acordo sindical ou de classe tem regras específicas e os atendimentos particulares são padronizados no valor de R\$200,00 para todas as especialidades. A remuneração dos médicos variam de acordo com a especialidade, mas a média oscila de R\$ 50,00 a R\$ 70,00 reais a consulta. No entanto, há especialidades em que a remuneração do médico é equivalente ao preço da consulta médica.

4.1.1 Perfil do entrevistado da Clínica Família

O entrevistado Carlos (nome fictício) ocupa o cargo de administrador de empresa, desde a aquisição e estava com quarenta e dois anos de idade. Carlos tem o parentesco de cunhado de um dos sócios da organização. Assim como os sócios, o entrevistado é natural do Estado de Minas Gerais, especificamente do município de Governador Valadares. Sobre a trajetória escolar, teve uma educação conturbada, uma vez que é portador de uma doença que acomete a coluna, e frequentemente precisava recorrer a internações durante sua infância e juventude. Concluiu o Ensino Médio por meio de supletivo aos 21 anos de idade.

Teve desenvolvimento em voluntariado associado à religião (cristã protestante), no qual desempenhava o papel de sonoplasta (atividade artística e técnica que usa recursos sonoros - música, ruídos, vozes, efeitos acústicos - em espetáculos) e, conseqüentemente, auxiliava em atividades assistenciais.

O relacionamento com o esporte foi prejudicado pela doença. No entanto, ele gostava de praticar o ciclismo, que foi interrompido na juventude por conta do agravamento da doença.

Em sua trajetória profissional, o entrevistado relatou que atuou na área de controle financeiro e controle de escala durante dez anos e sua atuação na clínica foi sua primeira experiência profissional na área da saúde, apesar de sentir forte vínculo com área devido aos problemas de saúde que enfrentou desde a infância. Na Clínica Saúde, Carlos é o responsável por acompanhar diariamente as atividades da organização.

4.1.2 Classificação da Clínica Família no continuum de negócios sociais

O questionário utilizado para classificar o empreendimento foi aplicado ao administrador do empreendimento antes da realização da entrevista. O resultado do questionário é representado no Quadro 9.

A classificação do empreendimento revela que a Clínica Família é um negócio social que atua com lógica de mercado, de modo que sua pontuação foi de (-4), num *continuum* que varia de (-10) a (+10). A organização se assemelha a uma organização do terceiro setor somente pelos fatores: investir o lucro no negócio e não distribuir dividendos; ter como objetivo principal resolver um problema social ao invés de aproveitar uma oportunidade de mercado; e oferecer serviços que atendam a necessidade básica da população e não produtos e serviços voltados para o consumo.

Quadro 9 – Classificação da Clínica Família no *continuum* de negócios sociais

	Fatores	Clínica Família	Pontos
Finalidade	Objetivo principal	Resolver um problema social	1
	Oferta	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade.	1
	Intencionalidade	Geração de valor socioambiental é importante, mas não central	-1
	Escala	Fator relevante	-1
Cadeia de valor	Clientes	Pertencem a diversas classes sociais	-1
	Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade	-1
	Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação quanto ao fator social.	-1
Governança	Processo decisório	Não há mecanismos institucionais para participação coletiva.	-1
Sustentabilidade financeira	Distribuição de lucros	Lucro é totalmente investido no empreendimento.	1
	Valor econômico	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços.	-1
		Soma	-4

Fonte: elaborado pelo autor.

No entanto, a geração de valor socioambiental não é o centro da intencionalidade da organização e o ganho de escala é importante para a sua atuação, características que Comini (2016) associou a lógica de mercado. Considerando os aspectos da cadeia de valor, a clínica Família atua com lógica de mercado, elegendo critérios profissionais de eficiência e eficácia no que diz respeito a seus clientes, fornecedores e colaboradores. O processo decisório é centrado nos sócios e administração, de modo que não há mecanismos para participação coletiva e todo

o valor econômico são gerados pela própria empresa, que é sustentável financeiramente. Apesar de Comini (2016) apresentar a sustentabilidade financeira por meio do valor econômico como lógica de mercado, este constitui um importante pilar do negócio social, uma vez que alguns autores apontam que o elo frágil das organizações do terceiro setor constitui, justamente, sua sustentabilidade econômica.

4.2 Caso 2 – Clínica Saúde

O caso 2 será denominado, ficticiamente, como Clínica Saúde. Este empreendimento social foi fundado em 2012 e tem a particularidade de ter como mantenedora um grupo que tem como principal finalidade a prestação de serviços no ramo de atividade funerário. O grupo teve seu início como uma empresa familiar na década de 1960, atuando como uma fábrica de urnas funerárias. A primeira empresa da família nasceu como uma oportunidade de mercado, devido a indisponibilidade de urnas funerárias no município de Piracicaba e enfrentou grande desafio de imagem na comunidade para desvincular-se do preconceito de atuar nesse ramo de atividade. Com o crescimento da organização, a empresa migrou para a prestação de serviços funerários. Ao longo do tempo, notou-se a dificuldade da população em quitar as dívidas funerárias, devido ao alto custo inerente aos serviços.

A partir disso, e do avanço tecnológico, na década de 1990 iniciou-se os planos assistenciais funerários, com o intuito de garantir o funeral do familiar. De acordo com a entrevistada, os anos 90 foram marcados pelo movimento da qualidade total, que acabou por influenciar a organização também. Iniciou-se assim a implantação de ações assistenciais e concebeu-se a maximização da qualidade de vida do cliente do plano funerário como diferencial. Como consequência surgiu os convênios e parcerias com as áreas médicas, que num primeiro momento funcionaram como um plano de saúde. Durante a operação dos serviços de saúde por meio de parcerias, constatou-se a dificuldade dos clientes de acesso e deslocamento aos serviços. Como solução, foi idealizada a Clínica Saúde, que deveria concentrar em um só lugar as especialidades médicas, os procedimentos laboratoriais e de imagem e os serviços complementares à área média. A Clínica Saúde foi fundada em 2012, como um empreendimento independente mantido pelo grupo da funerária.

A princípio foi criada como um diferencial aos clientes do plano funerário, mas logo os serviços foram disponibilizados para toda a população, independente do vínculo com o grupo funerário. A Clínica Saúde foi fundada em prédio próprio em região central de Piracicaba e próximo ao Terminal Central de Ônibus da cidade. Reunia 4 especialidades médicas no início

e o laboratório de exames clínicos. Após seis anos de operação, a diversidade de serviços aumentou e, em 2018, a clínica prestava serviços de saúde preventiva em 18 especialidades médicas, realizava exame de laboratório clínico e oferecia exames de imagem. Neste momento, a empresa contava com mais de 38 mil prontuários.

A clínica tem uma infraestrutura de dois andares com dez consultórios para atendimentos com equipamentos médicos, laboratórios, três salas de recepção, sete banheiros e o laboratório clínico. Faz atendimento de planos de saúde, sindicatos, plano funerário e atendimento particular.

A Clínica Saúde é composta por sete funcionários, sendo três recepcionistas, dois motoristas, uma administradora e um profissional da limpeza. A equipe médica é composta por 34 profissionais da saúde, que além da medicina constam: nutrição, psicologia, fisioterapia e fonoaudiologia. O valor da consulta para todas as especialidades médicas, exceto Psiquiatria e Geriatria, tem o valor de R\$ 100,00 e valores específicos para planos de saúde e sindicatos. Nas especialidades de Geriatria e Psiquiatria, as consultas estão no valor de R\$ 120,00 e R\$160,00, respectivamente. As outras áreas da saúde tem valor de consulta de R\$ 80,00.

A remuneração dos médicos e profissionais da saúde é realizada por contratos de prestação de serviços. O valor da consulta é rateado entre a clínica e os profissionais da saúde, de modo que há três categorias de remuneração. Nos atendimentos particulares e do plano funerário, 70% do valor corresponde a cota do médico e 30% a da clínica. Nos atendimentos por meio de planos de saúde e condições especiais, 80% constitui a parte do médico e 20% a da clínica, por se tratar de valores ainda mais baixos que no caso anterior. A remuneração dos profissionais das outras áreas da saúde é constituída em 75% a parte do profissional e 25% a da clínica.

4.2.1 Perfil da entrevistada da Clínica Saúde

A entrevistada Carmen (nome fictício) é a administradora do empreendimento desde sua fundação e foi uma das idealizadoras da organização. Ela atua como assistente social no ramo funerário há vinte e quatro anos e no grupo funerário, que é mantenedora da Clínica Saúde, há vinte e um anos. Carmen estava com sessenta e três anos e tem nacionalidade chilena. Migrou para o Brasil aos vinte anos junto com um casal de amigos. Foi a única imigrante de sua família. No Brasil, morou em Americana, interior do Estado de São Paulo, até seus quarenta e dois anos, quando fez residência em Piracicaba-SP, onde ainda está fixada atualmente.

Sua trajetória profissional se iniciou por volta de 1986, quando estava concluindo sua graduação em Serviço Social em Americana. Como assistente social, trabalhou durante seis anos na Prefeitura Municipal de Americana, atuando em todas as secretarias do município. Em 1988 iniciou sua trajetória como docente no ensino superior, paralelamente às atividades profissionais como assistente social, lecionando em uma faculdade privada de Piracicaba até o ano de 2012. Lecionou três disciplinas: Desenvolvimento da Comunidade, Serviço Social Organizacional e Orientação de TCC. Em 1992, ingressou na Clínica Psiquiátrica Municipal, em Americana e, em 1994, iniciou, por acaso, sua atuação no ramo funerário em uma empresa de Americana. Em 1997, aceitou uma oferta do grupo funerário de Piracicaba para atuar em projetos sociais funerários e permanece na empresa há vinte e um anos. Carmen, junto com uma equipe de assistentes sociais, foi responsável por implantar os serviços sociais funerários no município de Piracicaba, que foi uma das primeiras iniciativas no ramo em todo o Estado de São Paulo e, num processo de melhoria constante, resultou na inauguração da Clínica Saúde.

A educação de Carmen se deu majoritariamente no Chile, que tem uma dinâmica muito diferente da educação brasileira de acordo com a entrevistada. No Brasil, cursou sua formação de nível superior. Primeiro cursou pedagogia, mas não gostou da área e, então, cursou serviço social, que era uma área que já conhecia no Chile. Cursou também especialização em Serviço Organizacional e iniciou o mestrado, mas acabou não concluindo.

Carmen também teve relação com o voluntariado. Em Americana, aos sábados, desenvolvia trabalhos com grupos de mulheres, crianças e idosos e realizava o acompanhamento de mulheres grávidas numa entidade da cidade. Em Piracicaba, atuou doze anos, como representante da faculdade em que lecionava, no Conselho Municipal de Assistência Social e participou de diversos trabalhos voluntários como conselheira. Em 2013, como reconhecimento do trabalho prestado para a cidade, foi homenageada pela Câmara de Vereadores de Piracicaba no Dia da Assistente Social.

4.2.2 Classificação da Clínica Saúde no continuum de negócios sociais

O questionário utilizado para classificar o empreendimento foi aplicado à administradora do empreendimento no mesmo dia da entrevista. O resultado do questionário é representado no Quadro 10.

Com relação ao objetivo principal, a administradora assinalou a alternativa “resolver um problema social”. No entanto, em espaço reservado para comentários, ela escreveu: “agregar valor à empresa”, de modo que ela vincula a existência da Clínica Saúde à empresa funerária,

mesmo a empresa se tornando independente e ampliando seus serviços para toda a população. Deste modo, foi atribuído uma pontuação zero, por considerar que o empreendimento está entre os dois extremos (aproveitar uma oportunidade de mercado/ resolver um problema social) apresentados como alternativas.

Quadro 10 – Classificação da Clínica Saúde no *continuum* de negócios sociais

	Fatores	Clínica Saúde	Pontos
Finalidade	Objetivo principal	Agregar valor à empresa.	0
	Oferta	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade.	1
	Intencionalidade	Geração de valor socioambiental é o <i>core business</i> da empresa	1
	Escala	Replicabilidade é mais importante.	1
Cadeia de valor	Clientes	Pertencem a diversas classes sociais	-1
	Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade	-1
	Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação quanto ao fator social.	-1
Governança	Processo decisório	Há mecanismos institucionais para participação coletiva das comunidades com as quais o empreendimento atua.	1
Sustentabilidade financeira	Distribuição de lucros	Lucro é totalmente investido no empreendimento.	1
	Valor econômico	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços.	-1
		Soma	1

Fonte: elaborado pelo autor.

Os fatores do empreendimento que apresentam maior proximidade à lógica social constituem as questões sobre a finalidade, tanto no que diz respeito à oferta de serviços para necessidades básicas da população, na intencionalidade de gerar valor socioambiental e no quesito de priorizar a replicabilidade do negócio ao invés do ganho de escala.

Os fatores associados ao processo decisório e a distribuição de dividendos também apresentam maior proximidade à lógica social. No processo decisório, a Clínica Saúde utiliza mecanismos para a participação coletiva, como pesquisas de opinião, relacionamento com o poder público e canais de comunicação com a população (facebook, telefone, whatsapp etc.). A distribuição de lucros não é uma prática comum na organização, de modo que todo excedente obtido é empregado em forma de investimentos na própria Clínica Saúde.

Em alguns fatores o empreendimento também atua com maior proximidade à lógica de mercado. Todo o relacionamento da organização com a cadeia de valor está pautada na lógica de mercado. A empresa atende clientes de diversas classes sociais, tem como critérios para escolha de fornecedores somente preço e qualidade e emprega os colaboradores sem priorizar questões sociais. Outra característica da organização, nesse sentido, constitui sua sustentabilidade econômica.

Desta forma, a Clínica Saúde apresenta uma classificação de soma 1, dentro do *continuum* de negócios sociais, que varia de (-10) a (+10), onde o primeiro está associado à lógica de mercado e o segundo à lógica social. Este valor significa que a organização apresenta classificação bastante equilibrada, de modo que tem sua atuação ora como lógica de mercado, ora como lógica social. Apesar de apresentar pontuação próximo a zero (+1), a Clínica Saúde está classificada dentro da lógica social de acordo com os parâmetros propostos por Comini (2016).

4.3 Comparação da classificação dos casos

A Clínica Família e a Clínica Saúde obtiveram, respectivamente, a pontuação de (-4) e (+1), o que sugere a necessidade de tratar seus dados sob diferentes óticas, apesar de ambas as clínicas populares estarem mais próximas do centro do *continuum* (0) do que das extremidades da lógica de mercado (-10) e da lógica social (10). O Quadro 11 traz o detalhamento sobre a classificação de ambas as clínicas no *continuum* de negócios sociais.

As diferenças entre a Clínica Família e a Clínica Saúde estão centradas em quatro fatores: três deles dizem respeito a finalidade do negócio e o outro ao processo decisório.

A primeira diferença está no objetivo principal. Apesar de apresentarem o mesmo objetivo de resolver um problema social, a Clínica Saúde tem ainda o objetivo de agregar valor à sua organização mantenedora. Apesar de ambas serem caracterizadas como empresa familiar e, de alguma forma manterem vínculos com outras empresas da família, somente a Clínica Saúde está, de alguma forma, submetida à outra instituição. Isto ocorre porque a clínica, de algum modo, atende aos interesses de sua mantenedora.

Quadro 11 – Comparação da classificação das clínicas no *continuum* de negócios sociais

Fatores	Clínica Família	Pontos	Clínica Saúde	Pontos	
Finalidade	Objetivo principal	Resolver um problema social	1	Agregar valor à empresa	0
	Oferta	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade	1	Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade	1
	Intencionalidade	Geração de valor socioambiental é importante, mas não central	-1	Geração de valor socioambiental é o <i>core business</i> da empresa	1
	Escala	Fator relevante	-1	Replicabilidade é mais importante.	1
Cadeia de valor	Clientes	Pertencem a diversas classes sociais	-1	Pertencem a diversas classes sociais	-1
	Fornecedores	Os critérios para escolha são preço e qualidade	-1	Os critérios para escolha são preço e qualidade	-1
	Colaboradores	Não há nenhuma prioridade na contratação quanto ao fator social	-1	Não há nenhuma prioridade na contratação quanto ao fator social	-1
Governança	Processo decisório	Não há mecanismos institucionais para participação coletiva	-1	Há mecanismos institucionais para participação coletiva das comunidades com as quais o empreendimento atua.	1
Sustentabilidade financeira	Distribuição de lucros	Lucro é totalmente investido no empreendimento	1	Lucro é totalmente investido no empreendimento	1
	Valor econômico	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços	-1	Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços	-1
Soma			-4	Soma	1

Fonte: elaborada pelo autor.

A segunda diferença consiste na intencionalidade do empreendimento. A questão da geração de valor socioambiental é importante para ambas, mas somente é considerada como *core business* para a Clínica Saúde. Esta diferença pode ocorrer pelo fato de a Clínica Família tratar-se de uma empresa de pequeno porte e pelo fato de constituir a principal fonte de sustento da família, enquanto que a Clínica Saúde constitui uma empresa complementar para o grupo funerário, e assim, não é a geradora direta da riqueza e do sustento da família. Isto permite maior flexibilidade e foco para a Clínica Saúde em suas operações, como evidenciou a entrevistada ao comentar que quando necessário recorre à mantenedora para realizar novos investimentos e melhorias na clínica.

A terceira diferença diz respeito a estratégia de escala ou replicabilidade do negócio. A Clínica Família considera o ganho de escala relevante enquanto que a Clínica Saúde prioriza a replicabilidade. A questão do ganho de escala inclusive está incorporado na visão da Clínica Família. O entrevistado enfatizou que almeja crescer e incorporar novos serviços de saúde, inclusive serviços hospitalares, mas que não é o foco a abertura de novas unidades em outras localidades. O contrário ocorre com a Clínica Saúde. O ganho de escala e oferecer serviços hospitalares não é a visão da empresa. Fundar novas clínicas populares em outras cidades da região é a prioridade. Isto porque a clínica atende clientes de outros municípios num raio de até cem quilômetros.

A quarta diferença está relacionada ao processo decisório. A Clínica Saúde utiliza mecanismos para a participação coletiva das comunidades em que atua, enquanto a Clínica Família tem seu processo decisório centralizado nos sócios e no administrador da empresa. Este fator pode ser importante para a sustentabilidade do negócio e a geração de valor socioambiental, de modo que o processo decisório centralizado na família pode conduzir a satisfação dos interesses individuais em determinado momento.

Chama a atenção a semelhança entre os empreendimentos na relação com as respectiva cadeia de valor. Ambas as clínicas apresentam gestão com ênfase na lógica de mercado de modo que atendem clientes de diversas classes sociais, têm como critérios para escolha de fornecedores somente preço e qualidade e empregam os colaboradores sem priorizarem questões sociais.

A sustentabilidade financeira também se dá na mesma forma nas duas clínicas populares: ambas reinvestem o lucro obtido na organização e são independentes na geração do próprio valor econômico, ainda que a Clínica Família opere com margem de lucro de 30%,

enquanto que a Clínica Saúde opere em níveis de lucros baixos suficiente apenas para o pequenos investimentos.

Considerado estes aspectos sobre a classificação dos casos no *continuum* de negócios sociais e a existência da dificuldade de considerar a realidade de um negócio social, no próximo capítulo será apresentado a análise e discussão dos dados levantados nos casos sobre CVC e negócios sociais.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de atender ao objetivo específico de averiguar se o valor compartilhado é percebido em negócios sociais foi conduzida a pesquisa de campo com duas organizações que atuam como clínicas populares de saúde preventiva classificadas no *continuum* de negócios sociais como lógica de mercado (-4) e lógica social (1) como foi demonstrado no capítulo anterior. Neste capítulo será realizada a apresentação dos resultados e discussão que permitem compreender de que modo estas organizações híbridas se relacionam com a criação de valor compartilhado.

5.1 Estratégias

Assumindo que as ideias de CVC estão influenciadas pelas estratégias propostas anteriormente por Porter, vale compreender como cada uma das clínicas estão alocadas nesse campo conceitual.

Uma estratégia da Clínica Família trata-se de realizar um trabalho de qualidade sem que seja divulgado em meios midiáticos. A empresa optou por não realizar ações de propaganda e a empresa atua há oito anos, apresentando crescimento e satisfação dos clientes pautado na estratégia de “boca-boca”, ou seja, indicação de clientes, profissionais de saúde e funcionários que atuam na organização. O entrevistado ressaltou que quando a empresa foi adquirida atendiam duas mil famílias e atualmente atendem mais de sete mil famílias.

Essa estratégia revela que a Clínica Família tem em sua essência a responsabilidade de oferecer serviços de qualidade à população e, não vincula suas atividades a ideia de fazer o bem para construir boa reputação da empresa, que é estratégia comum de empresas tradicionais. No entanto, o fato de adotar ou não a publicidade e propaganda como ações de marketing, não parecem ser característicos da CVC nem de negócios sociais. Esta estratégia está na periferia destes conceitos. Não deveria assumir que uma organização produz valor socioambiental porque divulga o que faz ou não. Parece que a divulgação não é em si mesma algo que deprecie ou impulse o valor gerado quando se trata do *core business* da empresa. O produto ou serviço devem ser percebidos da mesma forma. Se houver contradição, existe a tendência de o efeito ser negativo à empresa.

Desta forma, esta estratégia poderia ser interpretada como uma maneira de se proteger das exigências e responsabilidades que assume por meio da divulgação. No entanto, resposta positiva dos clientes e efetividade do “boca-boca” sugerem que, no caso da Clínica Família, a

primeira hipótese tende a ser mais próxima. Importante salientar, no entanto, que a organização pode não se encaixar em nenhuma das hipóteses sugeridas. O processo de decisão é muito mais complexo e mais dinâmico e, por isso, de difícil simplificação como este trabalho pretende fazê-lo. Esta ideia está na base do conceito da estratégia deliberada de Mintzberg (1987) ilustrada na Figura 1.

No caso da Clínica Saúde, a estratégia que desencadeia a atuação da empresa constitui o oferecimento de serviços de saúde a todos que necessitam e no sentido de divulgação, a empresa atua de modo expressivo. A organização faz campanhas de conscientização e prevenção em saúde nas mídias sociais e junto a população também. A entrevistada relatou que no ano anterior foi realizada uma campanha em todos os varejões da cidade sobre saúde odontológica, nutricional, fisioterapêutica e exames rápidos de diabetes e pressão sanguínea. Além disso, a clínica circula um informativo trimestral que traz informações sobre a saúde. O crescimento da clínica também é destacado: passaram de quatro especialidades para dezoito especialidades, além de implantar os procedimentos de exames de imagem.

A Clínica Família capta clientes por meio das indicações de convênios médicos, parcerias com sindicatos e escolas, além de atuar dentro de uma rede de vinte estabelecimentos parceiros que prestam serviços complementares aos da clínica, como procedimentos de exames e especialidades médicas complementares (psicologia, nutrição, fonoaudiologia e fisioterapia). A empresa também procura se integrar a outros serviços médicos da cidade, buscando novas parcerias para especialidades médicas escassas na cidade.

A captação de clientes da Clínica Saúde é semelhante no quesito de indicações de clientes, mas a empresa tem boa parte de seus clientes vindos do plano funerário oferecido pela empresa mantenedora. A empresa também atende convênios e sindicatos e clientes particulares. Sobre os convênios e sindicatos, a entrevistada destacou que não era o intuito da organização, mas foram os próprios sindicatos e convênios que procuraram a clínica por meio de clientes que utilizaram o serviços como particulares. Todos os convênios e sindicatos é que foram atrás da clínica para parcerias.

Com relação aos concorrentes, a estratégia da Clínica Família consiste em não adotar medidas de competitividade, buscando boa relação com os concorrentes de modo que não interferem e não tem conhecimento das práticas da concorrência. A empresa tem seu foco no funcionamento e relacionamento interno. O cliente e os profissionais de saúde são as principais preocupações da organização, de modo que sempre buscam maximizar valor tangível e intangível para esses agentes. O clima organizacional parece ser um aspecto positivo. Pelo fato de a empresa ser pequena e familiar, os valores de proximidade, recepção e agilidade nas

questões são identificáveis. A burocracia é menos intensa que em empresas maiores. Cabe ressaltar neste ponto, o ágil e respeitoso acesso que o pesquisador teve à organização. A empresa se mostrou bastante disponível e aberta para participar do estudo, apesar de o pesquisador não ter nenhum tipo de conhecimento e vínculo anterior com a organização.

A relação com os concorrentes no caso da Clínica Saúde ocorre de modo mais intenso. A empresa acompanha as práticas do mercados e se incomoda com a guerra de preços no setor. No entanto, a entrevistada relata que tem relação amistosa com os concorrentes e inclusive presta serviços de exames para os clientes de concorrentes que não oferecem este serviço. Por se tratar de uma empresa maior, a empresa mantém a tendência de um relacionamento mais impessoal e maior burocracia. O contato com a empresa e a administradora foi mais difícil que no outro caso e houve maior barreira para abrir os dados da organização e relatar os acontecimentos.

Com relação ao posicionamento da empresa, que é apresentado por Porter (1980) classificado em três formas: variedade, necessidades e acesso, a Clínica Família está posicionada de forma mais acentuada segundo o acesso, isto é, a organização procura oferecer serviços para atender a demanda de um grupo específico da sociedade, ou seja, àqueles que não tem plano de saúde e não tem condições de pagar uma consulta numa clínica particular tradicional.

O posicionamento da Clínica Saúde, por sua vez, está centrado na variedade. O intuito da clínica é agregar valor a um grupo específico também, inicialmente os clientes do plano funerário e depois qualquer pessoa que necessite dos serviços prestados em saúde, no entanto o acesso a estes serviços não constituem o centro de sua estratégia. O foco da organização é oferecer a maior variedade de serviços médicos e de saúde num só lugar a fim de reduzir o deslocamento dos clientes. E como foi abordado anteriormente, a questão da ampliação do acesso à clínica para clientes de planos de saúde e membros de sindicatos, foi uma iniciativa externa.

Sobre as estratégias genéricas de liderança no custo total, diferenciação e enfoque (PORTER, 1980), a Clínica Família busca adotar a estratégia de enfoque, uma vez que busca oferecer o melhor atendimento segundo o mercado geográfico. A empresa prioriza a qualidade e investe o lucro na própria organização, de modo que mantém o valor abaixo de mercado para atingir seu público-alvo, mas não constitui liderança em custo total (evidenciado na fala do entrevistado ao relatar que se inspira nas clínicas populares de maior porte devido a sua eficiência e os valores que conseguem adotar) e nem diferenciação pelo fato dos serviços

prestados pela clínica não constituírem nenhuma forma de inovação dentro do setor e, por isso, não constitui uma vantagem exclusiva que os clientes usufruem.

O caso da Clínica Saúde é semelhante ao da Clínica Família. A empresa também busca adotar a estratégia genérica de enfoque de modo que a empresa não apresenta liderança em custo total (evidenciado pelo incomodo da administradora sobre a guerra de preços, ainda que a empresa apresente maior racionalidade que a Clínica Família, uma vez que é mantida por uma empresa de grande porte), nem diferenciação, pelo mesmo fato da Clínica Família, de não ser percebido nenhuma inovação que apresente vantagens exclusivas e próprias do negócio.

A principal vantagem competitiva de ambas as clínicas populares consiste na satisfação de uma demanda social, por meio de serviços de saúde preventivos de qualidade com agilidade e a preços mais acessíveis que o praticado em clínicas de saúde tradicionais. O valor adotado pela Clínica Saúde para uma consulta médica particular é de R\$ 100,00, salvo exceções de especialidades médicas expostas no capítulo 4. No caso da Clínica Família, o valor da consulta médica particular é de R\$ 200,00, apesar de existir abertura para concessão de descontos. Para fins de comparação, o valor de uma consulta em consultores médicos particulares no município de Piracicaba varia entre R\$ 300,00 a R\$ 600,00 dependendo da especialidade médica. No quesito agilidade, o cliente de um plano de saúde enfrenta uma fila de espera média de dois a seis meses para conseguir uma consulta, dependendo da especialidade (segundo o entrevistado) espera semelhante ao atendimento pelo SUS que varia de entre três a seis meses. No caso das clínicas populares, objeto de estudo, o atendimento ocorre em até uma semana.

A Clínica Família demonstra adotar a interpretação de Porter (2000) sobre a importância do *cluster* para o desenvolvimento da empresa. Assim como Porter (2000) salienta que as companhias não devem ver seus concorrentes locais como inimigos, mas como parceiros e fomentadores de seu negócio, a Clínica Família tem parcerias com aproximadamente vinte estabelecimentos e não vê seus concorrentes com rivalidade, de modo que não pretende interferir em seus negócios, nem disputar os mesmos clientes. A administração acredita na concorrência de soma-positiva, de modo que há mercado para todos.

O caso da Clínica Saúde também preza pelo desenvolvimento do *cluster*, mas interpreta a atuação de mercado dos concorrentes como algo negativo. A principal questão mencionada pela entrevistada a esse respeito, revela sua preocupação com a qualidade dos procedimentos prestados pelos concorrentes que adotam a liderança por custos como estratégia. Para ela, adotar diferenças de preços de 30% em relação aos adotados pela Clínica Saúde gera desconfiança pelo fato de atuarem com racionalização de valores e incorporarem o mínimo de lucro possível. Para ela, esta diferença pode estar sendo fruto de exploração de algum elo da cadeia de valor,

que não são práticas saudáveis para uma organização que cumpre seu papel na sociedade, vislumbrando atuar de modo responsável e gerar valor socioambiental.

5.2 Criação de valor compartilhado em negócios sociais

Observa-se que os dois casos estudados incorporam a ideia de que as empresas devem usar as mesmas ferramentas para decidir seu *core business* para analisar oportunidades de RSE e sustentabilidade, de modo que sustentabilidade e RSE não devem ser consideradas caridade ou custo, mas oportunidade, inovação nascente e vantagem competitiva (PORTER; KRAMER, 2006). Como é característico de negócios sociais, as clínicas estão constituídas para gerar valor socioambiental: ambas pretendem atender um público-alvo que não têm acesso às clínicas tradicionais ou não podem aguardar o atendimento no Sistema Único de Saúde (SUS). Apesar de o público-alvo de ambas as clínicas não estarem enquadradas na população que está na base da pirâmide, geram um impacto positivo na sociedade auxiliando a resolver o problema social do acesso à saúde, pois desafoga o SUS.

As questões sociais estão incorporadas na operação e estratégia das clínicas, uma vez que sua missão e visão envolvem estes aspectos. Assim, as empresas parecem operar no que Porter e Kramer (2011) denominaram Capitalismo do Valor Compartilhado, uma vez que seus lucros aumentam na medida em que maximizam seus impactos positivos na sociedade, seja disponibilizando maior variedade de especialidades médicas e serviços odontológicos ou sendo capaz de atender uma demanda maior. Cabe ressaltar que existe, porém, uma diferenciação entre os casos. Enquanto a Clínica Família atua com uma margem de lucro de 30%, a Clínica Saúde adquiriu sustentabilidade econômica há dois anos e ainda depende de sua mantenedora para realizar investimentos na organização. Essa diferenciação parece estar relacionada com a motivação de constituição destes negócios e com seu porte e sua natureza, o que também reflete sua classificação no *continuum* de negócios sociais.

Quanto a motivação para constituição do negócio, a Clínica Família foi incorporada como uma oportunidade de geração de renda para a família dos sócios, tanto que no início atuava com a locação de consultórios para profissionais da saúde. Assim, a empresa constituiu um empreendedorismo por necessidade primeiro, e passou por uma transição para se tornar um empreendedorismo social, que está associado ao empreendedorismo de oportunidade. Mas mesmo assim, mantém o vínculo como empreendedorismo de necessidade ou empreendedorismo tradicional que, como variante do negócio social, gera renda para seus proprietários, apesar de estes não estarem enquadrados no fundo da pirâmide.

Por outro lado, a Clínica Saúde foi constituída como uma empresa complementar ao grupo funerário que atua num processo de melhoria contínua e buscava agregar valor ao seu serviço de planos funerários por meio da saúde preventiva para a qualidade de vida. Desta forma, a empresa não nasceu com a intenção e a necessidade de crescer e gerar lucro ao grupo funerário, mas garantir que seu plano funerário fosse atrativo. Depois que a empresa percebeu que podia ir além dos clientes do plano funerário e disponibilizar seus serviços a qualquer pessoa, especialmente àqueles que não tivessem acesso aos serviços de saúde, seja pela ineficiência do SUS, por não ter plano de saúde ou por não ter condições de pagar o valor da consulta particular em clínica tradicional.

No que diz respeito ao porte e a natureza da organização, o fato de a Clínica Saúde ser mantida por uma empresa de grande porte e ser parte de um grupo familiar constituído por sete empresas, torna a necessidade de a organização produzir lucros menos relevante, uma vez que o resultado da organização pode ser mensurado de modo integrado. Além disso, é possível mensurar o impacto indireto que organização causa no negócio principal, por meio do aumento nas vendas dos planos funerários, de modo que a lucratividade da clínica constitui um fator secundário.

No caso da Clínica Família, não há suporte de outra organização, de modo que constitui uma empresa familiar de pequeno porte em que as famílias proprietárias tem grande vínculo e dependência da organização. Por se tratar de uma empresa familiar, tal como as famílias crescem em número de integrantes, a necessidade de crescimento também é mais efetiva para que suas necessidades sejam satisfeitas.

Desta forma, a Clínica Família apresenta maior necessidade de manter uma margem de lucro e obter crescimento de escala do que a Clínica Saúde, que não estabelece a margem de lucro como um indicador, mas a satisfação dos clientes. Este comportamento está enfatizado na visão da Clínica Saúde que busca a replicabilidade do negócio em outros municípios para aumentar a qualidade de vida de clientes que precisam se deslocar para serem atendidos em Piracicaba e na visão da Clínica Família que busca obter ganho de escala para aumentar os investimentos em qualidade e diversificar ainda mais os serviços oferecidos, vislumbrando oferecer, inclusive, serviços hospitalares.

No que diz respeito a classificação no *continuum* de negócio social, é perceptível que o ganho de escala está mais associado a lógica de mercado enquanto que a ampliação de acesso e a replicabilidade do negócio está mais associado a organizações do terceiro setor, ou seja, a lógica social.

5.2.1 Repensar produtos, mercados e necessidades

Dentre as três áreas de CVC que Porter e Kramer (2011) concebem para a atuação das empresas, nota-se a atuação da Clínica Família em repensar necessidades, produtos e mercados. Inicialmente, a clínica tinha foco na locação de consultórios para os médicos. Neste modelo, a missão da organização estava justamente na obtenção do aluguel, de modo que os serviços de saúde não constituíam o *core business* da organização. Com o aprendizado, a Clínica foi reestruturada e elegeu os serviços de saúde de qualidade a baixo custo como o *core business*, atuando agora para oferecer a maior diversidade de especialidades e serviços para os clientes com qualidade, agilidade e preços abaixo do mercado. Deste modo, a organização foi reestruturada para atender à necessidade de um público alvo específico que constituía uma oportunidade e os profissionais de saúde passaram a serem prestadores de serviços que auxiliam a organização no alcance de sua missão. Esta reestruturação, permitiu a alocação de valor socioambiental e econômico no centro da estratégia da empresa, de modo que o crescimento da organização está intimamente relacionado com a maximização do valor socioambiental gerado pela organização. Assim, conforme a organização adquire maior capacidade e eficiência em alcançar seu objetivo de oferecer saúde preventiva, maior será a parcela da população que poderá acessar esse serviço, uma vez que há maior demanda da população por serviços de saúde do que serviços ofertados.

A Clínica Saúde também foi fruto da estratégia de repensar produtos, mercados e necessidades. A diferença do caso anterior é que a reestruturação ocorreu nos serviços funerários. A necessidade de repensar e ressignificar os serviços funerários na sociedade foi quem produziu a ideia de que a funerária deveria promover a qualidade de vida para que as pessoas pudessem desfrutar de uma vida plena. Percebeu-se que o fato de auxiliar as pessoas a viverem melhor e por mais tempo, não constituí um contrassenso à atividade funerária, porque a vida iria chegar ao fim de qualquer modo. A demanda deste setor não é elástica. O investimento em serviços de saúde concentrados numa clínica surgiu para resolver o problema de deslocamento de que os clientes se queixavam. A entrevistada fez analogia ao jogo de pingue-pongue para explicar o problema. Para cada consulta era necessário retirar uma guia na funerária, fazer a consulta no médico conveniado, voltar para retirar as guias para realização dos exames, realizar os exames muitas vezes em mais de três lugares distintos, voltar ao médico, e às vezes voltar para retirar guia para tratamentos (fisioterapia, nutrição, psicologia) que eram realizados em outra localidade também. Além disso, como o atendimento ocorria por meio de convenio com parceiros externos, para cada especialidade médica o cliente precisa se deslocar

para um consultório médico diferente. Essa dinâmica dificultava o acesso aos serviços de saúde e tornava o processo exaustivo e mais oneroso para o cliente. Assim, foi concebida a clínica para concentrar o maior número de especialidades e de procedimentos (exames e área da saúde complementares), de forma que na medida em que cresce agrega mais serviços.

5.2.2 Redefinir a produtividade da cadeia de valor

Pensando na redefinição da produtividade na cadeia de valor, a Clínica Família atua de modo tímido. A ideia da atuação da empresa de modo integrado num todo maior e que exerce influência parece não estar muito estabelecido ainda. Este fator pode ocorrer pelo fato de empresa enxergar sua atuação de modo bastante limitado, além de priorizar questões associadas diretamente a sua sobrevivência, de modo que o enfoque interno é mais acentuado.

No caso da Clínica Saúde, a influência na produtividade na cadeia de valor ocorreu de modo mais acentuado quando a empresa optou por implantar o serviço social dentro do setor funerário. De acordo com a entrevistada, a empresa mantenedora da clínica foi pioneira no interior e no estado de São Paulo na adoção desta inovação de repensar a atividade funerária como geradora de qualidade de vida, na implantação do serviço social funerário e de planos funerários que agreguem vantagens semelhantes à um plano de saúde. A implantação de clínica própria também foi ação pioneira no estado de São Paulo.

Sobre a questão a cadeia de valor, na entrevista foi observado que os administradores não compreendiam o conceito de cadeia de valor muito bem. Como pode ser observado no roteiro de entrevista, o conceito foi contextualizado para facilitar as respostas, mas por desconhecerem o conceito não foi possível avançar neste tópico. Isto pode ter ocorrido pelo fato de desconhecerem o termo e por isso não conseguiram perceber qual a atuação da empresa na cadeia de valor ou por realmente não atuarem com esta perspectiva de cadeia de valor. Importante salientar que a ausência desta perspectiva sistêmica de cadeia de valor pode constituir a causa para a atuação mínima e pode limitar o potencial de CVC das organizações.

5.2.3 Desenvolver cluster

Sobre o desenvolvimento do *cluster*, a Clínica Família opera por meio de uma rede de estabelecimentos parceiros, o que permite a todos maior demanda de serviços. Além disso, a empresa se dispõe a colaborar, dentro de seus limites, com a cadeia de valor de saúde. Um

exemplo é o armazenamento do material biológico extraído em atendimento odontológico para uso de estudantes de odontologia, que antes era descartado.

Vale destacar que as empresas de pequeno porte e familiares no Brasil, apresentam de modo geral, maior dificuldade de gestão. Os processos de tomada de decisão são muitas vezes intuitivos e há deficiência de formação dos gestores, como é o caso da Clínica Família. O entrevistado comentou sobre a exigência das normas dos órgãos públicos e regulamentadores. Para ele, o excesso de burocracia destes órgãos acabam por prejudicar as pequenas empresas que tem recursos mais limitados, e beneficiar as grandes empresas.

No caso da Clínica Saúde, o desenvolvimento do *cluster* pode ser observado por meio de campanhas de saúde preventiva, como a realizada em varejões que já foi citado anteriormente, e as ações de conscientização e desmitificação de algumas especialidades médicas. Estas ações são realizadas por meio de mídias sociais, o informativo trimestral e a atuação pessoal de profissionais da saúde que aborda os clientes enquanto estão na sala de espera. A administradora relatou as atividades que tem realizado para divulgar e desmitificar as especialidades médicas de psiquiatria e geriatria, que são consideradas no senso comum especialidades de “loucos” e “velhos”, respectivamente.

5.3 Diferenças entre RSE e CVC

Tendo como base as diferenças entre RSE e CVC apresentadas por Porter e Kramer (2011) e resumidas no Quadro 3, percebe-se que as ações de ambas as clínicas parecem estar mais próximas do conceito de CVC do que de RSE. As clínicas parecem criar valor compartilhado por meio da geração de benefícios econômicos e sociais relativos ao custo, uma vez que operam com a vantagem competitiva do atendimento de qualidade a baixo custo e, a partir disso, geram benefícios econômicos para a população que consegue ter acesso a saúde preventiva de modo mais acessível e benefícios sociais ao satisfazer a necessidade da qualidade de vida desse grupo de pessoas, que pode manter sua saúde em equilíbrio e ter acesso à informações para cuidar de sua saúde e tratar e prevenir doenças mais graves. Essas organizações também geram valor social e econômico para o poder público, pois auxiliam a desafogar o SUS, auxiliando a população de modo geral a ter acesso ao direito constitucional de atenção em saúde. Além disso, os serviços da clínica constituem uma alternativa a longa fila de espera do SUS. Deste modo, diferente da RSE, esses empreendimentos não estão pautados exclusivamente pelo valor de fazer o bem, mas conseguem avançar além disso.

A Clínica Família parece criar valor compartilhado ao considerar sua estratégia como parte integral da competição no mercado. A missão da organização é prestar um atendimento de qualidade, de modo que a adoção de ações que gerem valor socioambiental não são originadas da pressão externa e legal, mas faz parte da estratégia da organização para atender seu público-alvo.

No caso da Clínica Saúde, a estratégia parece ser parte integral da competição de mercado, de modo que as ações que geram valor socioambiental não são originadas da pressão externa e legal, apesar de a empresa ter nascido como um diferencial que agrega valor aos planos funerários e a reestruturação do setor ter sido fruto da pressão externa dos clientes que enxergavam o setor com preconceito por considerar que enriqueciam em detrimento da desgraça alheia.

Para a Clínica Família a maximização de lucros é parte integral do negócio assim como estabelece Porter e Kramer (2011) no quadro comparativo entre RSE e CVC. Isso ocorre pelo ganho de eficiência e produtividade, ainda que a organização tenha estabelecido limites para a taxa de lucratividade. As práticas que geram valor socioambiental não são separadas da maximização do lucro e não são vistas como um ônus para a organização, como acontece no caso da RSE. De acordo com o entrevistado não há distribuição de lucros na organização. Os sócios são assalariados e atuam na administração do negócio. A Clínica Família é sustentável financeiramente e apresenta uma margem de lucro bruto aproximada de 30%. Este lucro é reinvestido na empresa para melhorar a qualidade e infraestrutura da clínica ou para manter os preços para os clientes. O entrevistado exemplificou estas duas modalidades com duas práticas adotadas recentemente pela administração: a aquisição de um auto refrator e o subsídio do valor da consulta ao cliente.

O aparelho auto refrator é utilizado pelo oftalmologista para medir o grau, a curvatura da córnea e a distância pupilar ao mesmo tempo, diminuindo a possibilidade de erros na confecção do grau para óculos e lentes de contato. Anteriormente, o oftalmologista que prestava serviço precisava levar o auto refrator toda semana, mas por se tratar de um aparelho de alto valor, o risco de dano e prejuízo material ao médico estava tornando a ação inviável. Então, a clínica adquiriu um auto refrator no valor de 58 mil reais.

A outra prática diz respeito ao subsídio do valor pago pelo cliente sobre os serviços. No último ano, a clínica acumulou um aumento de custos e despesas de 20 a 30% devido investimentos em qualidade, reajustes salariais, fornecedores e outras acréscimos, no entanto nenhum aumento foi repassado para o cliente e os valores dos serviços se mantiveram os mesmos. Essa prática só foi possível com a manutenção de uma margem de lucro e capital de

giro positivo. De acordo com o entrevistado, a maioria das clínicas que atuam no setor da saúde fizeram reajustes de 20 a 30% nos serviços, repassando os aumentos dos custos aos clientes.

Neste sentido, o entrevistado ressaltou que a preocupação da clínica é honrar os salários, manter o caixa positivo e investir em melhorias para aumentar a qualidade, mesmo que em alguns ciclos a organização apresente menor excedente econômico. O entrevistado também destacou a relevância da saúde na vida das pessoas e que os serviços em saúde não podem ser restringidos, principalmente num momento de crise, em que há maior demanda pelos serviços deste tipo de clínica, que se torna uma alternativa ao desempregado e às pessoas que perderam o plano de saúde.

O entrevistado pontuou que não trabalham com os preços tão baixos quanto uma clínica popular de maior porte, porque não conseguem o mesmo ganho de escala. Clínicas populares maiores, que muitas vezes constituem até mesmo franquias, costumam oferecer o atendimento clínico preventivo no valor de R\$ 90,00. Mas enfatizou que não deixam de atender pessoas que apresentam condições econômicas mais limitadas. Sempre que necessário, oferecem desconto de até 50% e há casos que prestam, em parcerias com os médicos, atendimentos gratuitos, apesar de não constituir uma forma sustentável para a organização. Neste ponto, nota-se a característica dos negócios sociais que muitas vezes atuam com uma lógica social e operam de modo semelhante às organizações do terceiro setor.

No caso da Clínica Saúde, apesar de a maximização do lucro também ser parte integral do negócio, a organização encara esta variável numa perspectiva diferente. O fato de gerar valor socioeconômico indireto à sua mantenedora, permite que a maximização dos lucros diretos sejam relativizados. Assim, uma parte dos lucros do grupo funerário estão atrelados às vantagens trazidas pela clínica, mesmo que sua operação não gere excedente econômico significativo. De acordo com a entrevistada, atualmente o negócio é sustentável economicamente, mas depende dos recursos de sua mantenedora para realizar investimentos maiores, como a aquisição de aparelhos médicos.

Diferente do que ocorre com práticas alinhadas à RSE, que são definidas por relatórios externos e preferências pessoais da administração, tanto a Clínica Família quanto a Clínica Saúde atuam baseadas nas ações internas e tem agenda específica, de modo que estão em constante aprendizado. Não trata-se de uma atuação reativa às exigências do mercado e da sociedade, mas uma postura proativa, de modo que o valor socioeconômico está inserido em seu *core business*.

5.4 Nível de operacionalização e fatores relevantes para a CVC

Neste estudo, considerou-se a criação de valor compartilhado como uma estratégia que afeta toda a organização e está associado à missão da empresa. Não parece ser razoável uma organização, que gera impacto negativo para a sociedade ou que tenha como missão entregar um produto ou oferecer um serviço de questionável utilidade e benefício socioambiental, gerar valor compartilhado por meio de ações externas e que não estão incorporadas em sua missão.

Sobre o nível de operacionalização da CVC, representada pela Figura 4, a Clínica Família parece atuar no nível de estratégia interorganizacional. A empresa não desenvolve ações separadas de seu *core business* para atender necessidades advindas de outros agentes da sociedade e nem atua em projetos pontuais. Para cumprir sua missão, a organização estabeleceu uma rede de parceiros que permite o oferecimento do serviço integral de saúde preventiva aos clientes. Deste modo, o cumprimento integral da missão da organização depende da rede de parceiros estabelecidos. Se esta rede for gerenciada adequadamente, todos estes agentes tendem a crescer juntos e de modo integrado, ainda que constituam agentes independentes. A atuação da empresa está atrelada ao alcance de uma missão de curto, médio e longo prazo e seu envolvimento em CVC tende a amadurecer na medida que essas parcerias se consolidem.

No caso da Clínica Saúde, a estratégia de CVC parece estar operacionalizada num nível organizacional, pois a atuação da empresa parece estar bastante centrada nos objetivos de sua mantenedora, apesar de atuar de modo independente e estar diminuindo sua dependência dos clientes do plano funerário. A entrevistada relatou que existem as mesmas condições de acesso aos serviços da clínica aos clientes do plano funerário e às pessoas sem vínculo com a funerária. Ambos pagam os mesmos valores pelos serviços. As únicas vantagens para aqueles que tem plano funerário são: o empréstimo e locação de materiais ortopédicos, cadeiras de rodas, cadeiras de banho, muletas; e o serviço de transporte emergencial (há uma ambulância e um carro) e para casos de hemodiálise, quimioterapia, radioterapia, fisioterapia e outros casos em que o cliente precisa de transporte e não têm este suporte.

O nível de operacionalização de CVC, proposto neste trabalho como resposta a lacuna identificada por Dembek, Singh e Bhakoo (2016), parece ser identificável no campo empírico. Diferente do que pensaram os autores, CVC não precisa estar preso a um nível de operacionalização, mas pode ser encarado como um processo contínuo ou como um desenvolvimento por mutações, isto é, não é concebido num processo linear. Isto significa que a organização pode conceber a estratégia de CVC num nível interorganizacional e com o tempo reestruturar para o nível de projeto, assim como atuar em dois ou três níveis ao mesmo tempo.

No entanto, a integralização da CVC parece ser possível apenas quando a organização atua num nível interorganizacional para a solução de questões socioambientais e econômicas. A atuação em nível de projetos tende a ser uma estratégia periférica para a organização e apresenta similaridade a RSE e ações de sustentabilidade. O pressuposto de incorporação da geração de valor socioambiental no *core business* da empresa sugere a necessidade de incorporar toda a organização. O nível interorganizacional pressupõe maior maturidade da organização e maior capacidade de atuar para além das intenções individuais da organização para satisfação das necessidades humanas.

No caso das clínicas populares, parece que estes negócios surgem para atender os sintomas de uma sociedade desequilibrada e desigual, que além de não oferecer condições tangíveis e intangíveis para todos os indivíduos terem acesso a uma necessidade básica de acesso a serviços de saúde por meio da renda, não oferece estes serviços garantidos pela Constituição Federal de modo eficiente por meio do Estado.

Este quadro parece indicar que esta discussão sobre CVC e negócios sociais não parece constituir questão essencial para solução dos problemas da sociedade pós-globalizada, mas uma questão periférica. Pois, estes modelos ainda admitem a existência de organizações que solucionem problemas gerados pela falha estrutural do sistema, sem tratar as causas que continuarão a gerar os problemas.

Uma vez apresentado e discutido os dados coletados por meio das entrevistas e observação direta, o Quadro 12 sintetiza os conceito-chaves identificadas nos casos das clínicas populares de Piracicaba-SP, que parecem estar integradas ao valor compartilhado de algum modo, propondo uma leitura de sua relevância para a CVC baseado na revisão da literatura e na análise dos dados.

Os fatores foram classificados em essencial e periférico, segundo sua relevância para a adoção da estratégia de CVC. Cabe ressaltar que esta classificação não tem a intenção de generalização, típica da ciência natural, porque não considera ser possível a padronização de conceitos sociais e humanos. A perspectiva fenomenológica assume que o pesquisador interpreta o mundo a partir de sua experiência e seu conjunto de significações, de modo que é impossível desassociar a interpretação do pesquisador de sua subjetividade. Assim, considerou-se essencial aqueles fatores que podem descaracterizar a estratégia de criação de valor compartilhado se não observados e, periféricos, aqueles que podem assumir infinitas possibilidades de configurações de modo que ainda seja possível a adoção da CVC.

Quadro 12– Relevância dos conceitos-chaves identificados nos casos para a CVC

Fatores	Relevância para a CVC
Valor socioambiental como <i>core business</i>	Essencial
Qualidade	Essencial
Marketing	Periférico
Reputação da empresa	Periférico
Adaptabilidade estratégica	Essencial
Atuação em rede	Essencial
Cooperatividade	Essencial
Foco ecossistêmico	Essencial
Burocracia	Periférico
Posicionamento	Periférico
Estratégia genérica	Periférico
Vantagem competitiva	Periférico
Concorrência soma-positiva	Periférico
Margem de lucro	Periférico
Tipo de empreendedorismo (necessidade ou oportunidade)	Periférico
Porte da organização	Periférico
Ganho de escala	Periférico
Sustentabilidade ecossistêmica	Essencial
Modelo de negócio	Periférico

Fonte: elaborado pelo autor.

Importante salientar, no entanto, que um fator periférico varia no nível de influência para a CVC, de modo que pode haver configurações mais favoráveis e menos favoráveis de acordo com cada caso e o contexto que a organização está inserida. Assim, um fator periférico faz parte da CVC, mas há uma tendência de constituir uma preocupação secundária. Pode-se dizer que, assegurados os fatores essenciais, que foram limitadamente considerados neste estudo, pode-se considerar os fatores periféricos.

A classificação dos fatores essenciais e periféricos não procurou ser exaustiva e evidentemente, não reflete a totalidade de fatores que podem estar associados a CVC. No entanto, estes fatores podem ser considerados para outras organizações se considerada as peculiaridades inerente ao setor de atuação e o contexto organizacional.

O Quadro 8 reúne dezenove fatores classificados conforme sua relevância para a CVC. Oito fatores parecem ser essenciais para a adoção da CVC, enquanto que os outros onze parecem ser periféricos. Os fatores essenciais são: valor socioambiental como *core business*,

qualidade, adaptabilidade estratégica, atuação em rede, cooperatividade, foco ecossistêmico e sustentabilidade ecossistêmica. Os fatores periféricos são: marketing, reputação da empresa, burocracia, posicionamento, estratégia genérica, vantagem competitiva, margem de lucro, concorrência soma-positiva, tipo de empreendedorismo, porte da organização, ganho de escala e modelo de negócio.

Valor socioambiental como *core business*: está associado a questão ética da existência da organização que existe para gerar, antes de tudo, um produto ou serviço útil para o ser humano, de modo que sua existência é harmônica com o meio ambiente e com a sociedade. O valor econômico é consequência e, por tanto, meio para a expansão do negócio e melhoria contínua.

Qualidade: está relacionado a capacidade do produto ou serviço em satisfazer a necessidade humana a que é destinado. A maximização da qualidade diz respeito a minimização da produtividade e minimização das vendas que ultrapassam a necessidade humana. O conceito de obsolescência programada é uma contraposição a estratégia de CVC, por exemplo.

Adaptabilidade estratégica: diz respeito a capacidade da organização de perceber sua existência como um fluxo contínuo e mutável, o que não permite generalizações e perenidade. A sensibilidade orgânica, sistêmica e histórica são pressupostos para este fator.

Atuação em rede: pressupõe que a organização é parte de um todo integrado e interdependente, que assume um papel que vai além dos interesses individuais dos indivíduos e agentes envolvidos. Existe a percepção que as ações individuais exercem impacto no todo e que o indivíduo depende do todo.

Cooperabilidade: está associado à existência de indivíduos e organizações que produzem produtos e serviços para satisfazer as necessidades uns dos outros, conforme suas habilidades. É a ideia oposta da competitividade, no qual a dominação do semelhante gera distorções e que pressupõe que o outro é uma ameaça e não um cooperador para a satisfação de necessidades humanas.

Foco ecossistêmico: diz respeito a substituição do conceito de antropocentrismo, de modo a considerar o ser humano como ser integrado a natureza e não como ser dominante e explorador. O desenvolvimento humano tem que ocorrer de modo equilibrado com as espécies animais e vegetais. O homem não produz as condições de vida do planeta e deve estar integrado as demandas naturais. O endereçamento de causas deve ser a prioridade das organizações e não seus sintomas.

Sustentabilidade ecossistêmica: está relacionado a perenidade do ecossistema terráqueo. A adaptabilidade estratégica deve estar integrado as mutações ambientais e sociais. As decisões

humanas não podem colocar em risco o ecossistema e a vida na terra. Ampliando o conceito de *stakeholders* para uma visão ecossistêmica, é necessário considerar os interesses de todos os agentes do ecossistema, e não somente o interesse humano. O desafio conceitual é tomar consciência de quais são os interesses de cada agente ecossistêmico.

Marketing: diz respeito às ações de publicidade e propaganda da organização para alavancar as vendas e promover a imagem da organização. Trata-se um fator periférico pelo fato ser independente da geração de valor socioambiental, de modo que seu papel está centrado na percepção do cliente e da sociedade e não na efetividade do impacto da organização.

Reputação da empresa: é um fator periférico porque a energia da empresa não deve estar centrada aqui e, assim como o marketing, este fator está associado a percepção e não a efetividade das ações da companhia.

Burocracia: constitui fator importante para a manutenção de padrões e racionalização dos processos, no entanto não é essencial para a geração de valor socioambiental. Há uma tendência de tornar a burocracia mais relevante que a atividade fim da organização, o que minimiza a capacidade de criar valor compartilhado.

Posicionamento, estratégia genérica, vantagem competitiva e concorrência sompositiva: são conceitos propostos por Porter em que a criação de valor compartilhado independe da estratégia eleita para a organização. Estes são conceitos pautados na ideia de competitividade, enquanto que a CVC tende a conduzir para um ambiente de cooperabilidade. O competitividade tende a destruição dos concorrentes mais frágeis, ou seja, daqueles que tiveram menos condições para competir. Estes conceitos, de algum modo, perpetuam a sobrevivência daqueles que possuem maiores condições. Assim, são conceitos periféricos porque auxiliam as organizações se orientarem, mas não geram valor socioambiental em si mesmos.

Margem de lucro: não pode mais ser o fim das organizações. A margem de lucro é periférica porque precisa ser encarada como um meio para satisfação de necessidades humanas e geração de valor socioambiental. Não se produz alimentos para ter lucros, mas para alimentar as pessoas. Nesse sentido, a adoção de práticas eticamente questionáveis perde o sentido.

Tipo de empreendedorismo: diz respeito ao empreendedorismo por necessidade e o empreendedorismo por oportunidade. Em ambos os casos, num ambiente de cooperabilidade, é possível gerar valor socioambiental. Assim, o tipo de empreendedorismo é periférico para a criação de valor compartilhado.

Porte da organização: o propósito das organizações independe de seu porte. O que as diferencia é a disponibilidade de recursos. Desta forma, o porte é periférico para a geração de valor compartilhado, pois depende do propósito da organização.

Ganho de escala: está associado a capacidade produtiva da organização. A produtividade da companhia não pode ser traduzida em geração de valor compartilhado, pois este processo está associado a exploração de recursos. A criação de valor compartilhada está mais associada a eficácia da organização. A escalabilidade sem propósito socioambiental maximiza os problemas socioambientais em detrimento dos econômicos.

Modelos de negócio: trata-se de um fator periférico porque o modo de organização não garante a geração de valor socioambiental, de modo que qualquer modelo de negócios pode gerar valor socioambiental.

Cabe ressaltar que as questões essenciais são de difícil e complexa solução porque exigem mudanças de paradigmas que revolucionariam todo o sistema econômico, social e ambiental. Importante salientar que a mitigação dos problemas não são suficientes para garantir equidade e satisfação de necessidades humanas à todos, nem garantir um relacionamento de modo integral e interdependente com o meio ambiente. Cada parte do ecossistema apresenta respostas para os problemas que surgem e, adotar uma postura de competitividade tende a gerar a destruição do todo ou do elo mais frágil. O meio ambiente não deve ser considerado como ameaça ou inimigo do modo humano de sobrevivência, mas pelo contrário, como agentes individuais que cooperam com a vida humana.

Este trabalho não pretende propor soluções simplificadoras para estas questões essenciais, mas contribuir para a reflexão a respeito dos paradoxos e hipocrisias para quais o “progresso” da humanidade conduziram todo o ecossistema do Planeta Terra e suas espécies animais e vegetais. Esta reflexão é importante porque só é possível avançar sobre qualquer questão quando se toma a consciência da existência desta problemática. Parece, desta forma que o enfrentamento destas questões, complexas e difíceis, são fundamentais para o avanço em questões periféricas. O avanço em questões periféricas, sem considerar as questões essenciais, parece levar a maiores distorções ecossistêmicas, além de ter relevância limitada.

O próximo capítulo reunirá as principais contribuições do trabalho e resultados que corroboraram para o cumprimento dos objetivos da pesquisa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito compreender como a estratégia de CVC está integrada aos negócios sociais, a fim de identificar como a CVC e os negócios sociais podem contribuir para o equilíbrio do desenvolvimento econômico, social e ambiental. Como evidenciado na introdução, o simples estímulo a atividade econômica e o enriquecimento das nações parece não ser suficiente para solucionar os problemas da humanidade e do ecossistema do planeta, de modo que o desenvolvimento capitalista consiste num paradoxo.

Para atingir este propósito foi realizada a revisão da literatura tratando do conceito de estratégia, o estado da arte de criação de valor compartilhado e o conceito de negócios sociais. Com isso foi identificado que o conceito de CVC apresenta uma série de problemas conceituais e operacionais que dificultam sua legitimidade. Com o intuito de auxiliar no enfrentamento da problemática do CVC, elegeu-se o modelo de negócio social como potencial integrador das ideias do conceito. A revisão sobre negócios sociais evidenciou a proximidade do conceito de CVC e negócios sociais, destacando que a principal diferença entre os conceitos está na sua concepção. A estratégia de CVC foi concebida como uma nova forma responsável e sustentável de garantir a maximização da riqueza às empresas tradicionais enquanto que os negócios sociais surgem como um modo sustentável de solucionar os problemas socioambientais. No entanto, o *modus operandi* de ambas parece ser bem semelhante, oscilando entre a lógica de mercado e a lógica social.

A estratégia de CVC foi idealizada para organizações que atuam no capitalismo tradicional e que buscam praticar de algum modo ações de RSE e sustentabilidade como uma forma de responder às exigências do mercado e dos consumidores. Os negócios sociais têm origem no polo oposto: são atividades que parecem ser típicas de organizações do terceiro setor, mas vislumbram além da missão social, a sustentabilidade financeira e obtenção de lucro para sustento daqueles que estão envolvidos na organização e investimentos para alavancagem do negócio. Deste modo, o primeiro objetivo específico, que foi discutir sobre os conceitos de Criação de Valor Compartilhado e negócios sociais, foi alcançado.

A fim cumprir o segundo objetivo específico, de averiguar se o valor compartilhado é percebido em negócios sociais, foi conduzida uma pesquisa empírica com dois negócios sociais que atuam como clínicas populares de saúde preventiva em Piracicaba-SP. Percebeu-se que estas organizações apresentavam características da CVC, e que também oscilam entre a lógica social e a lógica de mercado como proposto por Comini (2016). Entretanto, notou-se que a classificação das organizações no *continuum* de negócios sociais, proposto por Comini (2016),

não parece ser suficiente para definir um negócio social, de modo que qualquer modelo de negócio pode apresentar os fatores considerados pela autora. A diferença entre um negócio social, uma organização do terceiro setor e uma organização tradicional pode ser muito sutil dependendo do caso e do ramo de atuação. Além disso, a classificação dual para cada fator não parece refletir a realidade das organizações. Há maior complexidade na realidade organizacional do que a simplificação proposta na academia.

Assim, o *continuum* de negócio social poderia ser utilizado para classificar qualquer organização, independentemente do modelo do negócio. Há uma linha muito tênue na diferenciação dessas organizações. Além disso, os fatores que compõem a classificação dos negócios sociais parecem insuficientes por serem elaborados em um sistema dicotômico, que assume haver somente duas possibilidades de resposta. Em um dos casos, a entrevistada apontou outra resposta que não foi prevista pelo questionário. Há de considerar, talvez, que assim como Comini (2016) sugere haver um *continuum* de negócios sociais, pode haver um *continuum* para cada um de seus dez componentes. A dicotomia, assim como a classificação, reduz a essência do objeto, colocando todo um contexto complexo e dinâmico numa simplificação que ignora outros aspectos que podem ser relevantes para sua existência.

Além disso, vale considerar se outros componentes podem ser incorporados num modelo de *continuum* de negócios sociais que permita maior diferenciação dos outros modelos de negócio. Todavia, a diferenciação entre os modelos não parece ser decisivo para contribuir para a um desenvolvimento socioambiental e econômico equilibrado, de modo que o principal fator é a inclusão do valor socioambiental no *core business* de toda organização, independentemente do modelo do negócio, do porte, do setor e do ramo de atividade.

Percebeu-se, contudo, que o modelo de negócio (tradicional, negócio social ou terceiro setor) não parece constituir um fator essencial para a adoção da CVC ou a geração de valor socioambiental, mas um fator periférico. A satisfação das necessidades humanas de modo responsável vai além das características organizacionais. Os casos apresentam singularidades em sua classificação como negócio social, mas apresentam características de uma empresa tradicional que torna difícil a distinção entre organizações híbridas e tradicionais, especialmente no Brasil, onde não é estabelecida nenhuma denominação jurídica para estas organizações.

Assim, parece que, como há lógica de mercado e lógica social em negócios sociais, há também em empresas tradicionais e em organizações do terceiro setor, de modo que os fatores propostos não parecem ser essenciais para a denominação de um negócio social. Parece haver um caminho a ser iluminado para a distinção e adoção deste modelo de negócios sociais. Ademais, cabe refletir qual a real necessidade de diferenciar este tipo de organização das

demais. Será que esta é uma vertente autêntica que busca gerar valor socioambiental ou apenas busca obter vantagem competitiva em relação as demais? Será que o ganho de escala ou a replicabilidade do negócio não conduzirá para a maximização da riqueza, tal qual as organizações atuais? Precisamos de organizações do terceiro setor, tradicionais e negócios sociais? Ou precisamos, como propõe, de algum modo a CVC, redefinir as necessidades, os produtos e mercados das organizações que já operam?

Importante salientar, que esta pesquisa trata da comparação de dois conceitos bastante abstratos, CVC e negócios sociais, que como foi evidenciado na revisão da literatura, são conceitos em construção. Estes conceitos também podem ser interpretados como estratégias organizacionais, outro conceito dotado de grande abstração da realidade, e por esse motivo a interpretação representa somente um momento pontual histórico da organização, que tende a ser distorcido na realidade, devido à complexidade de relacionamentos e componentes que interferem no *modus operandi*.

Deste modo, notou-se que a CVC, assim como as estratégias de responsabilidade social empresarial, sustentabilidade, negócios sociais e empreendedorismo não contribuem de modo essencial para o problema, apesar de contribuírem de modo periférico. Isso ocorre porque as abordagens de CVC e de negócios sociais buscam equilibrar o desenvolvimento, colocando maior ênfase nas perspectivas sociais e ambientais, mas não tratam de questões essenciais por trás deste paradoxo. O antropocentrismo, a busca humana constante pela dominação do homem e da natureza ao longo da história, as relações de poderes, as diferenças de acesso às oportunidades e bens tangíveis e intangíveis... Parece que a resolução do paradoxo do desenvolvimento está associada a mudanças de paradigmas que vão além dessas estratégias.

Notou-se haver convergência entre os conceitos e percebeu-se práticas de criação de valor compartilhado nos casos estudados, principalmente no quesito repensar produtos, serviços e mercados. As duas clínicas passaram por reestruturação para atender melhor às necessidades humanas. Entretanto, houve dificuldade dos entrevistados com a abstração dos conceitos acadêmicos, de modo que pouco conseguiram contribuir durante a entrevista nas questões sobre a cadeia de valor e desenvolvimento de *cluster*. Todavia, o segundo objetivo específico foi cumprido.

O terceiro objetivo específico, que foi identificar iniciativas e processos que criem valor compartilhado em negócios sociais, foi cumprido por meio do estudo empírico com as clínicas populares de saúde. O Quadro 9 representa as iniciativas e processos que influenciam de algum modo na estratégia de CVC e propõe reflexões sobre os fatores classificados em essenciais e periféricos para a criação de valor compartilhado não só para os *stakeholders* e para a sociedade,

como defende Porter e Kramer (2011), mas para todo o ecossistema do planeta. Os fatores essenciais são: valor socioambiental como *core business*, qualidade, adaptabilidade estratégica, atuação em rede, cooperatividade, foco ecossistêmico e sustentabilidade ecossistêmica.

Deste modo, as contribuições deste trabalho podem ser discutidas sobre uma perspectiva estrita ao escopo da CVC e dos negócios sociais e numa perspectiva ecossistêmica que vai além do escopo deste trabalho.

Numa perspectiva estrita, este trabalho contribuiu para a sistematização do estado de arte sobre CVC, que como foi evidenciado por Morais, Neto e Pereira (2012) e Dembek, Singh e Bhakoo (2016) carece de estudos e consolidação teórica, apesar de o trabalho não enfrentar todas as lacunas propostas pelos autores. Neste sentido, este trabalho procura avançar na discussão sobre a sobreposição do conceito de CVC com sustentabilidade, responsabilidade social empresarial, empreendedorismo social e negócios sociais.

Este estudo avança na questão da operacionalização da CVC propondo uma nova perspectiva, considerando ao invés de somente uma possibilidade, a três possibilidades levantadas por Dembek, Singh e Bhakoo (2016). A Figura 7 ilustra a proposição do nível de operacionalização da CVC e os casos empíricos auxiliam em sua discussão.

Sobre a associação do conceito de CVC e negócios sociais, parece que as organizações híbridas constituem um modelo que auxilia no enfrentamento do problema ético que não é considerado por Porter e Kramer (2011) e é apresentado por Szmigin e Rutherford (2013) e Muñoz-Martín (2013). O fato de o negócio social carregar em sua essência o valor socioambiental evita a adoção de práticas isoladas de CVC por organizações que produzem produtos ou prestam serviços de questionável valor socioambiental.

Este trabalho também se posiciona a respeito do espectro da necessidade tratada por Dembek, Singh e Bhakoo (2016) apontada como uma lacuna da CVC. Os autores apontam haver indefinição de CVC deveria tratar das causas dos problemas socioambientais ou, apenas da resolução dos sintomas. Não parece ser relevante tratar os sintomas e não trabalhar as causas sistêmicas e difíceis. O endereçamento dos sintomas é importante num momento de transição de paradigma, mas a longo prazo, tende a contribuir para a manutenção e intensificação dos problemas e a gerar novos problemas.

Outra contribuição que pode ser apontada é o estudo da CVC numa perspectiva de empresas de pequeno porte e empresas familiares que é uma área ainda negligenciada pela literatura organizacional e acadêmica. Isto é importante porque permite uma nova ótica para o tema de uma realidade bastante distinta daquela concebida para grandes corporações e organizações mais profissionalizadas.

Numa perspectiva ecossistêmica, que vai além do escopo deste trabalho, cabe refletir que com o avanço da consciência do ser humano e da pequena noção da infinidade de estímulos que interferem nas interações pessoais e organizacionais (que não são mais que o produto de interações pessoais internas e externas de um coletivo de pessoas), parece estar cada vez mais claro que o caminho do conhecimento está pautado em maior número em equívocos ainda não conscientes que em progressos.

Nota-se, portanto, que o progresso defendido pela ciência pode estar desconsiderando componentes importantes da humanidade, que, ao final do ciclo, pode estar levando o ser humano a um caos muito maior que o estado inicial. Como foi apresentado na introdução deste trabalho, dados como o da Oxfam sobre a concentração de riqueza e aumento da miséria são preocupantes. Será que a humanidade não é capaz de alimentar a todos, construir moradias, cuidar do meio ambiente, proporcionar felicidade à todos?

A capacidade de chegar aos rincões da galáxia, de estreitar distâncias, de produzir em larga escala, de desenvolver máquinas autônomas, seres com inteligência artificial e criar infinitamente já são processos conscientes da humanidade, mas porque será que ainda não há consciência que preservar o meio ambiente, produzir e distribuir alimentos para todos, oferecer terra e moradia a todos, transmitir conhecimentos do passado a todos são questões essenciais e, ao mesmo tempo, insignificantes do ponto de vista da capacidade tecnológica desenvolvida?

Será que a discussão sobre alternativas periféricas para a solução dos problemas, como propõe este trabalho, são meios para lidar com o problema da realidade humana? Em algum momento histórico foi vivenciado momentos de paz duradoura? O fenômeno da exploração do mais frágil parece estar na natureza humana. O negócio social, a criação de valor compartilhado, a sustentabilidade, a responsabilidade social e tantos outros conceitos, neste sentido, são discussões de periferia que não encaram o problema real: a dominação dos mais poderosos. E quem determina quem são os mais poderosos? Coincidentemente aqueles que produzem estes conceitos, para vender a ideia de que há uma preocupação com os problemas que vivenciamos na atualidade, também são dotados do poder e estão apartados da realidade problemática que o desenvolvimento paradoxal maximiza.

Será que estamos sendo sinceros, como cientistas, e cumprindo o papel que a ciência se propôs em sua origem, de buscar mecanismos e “normas” que melhoram a vida de todos? O quanto a academia, em especial a área de administração, economia e contabilidade, estão comprometidas com a realidade social? Será que não estamos atuando apenas para que o desenvolvimento paradoxal ganhe ainda mais eficiência e eficácia em produzir o desequilíbrio?

Como é comum no desenvolvimento de pesquisas, este trabalho apresentou limitações. A primeira dela diz respeito a tratar de conceitos em desenvolvimento e, por isso, dotados de grande abstração e pouco consenso acadêmico. A segunda limitação constitui a distância entre a academia e as empresas de pequeno porte e a tendência de haver “deficiência” da formação de seus gestores o que dificulta o processo de coleta de dados por meio de entrevista que trata de temas abstratos e específicos como cadeia de valor, desenvolvimento de *cluster*, *core business*. Os gestores podem até entender o conceito na prática, mas não conhecem o rótulo criado pela academia. A terceira limitação está relacionado a pequena amostra, que não permite generalizações, e ao setor específico eleito, que não considera e representa a diversidade de organizações e os diferentes ramos de atuação.

Deste modo, futuros estudos podem tratar da questão ética que baseiam o desenvolvimento e o propósito das organizações, de modo a compreender como o desenvolvimento e as pesquisas em administração contribuem para o desenvolvimento equilibrado e justo. Novos trabalhos também podem aprofundar cada um dos dezenove fatores identificados nesta pesquisa, buscando adotar uma abordagem multidisciplinar.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1988.
- ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ARAVOSSIS, K.; PAVLOPOULOU, Y. Creating shared value with eco-efficient and green chemical systems in ship operations and in ballast water management. **Fresenius Environmental Bulletin**, Freising, v. 22, n. 12^a, p. 1-9, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BOWE, C.; DER HORST, D. V. Positive externalities, knowledge exchange and corporate farm extension services; a case study on creating shared value in a water scarce área. **Ecosystem Services**, Amsterdam, v. 15, p. 1-10, 2013.
- CAMILLERI, M. A. Responsible tourism that creates shared value among stakeholders. **Tourism Planning and Development Journal**, London, v. 13, n. 2, p. 219-235, 2016.
- CARROLL, A. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of corporate stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, p. 39-48, jul./aug. 1991.
- COMINI, G. M. **Negócios sociais e inovação social**: um retrato de experiências brasileiras. 2016. 166f. Tese de livre-docência – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- COONEY, K.; KOUSHYAR, J.; LEE, M.; MURRAY, J. Benefit Corporation and L3C adoption: a survey. **Stanford Social Innovation Review**, v. online, n. Dez, 2014.
- COOPER; D.. R.; SCHINDLER; P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CORNER, P. D.; PAVLOVICH, K. Shared Value Through Inner Knowledge Creation. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 135, n. 3, p. 543-555, 2016.
- CRANE, A. et al. Contesting the Value of “Creating Shared Value”. **California Management Review**, Berkeley, v. 56, n. 2, p. 130-149, 2014.
- DANIEL, M. A.; SOJANO, S. From Risks to Shared Value? Corporate Strategies in Building a Global Water Accounting and Disclosure Regime. **Water Alternatives**, Montpellier, v. 5, n. 3, p. 636-657, 2012.
- DEMBEK, K.; SINGH, P.; BHAKOO, V. Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 137, n. 2, p. 231-267, 2016.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2015.

DRIVER, M.; PORTER, M. An interview with Michael Porter: social entrepreneurship and the transformation of capitalismo. **Academy of Management Learning & Education**, Columbus, v. 11, n. 3, p. 421–431, 2012.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

EMPRESOMETRO. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.empresometro.com.br/Site/Estatisticas>>. Acesso em: 03 jan. 2016.

ESPOSITO, M.; KAPOOR, A.; GOYAL, S. Enabling healthcare services for the rural and semi-urban segments in India: when shared value meets the bottom of the pyramid. **Corporate Governance**, Cranfield, v. 12, n. 4, p. 514-533, 2012.

FERNANDES, F. O curso histórico das civilizações. In: **K. Marx e F. Engels: história**. Organizador [da coletânea] FERNANDES, F. SP: Ática, 1989.

FREEMAN, E. R. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman. 1984.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits**. The New York Times Magazine. New York: September 13, 1970.

FRIEDMAN, M; FRIEDMAN, R. D. **Capitalismo e liberdade**. Rio de Janeiro: Artenova, 1977.

HASSINK, S. G.; HUTCHINS, B. F. Creating a Shared Values Agenda to Advance Child Health. **Pediatrics**, Springfield, v. 136, n. 6, p. 1178-1180, 2015.

HOMRICH, A. S. et al. Sustentabilidade e backcasting: a abordagem participativa na Criação de valor compartilhado – uma contribuição bibliométrica. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, Brasília, v.6 (Supl. 2). abril, 2015.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <www.ethos.org.br/desktopdefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>. Acesso em: 18 set. 2015.

JONES, G. Debating the Responsibility of Capitalism in Historical and Global Perspective. **Harvard Business School Working Paper**, Boston, n. 14-004, 2013.

LASSCH, O.; YANG, J. Rebuilding Dynamics between Corporate Social Responsibility and International Development on the Search for Shared Value. **KSCE Journal of Civil Engineering**, Heidelberg, v. 15, n. 2, p. 231-238, 2011.

LEAL, A. L. C. A. **O empreendedorismo social e a criação de valor**: um estudo exploratório. 2014. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2014.

LEAL, A. L. C. A.; FREITAS, A. A. F, de; FONTENELE, R. E. S. C. Criação de valor no empreendedorismo social: evidências a partir da comparação com o empreendedorismo comercial. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v.9, n.1, p-51-65, jan./abr. 2015.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações**: um estudo multicase. 2002. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MAKISHI, F. Criação de valor compartilhado na cadeia de reciclagem: processamento dos resíduos da comercialização do coco verde. Pirassununga, 2012. **Dissertação** [Mestrado em Ciências da Engenharia de Alimentos]. Faculdade de Zootecnia e Engenharia dos Alimentos, Universidade de São Paulo, Pirassununga. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/74/74132/tde-04072012-140325/pt-br.php>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

MAKOWER, J. A urgência da inovação. **HSM Management**. Set./Out., 2011.

MALAFAIA, E. M. Avanços das práticas de responsabilidade social corporativa no setor de petróleo: o caso da Petrobras. Rio de Janeiro, 2006. **Dissertação** [Mestrado em Planejamento Energético]. Faculdade de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.ppe.ufrj.br/pppe/production/tesis/emmalafaia.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2015.

MANSI, V. R; LORENZETTI, M. A. A Criação de valor compartilhado por meio do diálogo com stakeholders. **Temática**, João Pessoa, 2016.

MARSHALL, A. **Principles of economics**. 8. ed. London: Macmillan, 1920.

MICHELINI, L.; FIORENTINO, D. New business models for creating shared value. **Social Responsibility Journal**, Bingley, v. 8, n.4, p. 561-577, 2012.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, Providence, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. Five P's for strategy. **California Management Review**, Berkeley, Fall 1987.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORAIS NETO, S. de; PEREIRA, M. F.; MORTIZ, G. O. Novo Capitalismo: Criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. **Pretexto**, Belo Horizonte, v.13, n.3, p.72-91, jul./set. 2012.

MORAIS NETO, S. de; PEREIRA, M. F. **Criação de valor compartilhado**: Planejamento de estratégia e metodologia para aplicação fundamentada no conceito de Michel Porter. São Paulo: Atlas, 2014.

MORAIS NETO, S. de; NEIS, D.; PEREIRA, M. F. O processo de Criação de valor compartilhado. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v.14, n.4, p. 138-156, out./dez. 2015.

MUÑOZ-MARTÍN, J. Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, Madrid, v. 7, n. 3, p. 76-88, 2013.

NASCIMENTO, C. do et al. Inovação no desenvolvimento local através de negócios sociais. **Revista Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 27, n.3, p. 92-107, jul./set. 2012.

NERI, M. **Mapas de ativos; combate sustentável à pobreza**. 2001. [s.l: s.n].

OXFAM. **Wealth: having it all and wanting more**. 2015. Disponível em: <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/ib-wealth-having-all-wanting-more-190115-en.pdf>. Acesso em: 14 out. 2015.

OXFAM. **An Economy for the 1%**. 2016. Disponível em: <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp210-economy-one-percent-tax-havens-180116-en_0.pdf> Acesso em: 15 mar. 2017.

OXFAM. **An Economy for the 99%**. 2017. Disponível em: <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp-economy-for-99-percent-160117-en.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2017.

OXFAM. **Reward work, not wealth**. 2018. Disponível em: <https://d1tn3vj7xz9fdh.cloudfront.net/s3fs-public/file_attachments/bp-reward-work-not-wealth-220118-en.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2018.

PAVLOVICH, Kathryn; CORNER, Patricia D. Conscious Enterprise Emergence: Shared Value Creation Through Expanded Conscious Awareness. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 121, n. 3, p. 341-351, 2014.

PFITZER, M.; BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. Innovating for Shared Value. **Harvard Business Review**, Boston, v. 91, n. 9, p. 1-9, 2013.

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. **Competitive advantage**: creating and sustaining competitive performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, Boston, p. 73-93, Mar./Apr. 1990.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PORTER, M. Cluster e competition; new agendas for companies, governments and institutions. **On Competition**, Boston: Harvard Business School Press, 1998.

PORTER, M. Location, competition and economic development local cluster in a global economy. **Economic Development Quarterly**, v. 14, n. 1, p. 15-34, Feb. 2000.

PORTER, M. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, p.79-93, Jan. 2008.

PORTER, M.; KRAMER, M. Philanthropy's new agenda: creating value. **Harvard Business Review**, Boston, v.77, n. 6, p. 121-130, 1999.

PORTER, M.; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, Boston, v.80, n. 12, p. 56-68, 2002.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, Boston, v.84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, n. 1, p. 62-77, 2011.

PORTER, M.; KRAMER, M. A response to Andrew Crane et al.'s article by Michael E. Porter and Mark R. Kramer. **California Management Review**, Berkeley, v. 56, n. 2, p. 149-151, 2014.

PORTER, M. E. O Capitalismo do valor compartilhado. **HSM Management**. set./out., 2011. Disponível em: <<http://experience.hsm.com.br/posts/o-capitalismo-do-valor-compartilhado>> Acesso em: 18 out. 2015.

PORTOCARRERO, F.; DELGADO, À. J. Inclusive Business and Social Value Creation. In: Social Enterprise Knowledge Network – SEKN (Ed.). **Social Inclusive Business**. [s.l.] SEKN, 2010.

PRAHALAD, C.K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor profitably. **Harvard Business Review**, Boston, v.80, n.9, p.48-57, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy+business**, New York, v. 26, n. 1, p. 55-67, 2002.

PROJETO BRASIL 27. **Mapeamento**. Disponível em: <<http://www.projetobrasil27.com.br/mapeamento/>> Acesso em: 20 mar. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SÁ MEDEIROS, H. de et al. Criação de valor compartilhado: um novo olhar sobre as organizações? **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju, v.7, n.1., jan./mar. 2016. Disponível em: <<http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/issue/view/81>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

SAMPIERE, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SILVA, A. V. da. **Como empreendedores sociais constroem e mantêm a sustentabilidade de seus empreendimentos**. 2009. 112 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

SPENCE, L. J. Small Business Social Responsibility: Redrawing Core CSR Theory. **Business & Society**, Chicago, v.55, n. 1, p. 23-55, 2016.

SZMIGIN, I.; RUTHERFORD, R. Shared Value and the Impartial Spectator Test. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 114, n. 1, p. 171-182, 2013.

TOPAL, J.; TOLEDANO, P. Why the extractive industry should support mandatory transparency: a shared value approach. **Business and Society Review**, Malden, v. 118, n. 3, p. 271-298, 2013.

TORRES, H.; BARKI, E. Por uma classificação dos negócios com impacto social. In: VII ENAPEGS – Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Belém, PA. **Anais...** Belém, PA: Unama – Universidade da Amazônia, 2013.

TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCIONE, K. Social enterprise in europeu: governance models an analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries. In: 2nd EMES International Conference on Social Enterprise, Trento (Italy). **Anais...** Trento (Italy): EMES, 2009.

VÉRAS, E. Z. Female Entrepreneurship: from Women's Empowerment to Shared Value Creation. **Journal on Innovation and Sustainability**, São Paulo, v.6, n.2, p. 109-123, 2015.

WBCSD. World Business Council for Sustainable Development and SNV Netherlands Development Organization. **Inclusive business: profitable business for successful development**. 2008. Disponível em: <<http://wbcspublications.org/project/inclusive-business-profitable-business-for-successful-development/>> Acesso em 12 jan. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. Building social business model: lessons from the Grameen experience, **Long Range Planning**, v. 43, n. 2/3, p. 308-325, 2010.

ZADECK, S. **The civil corporation: the new economy of corporate citizenship**. London: Earthscan, 2007.

ZHURA, S.; ILYINA, L.; POLOZOVA, K. Small business in innovative development of Russia, **Academy of Strategic Management Journal**, London, v. 16, special issue 1, p. 209-214, 2017.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

VISÃO GERAL DO ESTUDO	
Tema	Criação de valor compartilhado em negócios sociais
Questão	Como a estratégia de criação de valor compartilhado está integrada ao modelo de negócios sociais?
Objetivo	Compreender como a estratégia de CVC está integrada aos negócios sociais, a fim de identificar como a CVC e os negócios sociais podem contribuir para o equilíbrio do desenvolvimento econômico, social e ambiental.
Bases teóricas	Estratégia organizacional Criação de valor compartilhado Negócios sociais Responsabilidade social empresarial Desenvolvimento sustentável
Pessoal envolvido	Pesquisador: Rafael Toniolo da Rocha Orientador: Profa. Dra. Elizabeth Krauter
ASPECTOS METODOLÓGICOS	
Caracterização da pesquisa	Estudo exploratório e descritivo Abordagem qualitativa
Tipo de estudo de caso	Estudo de casos múltiplos Enfoque holístico
Unidade de análise	Organização
Instrumentos de coleta de dados	Questionário – <i>Continuum</i> de negócios sociais (Apêndice B) Roteiro de entrevista (Apêndice C) Observação direta
Fontes de dados	Administradores da organização Estrutura organizacional Documentos externos e internos, impresso ou online, relacionados à organização
Setor alvo	Clínicas populares de saúde preventiva
Local de aplicação	Piracicaba-SP, Brasil
Etapas da pesquisa	1. Coleta dos dados (questionário, entrevista e observação direta) 2. Tratamento e análise dos dados (transcrição das entrevistas, classificação dos casos e categorização dos dados) 3. Discussões dos resultados (categorias de análise)

TRABALHO DE CAMPO	
Organizações	Clínica Família Clínica Saúde
Porte das organizações	Clínica Família: empresa familiar de pequeno porte Clínica Saúde: empresa familiar de médio porte
Entrevistados	Clínica Família: administrador da empresa, 42 anos, ensino médio completo, oito anos de empresa. Clínica Saúde: administradora da empresa, 63 anos, pedagoga, assistente social, vinte e um anos de empresa.
Duração das entrevistas	Clínica Família: 1h 38min Clínica Saúde: 1h 25min
ANÁLISE DOS DADOS	
Análise de conteúdo	Exploração dos dados Categorização dos dados por diferenciação e semelhanças Reagrupamento por analogia Inferências e discussão dos resultados
Categorias de análise	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégias 2. Criação de valor compartilhado <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Repensar produtos, mercados e necessidades 2.2 Redefinir a produtividade da cadeia de valor 2.3 Desenvolver cluster 3. Diferenças entre RSE e CVC 4. Nível de operacionalização 5. Fatores relevantes para a CVC
GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO	
<p>O relatório do presente estudo foi estruturado de forma analítico-linear, que é considerado a abordagem padrão para a composição de relatórios de pesquisa e a mais recomendada por Yin (2010), quando a audiência é constituída por pesquisadores ou banca de dissertação ou tese.</p>	

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO *CONTINUUM* DE NEGÓCIOS SOCIAIS

Caro participante,

Este questionário faz parte da pesquisa “Criação de valor compartilhado em negócios sociais” sob responsabilidade do mestrando Rafael Toniolo da Rocha e da Profa. Dra. Elizabeth Krauter alocados no Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP) da Universidade de São Paulo (USP).

O objetivo deste questionário é enquadrar a organização dentro de um *continuum* de empreendimentos sociais. O resultado será utilizado como base para a comparação desta organização com os outros casos e contribuirá no processo de análise dos dados e nas conclusões da pesquisa.

Organização _____

Cargo _____ Tempo de organização _____

PARTE A - Sobre a finalidade do empreendimento:

1) Qual é o objetivo principal da organização?

Aproveitar uma oportunidade de mercado.

Resolver um problema social.

Outro. Explique _____

2) O que a organização oferta para o mercado?

Bens e serviços voltados para o consumo da população.

Bens e serviços voltados para necessidades básicas da população ou que conservem a biodiversidade.

Outro. Explique _____

3) Como você avalia a intenção da organização sobre sua geração de valor:

Geração de valor socioambiental é um componente importante, porém não central.

Geração de valor socioambiental é o *core business* do negócio.

Outro. Explique _____

4) Em relação ao ganho de escala na operação do negócio:

Fator relevante.

Replicabilidade é mais importante que a escalabilidade.

Outro. Explique _____

PARTE B – Sobre o relacionamento do empreendimento com sua cadeia de valor:

5) Sobre os clientes do empreendimento:

Pertencem a diversas classes sociais.

Pertencem predominantemente a segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social.

Outro. Explique _____

6) Em relação aos fornecedores:

Os critérios para a escolha são preço e qualidade.

Procura-se contratar segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social.

Outro. Explique _____

7) Em relação ao colaboradores:

Não há nenhuma prioridade na contratação quanto ao fator social.

Procura-se contratar segmentos da população que estão em situação de maior vulnerabilidade social.

Outro. Explique _____

PARTE C – Sobre a governança e a sustentabilidade financeira do empreendimento:

8) Como ocorre o processo decisório?

Não há mecanismos institucionais para participação coletiva.

Há mecanismos institucionais para participação coletiva das comunidades com as quais o empreendimento atua.

Outro. Explique _____

9) Quanto à distribuição de lucros:

Há distribuição de dividendos.

Lucro é totalmente investido no empreendimento.

Outro. Explique _____

10) Como o valor econômico é gerado?

Todos os recursos são provenientes de vendas de produtos e serviços.

Depende de doações e/ou contribuições institucionais para desenvolver sua atividade principal.

Outro. Explique _____

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevistado: _____

Cargo: _____ Idade: _____ Formação _____

PARTE A - Perfil do entrevistado

1. Conte de forma breve sua história de vida, desde a infância até hoje. Dê preferências aos momentos marcantes de sua vida e procure abordar sua vida escolar, profissional, voluntária, além de experiências culturais e esportivas.

PARTE B – Características da organização

1. Quando a organização foi criada e qual foi a motivação? Quantos sócios? Breve perfil dos sócios. Teve um planejamento formal antes da implementação do negócio?

2. Qual a missão da organização? Qual a razão de existir da empresa? Onde vocês querem chegar? Teve ou tem alguma inspiração?

3. Quais são os serviços e produtos oferecidos? Qual o público-alvo? Por que elegeram este público-alvo (foi realizado algum estudo)? Quais as vantagens e desvantagens de trabalhar com este público-alvo?

4. Sobre a infraestrutura e o investimento para abrir o negócio e a manutenção mensal. Qual a estrutura necessária para a implementação do negócio? Em que se diferencia de uma clínica tradicional? A organização tem recebido o retorno esperado? O público-alvo identifica as vantagens desse negócio?

5. Sobre a equipe de pessoas que atuam na organização. Tipos de cargos. São funcionários? Parceiros autônomos? Existe algum perfil específico para os profissionais (médicos e profissionais da saúde) que optem por este público? Que tipo de profissional opta por trabalhar nessas condições?

PARTE C - Criação de valor compartilhado

1. Quem são os beneficiados pela operação dessa organização? Quais são os benefícios gerados para cada *stakeholders* (sócios, funcionários, clientes, familiares, poder público, região geográfica, meio ambiente, área da saúde, etc)? Como estes benefícios diferem de uma organização tradicional?

2. Há algum impacto negativo para algum *stakeholder*? Que tipo de impacto? É possível solucioná-lo ou mitigá-lo? Há algum tipo de estratégia para mitigar e prevenir impactos negativos da organização?

3. Quais são seus principais concorrentes no mercado? Eles atuam com o mesmo público-alvo? Vocês veem possibilidades de desenvolver trabalhos conjuntos com seus concorrentes para melhorar o ambiente de negócio?

4. Como a organização contribui para a melhoria do ambiente de negócio? Do cluster? Vocês percebem alguma melhoria na área de saúde no município? Quais são as principais causas? Como isso impactou seu negócio?

5. Há fornecedores e mão de obra para os serviços prestados na região? Quais?

6. Sobre o desempenho da organização. Como percebem e medem o desempenho do empreendimento? Quais são as variáveis que são consideradas? O que serve de referência para identificar o sucesso do empreendimento? Como vocês avaliam o desempenho da organização desde o início de sua operação, pautado nesses critérios?

7. A cadeia de valor da saúde está pautada num primeiro estágio na pesquisa e ensino. Depois, desenvolvimento de tecnologias, ferramentas e fármacos. Terceiro, a prestação dos serviços em saúde. Quarto, o financiamento do sistema de saúde e quinto o consumidor. Você enxerga a atuação da empresa nesta cadeia de valor? Como você vê esta atuação:

7.1 Qual a relação da empresa com a geração de conhecimento e o ensino sobre saúde?*

7.2 Qual a relação da empresa com as indústria e negócios que produzem tecnologias, ferramentas e fármacos para a saúde?*

7.3 Qual a relação da empresa com os serviços de saúde que são disponibilizados para a população?*

7.4 Como a empresa se relaciona com o sistema de financiamento da saúde? Público e privado?*

7.5 Como a empresa se relaciona com o consumidor de serviços de saúde?*

*Em que a empresa se diferencia das demais? O que ela faz de diferente? Que tipo de avanço você visualiza nesta relação?

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: Criação de valor compartilhado em negócios sociais

Pesquisador e Orientadora: Rafael Toniolo da Rocha. Elizabeth Krauter – (FEA-RP/USP)

1. **Natureza da pesquisa:** *você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa que tem como finalidade compreender o impacto das organizações na sociedade.*
2. **Participantes da pesquisa:** *organizações da área da saúde que atuam no mercado gerando impactos positivos para a sociedade.*
3. **Envolvimento na pesquisa:** *ao participar deste estudo você permite que o pesquisador utilize os dados coletados durante a entrevista para a construção de sua pesquisa de dissertação. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do pesquisador e/ou seu e-mail de contato. Caso deseje, em qualquer momento, desistir da participação do estudo, isto não implicará nenhum prejuízo para você.*
4. **Sobre as entrevistas:** *serão gravadas, transcritas e apresentadas ao entrevistado(a) para apreciação.*
5. **Confidencialidade:** *sua identificação pessoal não será divulgada em nenhuma publicação sem sua autorização prévia. O nome da organização será apresentado apenas se for autorizado. Os dados levantados na entrevista receberão uma nomeação genérica (“Caso 1”, por exemplo).*
6. **Benefícios:** *ao participar desta pesquisa você não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo lhe permita reflexões sobre os processos de sua organização.*
7. **Pagamento:** *você não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa e não receberá nenhum pagamento por sua participação, contribuindo voluntariamente.*

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, _____, RG nº _____, cargo _____, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar voluntariamente desta pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização desta pesquisa e a divulgação dos resultados dos dados obtidos neste estudo.

Organização _____ Contato _____
Endereço _____

Piracicaba, _____ de _____ de 2018

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador