

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NA EMPRESA HAPLIFE

THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE CREATION OF SHARED VALUE IN THE HAPLIFE COMPANY

Mirele Cavalcante da Silva

Mestrado em Administração de Empresa -UNIFOR e Mestrado em Strategic and International Management – Doggendorf Institute of Technology - DIT
Professora do Centro Universitário UNIATENEU
mirele_cavalcante@hotmail.com

Iana Larissa Miranda Silva

Aluna do Curso de Administração do Centro Universitário – UNIATENEU
ianalariissaa@hotmail.com

Debora Braga

Aluna do Curso de Administração do Centro Universitário – UNIATENEU
admdeborabraga@outlook.com

RESUMO

Este artigo trata da relação entre o modelo Responsabilidade Social Corporativa (RSE) de Porter e Kramer (2006) e o modelo de Criação de Valor Compartilhado de Porter e Kramer (2011). O objetivo do artigo é identificar as ações de criação de valor compartilhado aplicados pela empresa HAPLIFE na sociedade em que atua. A pesquisa configura-se como estudo de caso, com estratégia para atender os objetivos a pesquisa exploratória e descritiva, sendo de natureza qualitativa. Os dados foram coletados por meio da plataforma *online Survey Monkey* e sua análise foram feitas por meio de análise de conteúdo, tendo como base o modelo CVC com os seus respectivos níveis. A análise dos dados de 34 respondentes permitiu evidenciar que a empresa realiza ações pertinentes principalmente as níveis 1, reconcebendo produtos e mercados e nível 3 permitindo o desenvolvimento de *cluster*, com foco nas questões sociais importantes para sociedade, com baixo impacto na competitividade da empresa em longo prazo, porém a abrangência das ações do modelos deve se estender no que tange o nível 2 redefinindo a produtividade da cadeia de valor.

Palavra-chave: *Criação de Valor Compartilhado; Estratégia; Responsabilidade Social Empresarial; Saúde.*

ABSTRACT

This article deals with the relationship between Porter and Kramer's (2006) Corporate Social Responsibility (CSR) model and Porter and Kramer's Shared Value Creation model (2011). The objective of this article is to identify the actions of creation of shared value applied by the company HAPLIFE in the society in which it operates. The research is configured as a case study, with a strategy to meet the objectives of the exploratory and descriptive research, being

of a qualitative nature. Data were collected through the online Survey Monkey platform and analyzed through content analysis, based on the CVC model with their respective levels. The analysis of the data of 34 respondents showed that the company performs relevant actions mainly levels 1, reconceiving products and markets and level 3 allowing cluster development, focusing on social issues important to society, with low impact on the competitiveness of the company in long term, but the scope of the actions of the models should be extended to level 2 by redefining value chain productivity.

Keyword: *Shared Value Creation; Strategy; Corporate Social Responsibility; Cheers.*

1. INTRODUÇÃO

A importância das organizações para a sociedade atual é algo inquestionável. Seja pela disponibilidade de gerar produtos e serviços ao mercado consumidor ou pelo desenvolvimento econômico e social proporcionado por meio da geração de riquezas e empregos (DESTATTE, 2010). Dessa forma, as empresas estão impermeadas no cotidiano dos indivíduos. Todavia, para atender tais demandas, as ações realizadas pelas empresas podem ter consequências positivas ou negativas para a sociedade (DESTATTE, 2010).

Contudo, a rapidez das mudanças conseqüentemente gera incertezas, riscos e cria grandes oportunidades e a velocidade desses acontecimentos impulsiona as empresas à procura de novas alternativas estratégicas para obter vantagens competitivas (SILVA; FORTE, 2016). Na última década do século XX, as pressões causadas pelo acirramento da concorrência aliadas ao crescimento dos problemas sociais e ambientais impuseram às organizações a necessidade da adoção de postura socialmente responsável na condução dos negócios (PORTER; KRAMER, 2011). A partir de então, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) passou a ser recorrente no âmbito das organizações. Assim, a maneira como elas se relacionam com seus públicos, sejam internos (funcionários) ou externos (consumidores, clientes, fornecedores, governo e acionistas) é proposta fundamental da RSC (SOARES, 2004).

Porter e Kramer (2006) defendem que os esforços não conseguiram ser efetivos, por dois motivos: o desenvolvimento empresarial é percebido como contrário ao da sociedade, e as empresas são estimuladas a considerar a responsabilidade social corporativa de maneira bastante genérica, ao invés de aproximá-la mais de suas estratégias empresariais. Assim, como uma forma de minimizar o distanciamento entre os objetivos das empresas ao investirem em RSC e os resultados de fato alcançados, Porter e Kramer (2011) propõem que as políticas e práticas relacionadas à atuação mais responsável por parte das empresas devem ser pautadas

pelo princípio da Criação do Valor Compartilhado (CVC). Assim, o sucesso nos negócios e as práticas éticas se inter-relacionam de forma que o objetivo empresarial ultrapassa as simples práticas do cotidiano e as relações duradouras são estabelecidas com base na confiança e no respeito mútuo (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Assim sendo, faz-se necessária uma mudança no paradigma de que os investimentos em questões sociais devem ser pautados apenas pela ótica do lucro, mas deve ser estabelecida a partir da interseção entre sua contribuição para a sociedade e para o seu desempenho financeiro (WOOD; 1991). De acordo com Porter e Kramer (2011), a oportunidade de criar valor econômico por meio da criação do valor compartilhado será uma das mais poderosas forças que direcionará o crescimento econômico mundial no futuro, pois este é mais eficaz e sustentável que a maioria dos esforços realizados pelas organizações na área social no momento.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Como a empresa HAPLIFE desenvolve o modelo estratégico de criação de valor compartilhado? O objetivo geral deste trabalho é identificar as ações de criação de valor compartilhado aplicados pela empresa HAPLIFE na sociedade em que atua. Ainda, a presente pesquisa tem os seguintes objetivos específicos: analisar o impacto das ações realizadas pela empresa HAPLIFE e identificar os níveis de criação de valor compartilhado por meio destas práticas. Por fim, propõem-se elaborar estratégias de criação de valor compartilhado pautados no desenvolvimento econômico e social.

Ainda, a presente pesquisa justifica-se pela importância do modelo estratégico de Criação de Valor Compartilhado de Porter e Kramer (2011) para as organizações e sociedade atual. Também sua relevância é identificar as ações já realizadas pela empresa pautadas nos princípios do modelo CVC, modelo este de referência utilizado na prática pelas organizações para identificar os níveis de criação de valor de forma sustentável e o desempenho nas áreas econômica, social e ambiental, adequa-se ao modelo teórico proposto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Responsabilidade Social Empresarial

Na França, em meados da década de 60, foi realizado o primeiro trabalho de balanço socioeconômico, intitulado Sociétés Coopératives Ouvrières. Este trabalho possibilitou no final

da década de 70 a promulgação de uma lei que obriga as empresas a realizarem balanços periódicos avaliando o desempenho social (ZARPELON, 2006). As empresas foram caracterizadas pela ótica econômica como agentes responsáveis pela produção de bens e serviços.

No entanto, no final do séc. XX esse paradigma foi ampliado, emergindo propostas conceituais de responsabilidade social, centrada na relação entre meio ambiente e desejos e necessidades da sociedade (JAMALI, 2006). Toda contribuição organizacional possui uma ou mais finalidades. Essa finalidade pode se trazer retorno a seus acionistas, agregar benefício para a sociedade e gerar empregos, além de outras finalidades adjacentes (ZARPELON, 2006; HUSTED; ALLEN, 2001). A responsabilidade social é a responsabilidade assumida diante da sociedade, em relação à geração de emprego, a pagamento de salários dignos, à arrecadação correta da carga tributária, ao aumento da qualidade de vida, à assimilação e transferência de tecnologia, ou a qualquer outro fator que possa agregar benefício para a gestão e para a sociedade (PORTER; KRAMER, 2006). Carrol (1990) conceituou a responsabilidade social das empresas como uma gama de expectativas econômicas (vender produtos/serviços aferindo lucro), legais (obter lucro por meio da eficiência e eficácia cumprindo as exigências do sistema legal da sociedade), éticas (normas de conduta esperada pela sociedade) e discricionárias (papéis voluntários sociais não obrigatórios assumidos pela empresa) que a sociedade tem em relação às organizações em determinado período do tempo.

A ideia da RSE é de que as empresas têm a obrigação de trabalhar por melhorias sociais. Essa obrigação ocorre como uma constante função em todas as fases das operações da empresa (FREDERICK, 1994). Neste sentido, as práticas de responsabilidade passaram a apresentar uma configuração conceitual, conduzindo a empresa a assumir o compromisso em retribuir a utilização dos recursos da sociedade em proporção semelhante aos possíveis impactos ambientais causados por suas atividades econômicas.

Um paradigma a ser quebrado pelas organizações do futuro tange no que diz respeito em se considerar o lucro menos importante do que a função social que esta possa desempenhar (ZARPELON, 2006). Porter e Kramer (2011) ressaltam que embora os modelos de RSC retratem a importância da interdependência organizacional, o foco deles está na tensão entre sociedade e empresa. E defendem que as empresas de forma geral mesclam atividades filantrópicas e de RSC desordenadas e desconectadas da estratégia da empresa, que dessa maneira não trazem impacto social relevante e nem fortalecem a competitividade da empresa

no longo prazo.

A integração empresa e sociedade trazem consigo oportunidades de gerar lucros crescentes no longo prazo para ambas as partes, pois uma sociedade saudável expande a demanda, criando círculos virtuosos de aspiração de produção e consumo. A empresa que prejudica a sociedade para atingir seus fins vai constatar que seu sucesso é ilusório e, em última instância, temporário (PORTER; KRAMER, 2011).

No intuito de obter clareza e transparência de comunicação com os públicos interessados, a *Global Reporting Initiative* (GRI), organização não governamental produziu uma estrutura de elaboração de relatórios de sustentabilidade, os quais estabelecem conceitos e medidas de mensuração padronizada, sendo composto por indicadores de desempenho econômico, social e ambiental. A estrutura de relatórios da GRI é aceita mundialmente, podendo ser utilizado por organizações de portes e setores diversos. Aborda conteúdo geral e específico por setor, acordados por vários *stakeholders* como aplicáveis na divulgação do desempenho de sustentabilidade da organização (GRI, 2014). Os indicadores de desenvolvimento social buscam refletir as ações com intuito de responsabilidade e desenvolvimento social que possam garantir a qualidade de vida de determinada sociedade, de forma regional ou globalizada, e internamente a uma organização (ZARPELON, 2006). Assim, as práticas de responsabilidade ou cidadania empresarial expressam a convicção de que a empresa tem de exercer sua função interativa na sociedade, influenciando, de maneira proativa e com sentido de equidade, a comunidade que está no seu entorno (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Para Drucker (1993) a responsabilidade deve ser o caminho da sociedade pós-capitalista, ou seja, as empresas devem ser baseadas neste princípio. Entretanto, elas devem fazer isto de maneira correta, dentro dos limites de suas competências, evitando colocar em risco sua capacidade de desempenho. Para Sequeira (2013) a responsabilidade social é a obrigação das empresas enfrentarem as consequências das decisões e ações no sistema social onde estão inseridos.

Quando os interesses e necessidades dos outros são tidos em consideração, a empresa é responsável socialmente. A RSC estratégica deve ir além das melhores práticas, passando à escolha de uma posição singular, fazendo diferente da concorrência com o objetivo de cortar custos, ou melhor, atender a certas necessidades do cliente. Em geral, quanto maior o

envolvimento de uma questão social com a atividade da empresa, maior a oportunidade de alavancar os recursos da organização e beneficiar a sociedade (ver Quadro 1).

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
Valor: realização de boas ações
Cidadania, filantropia e sustentabilidade
Resposta a pressões sociais externas
Impacto é delimitado pelo orçamento destinado ou pela atividade corporativa.

Quadro 1 – Características da Responsabilidade Social Empresarial
Fonte: Adaptado pelas autoras (PORTER; KRAMER, 2006).

Entretanto, em 2011, Porter e Kramer sugeriram uma nova proposta de gestão: a criação de valor compartilhado, que vai além da gestão RSC. Esta é baseada no ganho contínuo da empresa por meio de geração de receita, melhoria do valor econômico e da condição da população, satisfazendo os diferentes tipos de públicos impactados pelas atividades da empresa, possibilitando a união dos conceitos de competitividade empresarial e local com o bem-estar social.

2.2. Criação de Valor Compartilhado

Segundo Silva e Forte (2016) a nova economia de mercado é caracterizada pela questão da responsabilidade social, do desenvolvimento sustentável e a antecipação de agir de forma responsável para as futuras gerações não se restringe a apenas ser sustentável, como também é a ambição da visão estratégica (COATES, DURANCE; GODET, 2010).

De acordo com Destatte (2010), o desenvolvimento sustentável é uma grande oportunidade e desafio para as empresas, e as mudanças de paradigmas, inclusão social podem produzir soluções inovadoras e rentáveis. As questões do desenvolvimento sustentável e a responsabilidade pelo futuro do planeta podem ser mais bem estudadas e compreendidas por meio de análise e elaboração de estratégias competitivas.

A Criação de Valor Compartilhado (CVC) ou em inglês (*Creating Shared Value – CSV*) veio para unir os conceitos de competitividade empresarial e local com o bem-estar social (PORTER; KRAMER, 2011). Um dos diferenciais competitivos deste modelo está na solução por meio do valor compartilhado, envolvendo uma dupla criação de valor econômico para empresa e para sociedade, visualizando sempre as necessidades das duas partes (ver Quadro 2).

Para tanto, algumas atividades que envolvem questões sociais podem ser combinadas com os recursos que irão criar valor para a empresa (HUSTED, ALLEN; KOCK, 2012). Dessa forma, as oportunidades serão criadas por meio de novas abordagens de decisões que geram inovação, crescimentos para as empresas e também maiores benefícios para a sociedade (CRANE; PALAZZO; SPENCE; MATTEN, 2014).

Criação de Valor Compartilhado
Valor: Benefícios econômicos e sociais em relação ao custo
Desenvolvimento de valor conjunto com a sociedade e a empresa
Parte integrante das estratégias competitivas
Tem como um dos objetivos a maximização de lucros
Agenda específica da empresa internamente gerada
Realinha todo orçamento da empresa.

Quadro 2 – Características da Criação de Valor Compartilhado
 Fonte: Adaptado pelas autoras (PORTER; KRAMER, 2011).

A premissa central por trás da CVC diz que a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades em torno dela é mutuamente dependente. Sendo assim, reconhecer e capitalizar sobre essas conexões entre o progresso social e econômico constitui o poder de desencadear a próxima onda do crescimento global e de redefinir o capitalismo (HUSTED; ALLEN; KOCK, 2012; PORTER; KRAMER, 2011). Uma das propostas da CSV é a redefinição das oportunidades estratégicas em longo prazo, contribuindo para o fortalecimento do negócio, agregando valor para os acionistas e stakeholders (PFITZER; BOCKSTETTE; STAMP, 2013).

O valor compartilhado foca a empresa no tipo correto de lucro, que cria benefícios sociais ao invés de diminuí-los. Os mercados de capitais vão continuar pressionando as firmas a gerar lucros de curto-prazo e algumas companhias continuarão a arrancar lucros à custa da sociedade. Contudo, frequentemente, tais lucros serão breves e oportunidades que poderiam ser maiores, serão desperdiçadas (PORTER; KRAMER, 2011).

A CVC é caracterizada como uma estratégia empresarial e pode ser compreendida por três níveis: reconhecimento de produtos e mercados; redefinição da produtividade na cadeia de valor e o desenvolvimento do *cluster*. Assim, as oportunidades de valor compartilhado vão depender do setor em que a empresa está inserida, da estratégia e problemas sociais (PORTER et al. 2011). O Quadro3 demonstra por meio dos níveis, os níveis do modelo CVC e alguns

resultados que se pode adquirir.

NÍVEIS DE VALOR COMPARTILHADO	RESULTADOS DE NEGÓCIOS	RESULTADOS SOCIAIS
Reconceber produtos e mercados Como identificar novos produtos e mercados e adquirir benefícios satisfatórios	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da receita • Aumento da quota de mercado • Aumento do crescimento do mercado • Melhoria da rentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da assistência ao colaborador • Redução da pegada de carbono • Melhoria da educação
Redefinindo a produtividade na cadeia de valor Como uma melhor gestão das operações internas aumenta a produtividade e reduz os riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da produtividade • Redução de logística e custos de operação • Fornecimento seguro • Melhoria da qualidade • Melhoria da rentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • A redução no uso de energia • Redução do uso de água • Redução de matérias-primas • Habilidades de trabalho melhoradas
Permitindo o desenvolvimento de clusters Como mudar as condições sociais fora da empresa e desencadear novo crescimento e ganhos de produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Fornecimento seguro • Melhoria da distribuição a infraestrutura • Melhoria do acesso força de trabalho • Melhoria da rentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da educação • Aumento da criação de emprego • Melhoria da saúde • Rendimentos melhorados

Quadro 3 – Modelo CVC

Fonte: Adaptado pelas autoras (PORTER *et al.*, 2011; SILVA; FORTE, 2016).

Segundo Silva e Forte (2016), o valor partilhado será uma forma para alcançar valor económico e vantagem competitiva, contribuindo ao mesmo tempo para a sustentabilidade e trazendo benefícios sociais para a comunidade. Segundo os mesmos autores, a empresa pode criar valor económico com a criação de valor social. Os autores apontam três opções para consegui-lo: Reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e promover o desenvolvimento e criação de clusters locais.

3. METODOLOGIA

Segundo Gil (2002, p. 17), pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. Esta seção trata de como a pesquisa foi realizada, considerado a

classificação (tipologia), os processos (fases e etapas) (ver Figura 1), as técnicas de coleta e a análise dos dados. Segundo Severino (2011) a pesquisa científica pode ser classificada de acordo com os seguintes elementos: tipo, abordagem, objetivos e estratégia de coleta de dados.

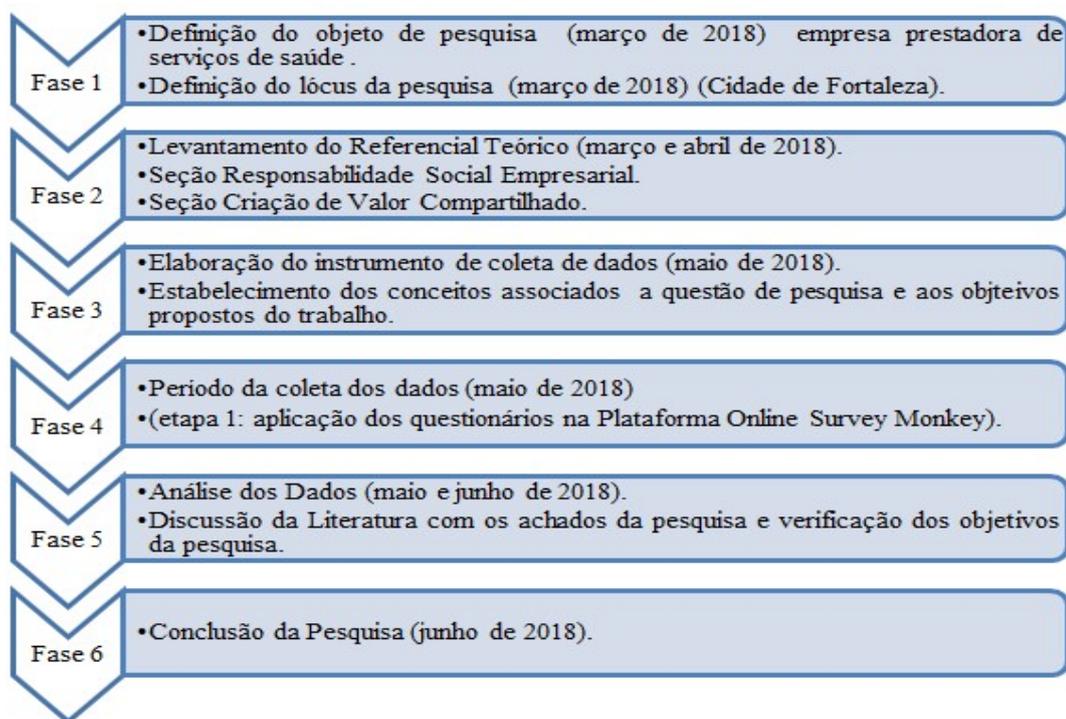


Figura 1 – Etapas da pesquisa
Fonte: Elaborada pelas autoras (2018).

Esta pesquisa é classificada quanto ao tipo sendo um estudo de caso, pois foi realizado um estudo em uma empresa prestadora de serviços de saúde e quanto aos objetivos se classifica como exploratória e descritiva (ver Figura 2), posto que busca explorar e descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987) (ver Figura 2).

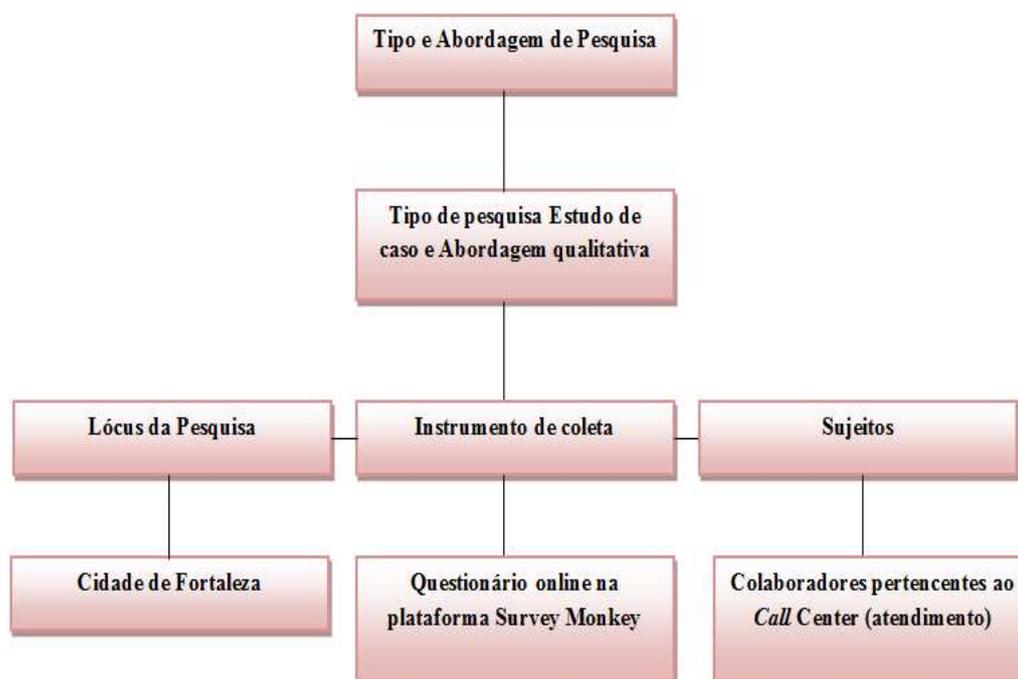


Figura 2– Organograma da metodologia da pesquisa
 Fonte: Elaborada pelas autoras (2018).

Neste estudo, objetivou-se identificar as ações de criação de valor compartilhado aplicados pela empresa HAPLIFE na sociedade em que atua. E quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa. As pesquisas qualitativas permitem descrever a complexidade de determinado problema (DIEHL; TATIM, 2004) possibilitando o entendimento de suas particularidades.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Histórico da empresa

A história da HAPLIFE Saúde vem de 1979, quando o médico oncologista Cândido Pinheiro de Lima começou a realizar um grande sonho: o Hospital Matriz. Desde o início das operações, até os dias de hoje, a unidade é considerada uma das mais importantes de Fortaleza.

Na sequência, o doutor Cândido criou o HAPLIFE Saúde, plano moderno e acessível, com produtos diferenciados, que, desde o lançamento, em 1993, conquistou o mercado do Ceará. Com o plano de saúde, vieram a Clínica de Diagnóstica Vida & Imagem, o Laboratório Antônio Prudente e as Hapclínicas. Tudo para oferecer atendimento rápido e qualidade de serviços para seus associados.

Com mais de 37 anos de história e uma estratégia focada na verticalização dos serviços médico-hospitalares, o Sistema HAPLIFE atende mais de 3,6 milhões de clientes em todo o território nacional. Hoje é a maior operadora de saúde do Norte e Nordeste, com a maior rede de atendimento próprio das regiões, uma das duas maiores operadoras com capital próprio e genuinamente nacional e a terceira maior do país, em número de beneficiários.

Atualmente, são mais de 16.000 colaboradores diretos envolvidos na operação de 21 hospitais, 71 Haplínicas, 18 Prontos Atendimentos, 66 unidades de diagnóstico por imagem e 58 postos de coleta laboratorial distribuídos nos 11 estados onde a operadora atua com rede própria.

A empresa também desenvolve ações por meio da Fundação Ana Lima, braço social do HAPLIFE Sistema de Saúde. Na lista de projetos da entidade, o HAPLIFE nos Bairros, Sopão da vida Projeto Ilhas e Medicina Preventiva. O HAPLIFE segue políticas voltadas para o desenvolvimento do capital humano com plano de carreira e sucessão, tem um setor exclusivo para marketing interno onde são desenvolvidos brindes para seus colaboradores, todos os custos da empresa são revisados e analisados pelo setor empresarial. O atendimento ao cliente é desenvolvido por tecnologia de ponta tanto em consultórios como via site, aplicativo e telefone.

Possui responsabilidade social e investe no projeto Ilhas para crianças terem acesso a música, arte e dança. Investiu no biciletar em Belém, e tem o projeto mais 1 K com corridas e educação física em praças nas localidades em que atua tudo para promover a saúde da sociedade. O HAPLIFE Sistema de Saúde alia tecnologia e humanização, sempre em busca do melhor para seus clientes. Para manter esse desempenho, aposta no desenvolvimento, realiza inovações constantes, além de investimento na infraestrutura e capacitação de pessoal.

O setor que será analisado faz parte da empresa Hap Soluções Inteligentes LTDA pertencente ao grupo HAPLIFE. A central de atendimento mais conhecida como Contact Center (coração da empresa) possui vários serviços de atendimento destinados aos beneficiários do plano HAPLIFE, serviços esses de chat online, onde através do site da organização o cliente por meio de login (acesso pessoal por meio de senha) pode marcar, autorizar e fazer liberações de atendimento eletivos como consulta e exames em consultório chamados de Haplínicas ou atendimento também por meio telefônico na central de atendimento.

O Contact Center disponibiliza a seus clientes um atendimento de qualidade por meio de telefonia receptiva que possuem cerca de 1.800 mil colaboradores distribuídos 24 horas por dia de domingo a domingo para prestar atendimento aos clientes da operadora de saúde. Os serviços prestados abrangem agendamento de marcações com médicos diversos, exames diversos, SAC,

Ouvidoria, sistema SAVI para clínicas credenciadas, a operadora de saúde prestar serviço terceirizado.

4.1. Perfil dos Respondentes

O público entrevistado é composto por uma faixa etária de 18 a 35 anos, respeitando adversidade de gênero, com maioria do público feminino.

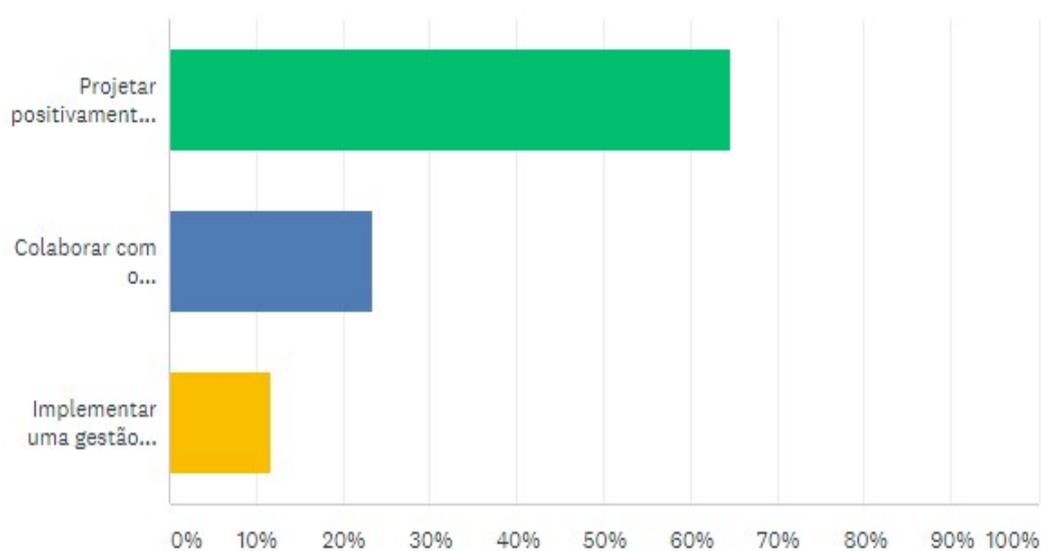
Foi aplicado o questionário internamente nas dependências da organização aos colaboradores que fazem parte de duas centrais de atendimento da empresa uma de atendimento de urgência e outro de atendimento eletivo e de atendimento ao consumidor, nesses setores de atendimento possuem cerca de 100 funcionários, pois a empresa analisada faz parte do ramo de saúde hospitalar do norte e nordeste, com atendimentos clínicos, exames, internamentos, terapias dentre outros tratamentos da área ambulatorial e hospitalar.

4.2. Análise dos Questionários

Quanto a percepção dos entrevistados no que se refere o principal objetivo da Responsabilidade Social Empresarial foi cerca de 30 dos clientes internos da empresa asseguram que o papel da responsabilidade social está atrelado a forma positiva que a empresa se posiciona em busca da conquista de seus colaboradores, clientes, fornecedores, sócios, os envolvendo desde o processo início, meio e fim da organização, a forma na qual a mesma se apresenta no mercado e sociedade por meio de seus produtos e campanhas.

Para Nunes e Haigh (2003) é de suprema importância no posicionamento da marca, na sua estrutura, estratégia e adequação ao meio. Cerca de seis dos colaboradores entrevistados agregam que a responsabilidade social é a forma que a empresa interage com a sociedade com campanhas fraternais, ajudando pessoas menos favorecidas perante a sociedade. Segundo Kloter e Fox (1994) é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para proporcionar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar objetivos institucionais.

Um público de quatro entrevistados acreditam que a empresa para ter responsabilidade social deve implementa padrões éticos e transparentes perante a sociedade e membros que compõem os processos organizacionais. De acordo com Lauretti (2013) e Carrol (1990) o princípio ético, a transparência, mais do que obrigação, é o desejo de informar tudo àquilo que, no plano empresarial, ou seja, algo que possa afetar significativamente os interesses dos *stakeholders*, os quais, mais bem informados, terão melhores condições de analisar os riscos que estão assumindo.



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Projetar positivamente a marca da empresa e de seus serviços no mercado, conquistando diversos fatores sociais como funcionários, consumidores, movimentos sociais e organizações da sociedade civil.	64,71% 22
▼ Colaborar com o desenvolvimento local, ajudar as pessoas carentes e proteger o meio ambiente.	23,53% 8
▼ Implementar uma gestão socialmente responsável com ética e transparência.	11,76% 4
TOTAL	34

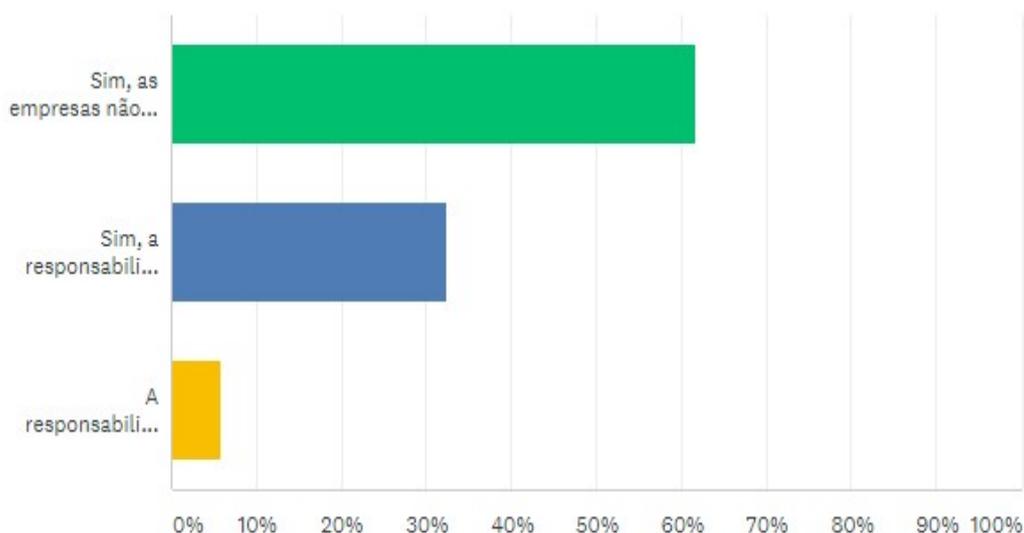
Figura 3 – Item 1 do Questionário
 Fonte: Coleta os dados (2018).

O item dois do questionário buscou analisar a responsabilidade do colaborador, ou seja, a importância e o entendimento que cada colaborador possui sobre a responsabilidade social. Dois colaboradores ressaltaram que não tem influência e devido a isso não está relacionada com o entorno, assim como a responsabilidade social não está envolvida nos processos de

acolhimento aos colaboradores e sociedades em geral. É o que diverge do pensamento dos autores Kotler e Keller (2006), onde cada vez mais as pessoas desejam receber mais informações sobre os resultados dos balanços sociais das empresas na área de responsabilidade social e ambiental. Desta forma, em virtude da importância e da urgência das ações de responsabilidade social empresarial para as organizações, é preponderante não somente realizar as ações, mas, também, comunicá-las aos públicos interessados. No intuito de obter clareza e transparência de comunicação, a Global Reporting Initiative (GRI) – organização não governamental com produziu uma estrutura de elaboração de relatórios de sustentabilidade, os quais estabelecem conceitos e medidas de mensuração padronizada, sendo composto por indicadores de desempenho econômico, social e ambiental. A estrutura de relatórios da GRI é aceita mundialmente, podendo ser utilizado por organizações de portes e setores diversos. Aborda conteúdo geral e específico por setor, acordados por vários stakeholders como aplicáveis na divulgação do desempenho de sustentabilidade da organização (GRI, 2014).

Cerca de 13 colaboradores responderam que é de extrema importância políticas de responsabilidade social pulverizadas perante os envolvidos da organização pois traça compartilhamento e objetivos comuns de ambos, para tratativa e objetivos sociais e ambientais. Para Kotler e Keller (2006), as empresas têm a necessidade de avaliar se suas políticas de marketing estão sendo éticas e socialmente responsáveis, pois devido a grande expectativa por parte dos funcionários e pressões exercidas por governos, através de legislações mais rígidas, aumentou-se o nível de exigência, ou seja, as organizações têm de ter um alto padrão de responsabilidade social, para assim, atender as perspectivas dos seus clientes.

Segundo 23 dos entrevistados reforçam em suas pontuações que muitas das empresas devem deixar apenas de atrelar seus objetivos em lucratividade excessiva e devem destinar projetos voltados para a sociedade. A ideia da ética comercial se concentra na avaliação sistemática, orientada por valores, que a gerência faz do significado moral dos atos pessoais e da organização, e das respectivas consequências para pessoas e a sociedade em geral. Friedman (1985), a responsabilidade social vai até o ponto de não alterar a lucratividade econômica, segundo ele, não podemos nos deixar levar por discursos enganosos, pois, nesta conjuntura econômica, só existe responsabilidade social do capital.



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Sim, as empresas não devem se preocupar apenas os seus lucros e o aumento do faturamento, mas também ter uma preocupação com a sociedade.	61,76% 21
▼ Sim, a responsabilidade social traz muitos benefícios não só para a empresa, mas também para a sociedade e o meio ambiente.	32,35% 11
▼ A responsabilidade social não influencia muito no meio.	5,88% 2
TOTAL	34

Figura 4 – Item 2 do Questionário
 Fonte: Coleta os dados (2018).

No item três foi questionado o maior benefício que a empresa alcançou com a implementação da responsabilidade social. De acordo com 21 dos entrevistados relatam que a empresa o qual trabalham está ganhando espaço no cenário empresarial devido a suas propostas e empenho em desenvolver produtos de acordo com o público consumidor, geralmente a empresa lançar em suas propostas comerciais, adesões de plano de saúde, com preços que não comprometem a renda familiar de seu público consumidor com ofertas de serviços que se adequam com os seus clientes, por isso alcança grande crescimento de mercado ao longo dos anos devido seu comprometimento no mercado que atual, sendo a segunda maior empresa de rede própria de saúde no ranking de norte e nordeste.

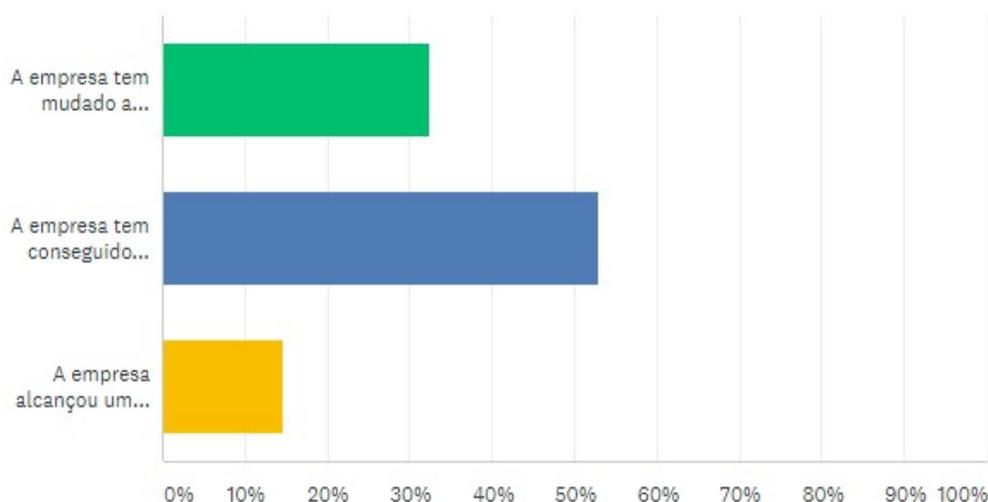
Conforme Las Casas (2001) cita que é papel do marketing das organizações conhecer e

engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Conforme 12 colaboradores a empresa vem incorporando práticas de incentivo a ações solidárias para seus colaboradores promovendo campanhas solidárias e de prevenção contra doenças como câncer, obesidades, pressão arterial, diabetes com programas gratuitos voltados para a prevenção e auxílio para portadores dessas doenças. A empresa mencionada fez parceria com uma consultoria de corrida onde vários clientes e públicos distintos de forma gratuita tem assessoria de exercícios físicos e de corrida, para uma vida mais saudável e bem estar.

Segundo Kotler (2000) as empresas devem analisar oportunidades de marketing, pesquisando e selecionando mercados-alvo, delineando estratégias, planejando programas e organizando, implementando e controlando o esforço. Para Kotler e Keller (2006), as empresas têm a necessidade de avaliar se suas políticas de marketing estão sendo éticas e socialmente responsáveis, pois devido a grande expectativa por parte dos funcionários e pressões exercidas por governos, através de legislações mais rígidas, aumentou-se o nível de exigência, ou seja, as organizações têm de ter um alto padrão de responsabilidade social, para assim, atender as perspectivas dos seus clientes.

Apenas cinco dos entrevistados entendem que a empresa está incorporando em sua gestão padrões relacionados a práticas sustentáveis. Philippi (2001) e Desttate (2010), conceitua que a sustentabilidade surge, então, com a necessidade de desenvolver atividades que durem em longo prazo, se auto mantendo, abastecendo o presente e preservando a sobrevivência futura da atividade. O desenvolvimento sustentável propõe a sustentabilidade em todos os setores, em especial no meio ambiente, pois este é formado recursos essenciais à sobrevivência humana e precisam ser sustentáveis para atender às necessidades básicas.



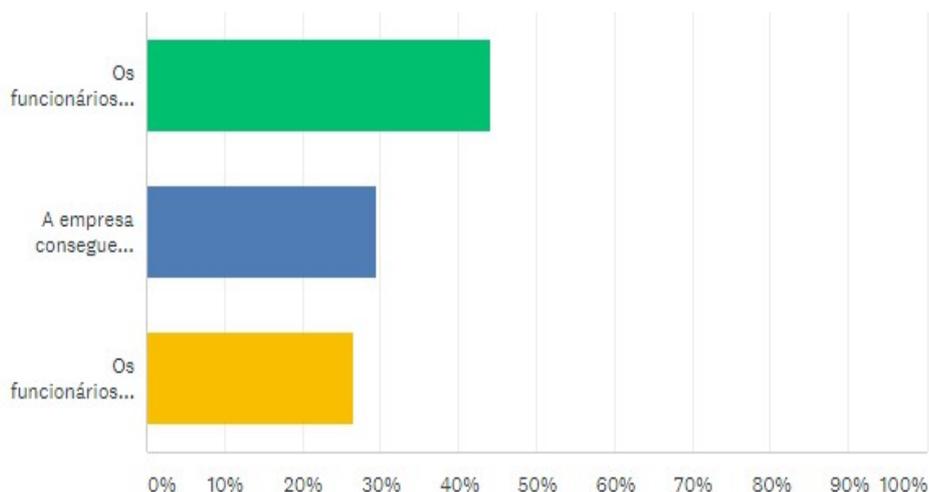
OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ A empresa tem mudado a consciência da sua comunidade interna (funcionários) e externa (moradores da região que atua, fornecedores e consumidores), levando todos a serem mais solidários e cidadãos.	32,35% 11
▼ A empresa tem conseguido maior aceitação na região em que está localizada, maior aceitação de seus produtos e serviços no mercado e uma autopromoção de sua marca e imagem.	52,94% 18
▼ A empresa alcançou um modelo de gestão baseado na transparência, na relação ética com todos os seus públicos, traçando metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável.	14,71% 5
TOTAL	34

Figura 5 – Item 3 do Questionário
 Fonte: Coleta os dados (2018).

Quanto ao quarto item analisado, os resultados da Responsabilidade Social com relação aos funcionários você pode perceber. Cerca de 18 funcionários da central de atendimento da empresa de saúde hospitalar sentem-se influenciados pelas práticas de envolvimento em responsabilidade perante a sociedade, e se acham agentes transformadores para contribuição de práticas que ajudam o próximo em totalidade.

Dias (2011) define sustentabilidade como um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas. Mais da metade 11 colaboradores informam que as práticas de sustentabilidade e responsabilidade de suas empresas perante a sociedade fazem com que os mesmos se citam membros participativos no negocio da empresa

estimulando o engajamento e motivação nos processos. Cerca de 9 colaboradores relatam que ficam orgulhosos com a evolução de sua empresa e engajamento com projetos que envolvam a sociedade.



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Os funcionários se tornam mais cidadãos e adquirem mais consciência social de ajuda às comunidades carentes e de respeito ao meio ambiente.	44,12% 15
▼ A empresa consegue conquistar a subjetividade do trabalho, obtendo funcionários mais colaborativos e que "vestem a camisa" da empresa trabalhando em prol do alcance de suas metas sem questionar.	29,41% 10
▼ Os funcionários ficam orgulhosos e satisfeitos em trabalhar em uma empresa cidadã e ética, pois os funcionários se sentem respeitados e integrantes efetivos da empresa.	26,47% 9
TOTAL	34

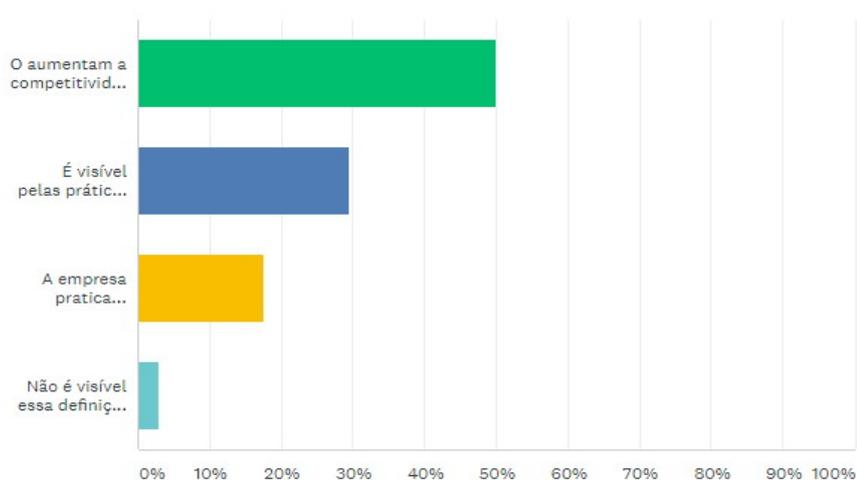
Figura 6 – Item 4 do Questionário
Fonte: Coleta os dados (2018).

Quanto à atuação estratégica da empresa no que tange a política de valor compartilhado no item cinco, um dos entrevistados não acha visíveis às ações de criação de valor compartilhado na organização com práticas de desperdícios de energia e serviços. Complementando a análise cerca de seis funcionários não compartilhando destes incentivos e, 18 dos entrevistados concordam que as práticas de valor compartilhado permeiam possibilidades na economia local na qual a empresa está inserida, além de propagar lucratividade e crescimento para a instituição. Apenas cerca de 10 dos entrevistados alegam que

as práticas de valor compartilhado estão sendo colocadas em práticas na organização.

Segundo Porter (2011), a criação de valor compartilhado veio para unir os conceitos de competitividade empresarial e local com o bem-estar social. Um dos diferenciais competitivos deste modelo está na solução por meio do valor compartilhado, envolvendo uma dupla criação de valor econômico para empresa e para sociedade, visualizando sempre as necessidades das duas partes, ou seja, a empresa como um subsistema do mercado tem sua prosperidade econômica dependente do avanço da sociedade de forma simultânea e complementar.

De acordo com Bockstette e Stamp (2011), a CVC representa uma interseção entre a criação do valor social, caracterizada pelos investimentos relacionados aos objetivos sociais e ambientais, e a criação de valor para os negócios, caracterizada pelos investimentos em negócios em longo prazo.

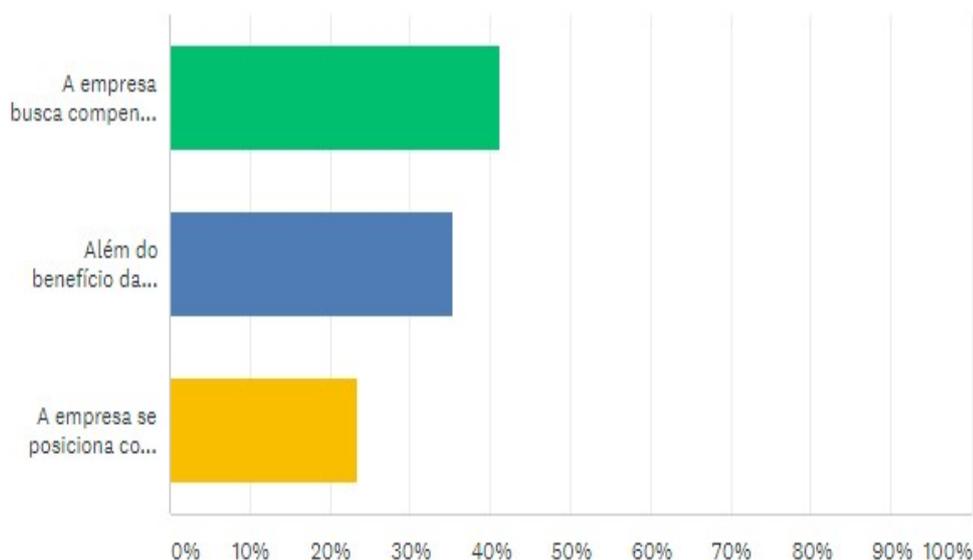


OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ O aumentam a competitividade da empresa, ao mesmo tempo em que melhoram as condições socioeconômicas nas comunidades em que a empresa atua é uma prova disso.	50,00% 17
▼ É visível pelas práticas de valor compartilhado.	29,41% 10
▼ A empresa pratica estratégias de criação de valor, porém não está tão claro para todos os colaboradores.	17,65% 6
▼ Não é visível essa definição na empresa.	2,94% 1
TOTAL	34

Figura 7 – Item 5 do Questionário
Fonte: Coleta os dados (2018).

O item seis buscou identificar o impacto causado pela Responsabilidade Social no entorno da empresa, assim 17 entrevistados informaram que os programas voltados para meio ambiente e sociedade sevem para amenizar os impactos causados pelos projetos empresariais, uma forma que as empresas encontram para mostrar a sociedade preocupação com o meio em que está localizada geograficamente. Ainda, 13 dos colaboradores afirmam que empresas que propagam empregos para a comunidade onde atuam, ajuda na distribuição de renda mais justa para sociedade e indivíduo e apenas oito dos entrevistados confirmam que as empresas possuem projetos voltados para comunidade em que atua.

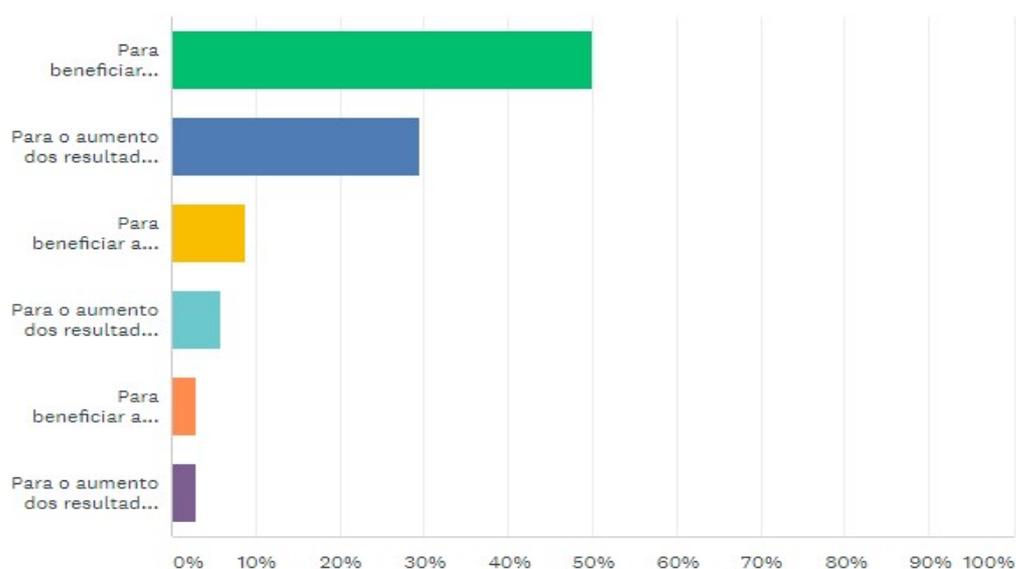
Porter e Kramer (2011) acreditam que o novo posicionamento estratégico pode vir por meio da criação de valor, onde os benefícios não só existirão para as empresas, mas a relação com a sociedade se dará com o novo pensamento pautado na expansão e na união do progresso social e econômico, emergido do fortalecimento dos *clusters*, com os fornecedores e outras instituições envolvidas. Para os autores, o valor compartilhado pode ser definido por meio de políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, ao mesmo tempo, em que aumentam as condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua.



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ A empresa busca compensar os seus impactos sociais e ambientais na comunidade por meio de ações e programas assistenciais e de meio ambiente.	41,18% 14
▼ Além do benefício da geração de emprego e de desenvolvimento causados pela presença da empresa na comunidade, também são visíveis os benefícios causados pelos projetos de ações sociais.	35,29% 12
▼ A empresa se posiciona como um agente que olha para as comunidades e se preocupa com seu bem-estar.	23,53% 8
TOTAL	34

Figura 8 – Item 6 do Questionário
 Fonte: Coleta os dados (2018).

Quanto ao item sete, os respondentes pontuaram ser mais importante ação de valor compartilhado para um melhor posicionamento da empresa em aspectos econômicos, sociedade e meio no qual a mesma está inserida. Embora quatro dos entrevistados se dividam em aspectos individuais no qual o valor compartilhado de forma individual agregar valor de forma separa a empresa, sociedade, ambiente ou economia. Dentro desta perspectiva, o objetivo da empresa deve ser redefinido de uma forma que não seja apenas financeiro visando auferir lucros, e sim com a possibilidade da criação de valor compartilhado e aumento de riqueza, incidindo sobre as conexões entre o social e econômico (BOCKSTETTE; STAMP, 2011).



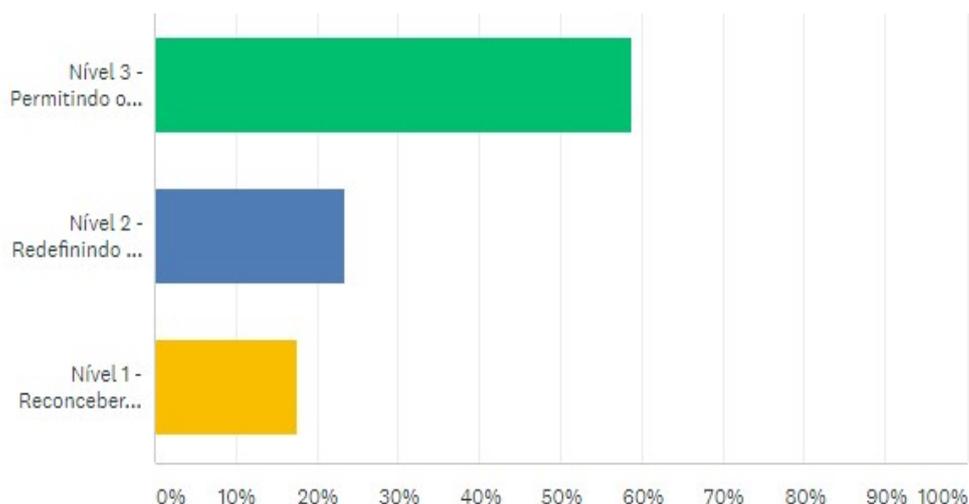
OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
▼ Para beneficiar tanto a empresa como a comunidade e o meio ambiente.	50,00%	17
▼ Para o aumento dos resultados econômicos e sociais	29,41%	10
▼ Para beneficiar a comunidade e o meio ambiente.	8,82%	3
▼ Para o aumento dos resultados sociais	5,88%	2
▼ Para beneficiar a empresa.	2,94%	1
▼ Para o aumento dos resultados econômicos	2,94%	1
TOTAL		34

Figura 9 – Item 7 do Questionário
Fonte: Coleta os dados (2018).

O item oito buscou identificar o nível em que a empresa está realizando mais ações e práticas de criação de valor, a empresa analisada possui várias unidades de atendimento nas regiões em que atua, clínicas localizadas em bairros com maior fluxo de clientes para assistência de forma rápida e satisfatória. Cerca de 24 dos entrevistados informaram que as estratégias empresárias tanto do alto comitê executivo como de marketing estão atreladas em volta mecanismo de desenvolvimento na cadeia de negócios.

Assim, oito dos entrevistados pontuaram que a empresa utiliza de estratégias internas de comunicação e marketing interno para estimular a capacidade do capital humano, bem como para envolvimento nos negócios e metas da corporação. Apenas seis colaboradores informam que as estratégias usadas para crescimento da empresa no mercado são de valor compartilhado, assim acredita-se que fideliza seu público alvo com proposta de mercado por meio de planos de saúde que se adequam a necessidade financeira do consumidor e serviços que sejam satisfatórios para os mesmos.

Conforme Porter e Kramer (2006) e (2011) a concepção de criação de valor esta sendo um novo modo de pensar das organizações. Dessa forma, tem como foco o realinhamento das práticas organizacionais às reais necessidades da sociedade, partindo da premissa que existe dependência mútua entre empresas e comunidade, valorizando as diferenças entre os indivíduos para promover desenvolvimento (PITTS, 2014).

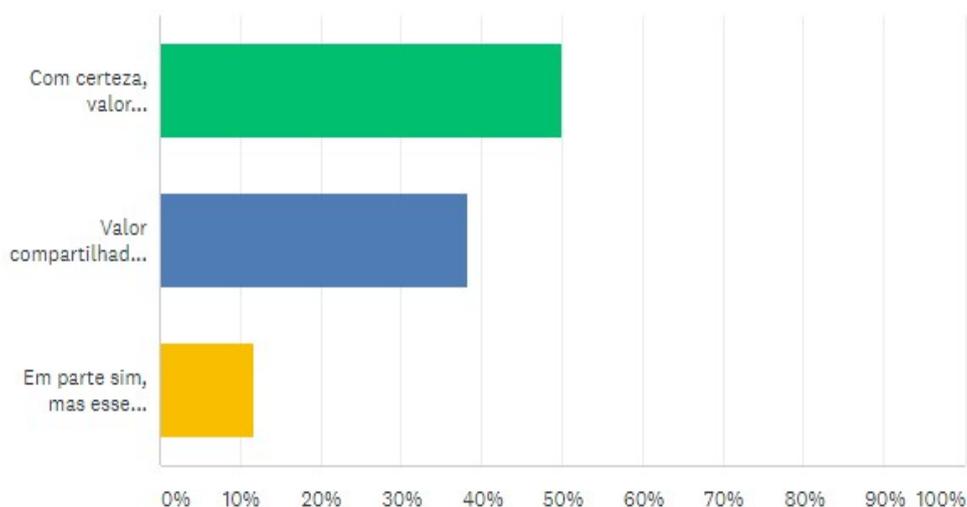


OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Nível 3 - Permitindo o desenvolvimento de clusters: A empresa mudou as condições sociais fora da empresa no intuito de desencadear novo crescimento e ganhos de produtividade. Por exemplo, localização geográfica das unidades de atendimentos.	58,82% 20
▼ Nível 2 - Redefinindo a produtividade na cadeia de valor: A empresa atua com uma gestão das operações internas mais eficaz e com economias para o aumento da produtividade reduzindo os riscos.	23,53% 8
▼ Nível 1 - Reconceber produtos e mercados: A empresa já identifica novos produtos/ serviços para novos mercados e adquirir benefícios satisfatórios.	17,65% 6
TOTAL	34

Figura 10 – Item 8 do Questionário
 Fonte: Coleta os dados (2018).

No que tange o impacto das estratégias por meio do modelo CVC, 34 dos entrevistados informam que o sucesso no qual a empresa de saúde hospitalar está inserida no mercado empresarial é devido às práticas de valor compartilhado, ou seja, as ações realizadas pela empresa.

Além da responsabilidade com a sociedade que atua com práticas de negócios com clareza, respeito e acolhimento em um aspecto geral a todos os envolvidos nos processos empresariais, também possui programas gratuitos de saúde voltados para envolvimento de várias faixas etárias e projetos de estímulo à educação, e políticas internas contra o desperdício de recursos que são retirados do meio ambiente. Conforme Wood (1991) campanhas sociais que envolvem as empresas torna a mesma mais atraente para seus consumidores e colaboradores. Cerca de 4 dos entrevistados asseguram que o crescimento de mercado da empresa está voltado aos investimentos que a mesma faz no seguimento de mercado que atua.



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
▼ Com certeza, valor compartilhado é a mais nova forma de obter sucesso econômico, trazendo benefícios não só para empresa, mas também para seu redor.	50,00% 17
▼ Valor compartilhado é identificar e ampliar o elo entre o progresso social e o econômico, então acredito que sim.	38,24% 13
▼ Em parte sim, mas esse sucesso também é consequência dos constantes investimento.	11,76% 4
TOTAL	34

Figura 11 – Item 9 do Questionário
 Fonte: Coleta os dados (2018).

O último item do questionário analisou os recursos utilizados pela empresa para a criação de valor, assim 29 colaboradores informam que é realizado através de projetos e também por meio de ações voltadas para a responsabilidade social. Acreditam que a empresa dessa forma agrega valor em seus processos.

A empresa possui um programa na bolsa de valores de governança corporativa que assegura confiabilidade, respeito, ética e clareza de informação perante seus colaboradores, sócios, clientes dentre outros envolvidos. Ainda, possui um projeto Ilhas em Maracanaú que assiste cerca de 200 crianças e adolescentes na formação pessoal e educação, possui responsabilidade em oferta planos de saúde que sejam correspondentes aos clientes que recebem um salário mínimo com serviços de qualidade, também os seus colaboradores possuem programas de formação e capacitação profissional, além de gerar nacionalmente cerca de 20 mil empregos diretos e indiretos nas regiões norte e nordeste contribuindo com a economia nacional e renda para várias famílias inseridas em sua cadeia de funcionários. Conforme 9 dos

entrevistados a interação entre os *stakeholders* e estratégias sociais são fatores que agregam valores a uma organização. Os *stakeholders* são peças fundamentais no processo da organização e devem estar inserida nos objetivos e propósitos da mesma, para que o resultado final seja efetivado.

As estratégias sociais são fator fundamental para propagar e fidelizar a imagem da empresa perante o mercado que atua. De acordo com Cheibub e Locke (2014), a função social da empresa refere-se às ações que sejam do interesse direto das empresas e direcionadas para transformações sociais, políticas e econômicas que afetem sua capacidade de ser uma unidade produtiva eficiente. Além disso, empresas passaram a ter programas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) com objetivo de criar e compartilhar valor para além dos *stakeholders*, ampliando o papel das organizações (PORTER; KRAMER, 2006).

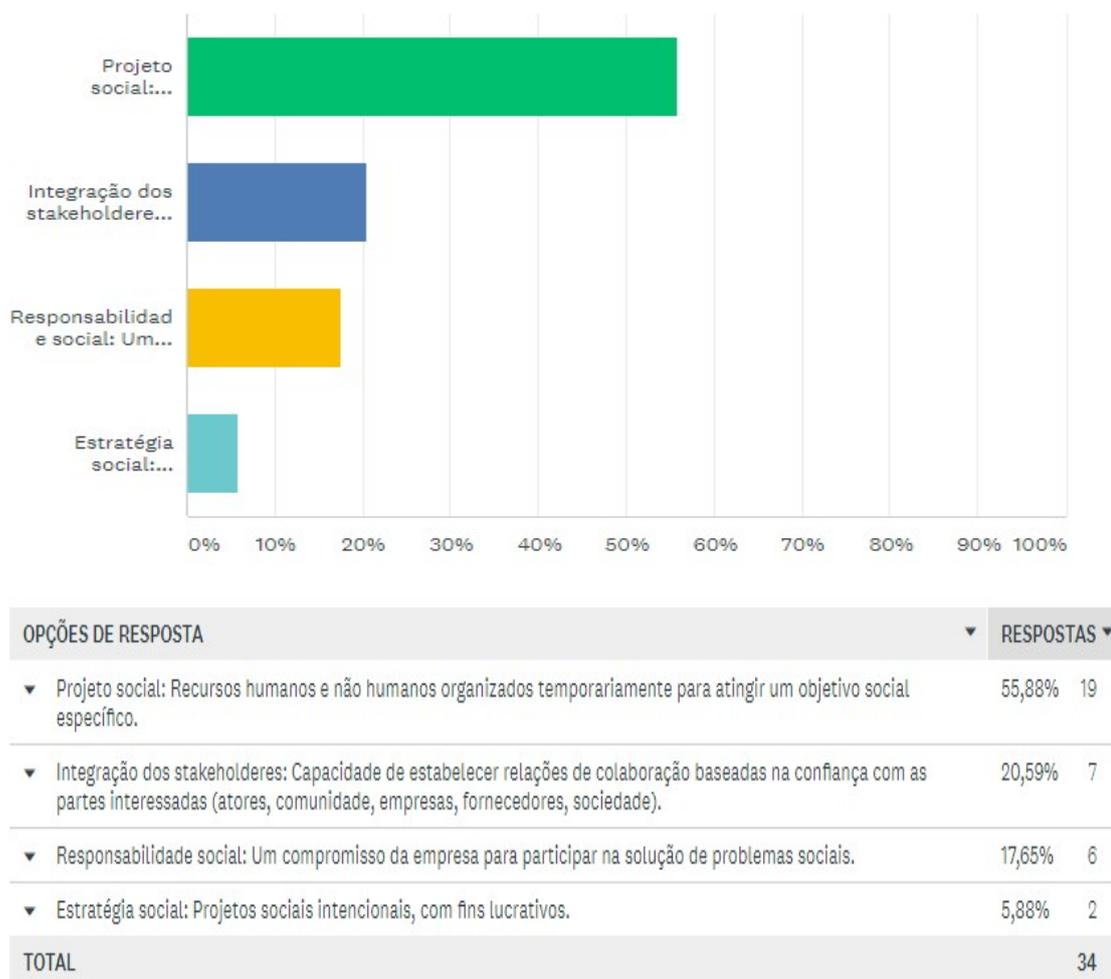


Figura 12 – Item 10 do Questionário
 Fonte: Coleta os dados (2018).

4.3. Elaboração das Estratégias conforme o Modelo CVC

A seguir o Quadro 4 expõe estratégias de criação de valor compartilhado com base nos dados coletados. Essas estratégias foram relacionadas com os níveis e ações que poderão ser realizadas e as mesmas são de cunho socialmente responsáveis, sustentáveis e empresariais e visam contribuir na consolidação para uma cooperativa sustentável.

Modelo de CVC		
Nível 2 Redefinindo a produtividade na cadeia de valor	Resultados de Negócios	Resultados Sociais
<p>Implementar uma gestão responsável ética e transparência para o eixo social. Para melhorar a visão da sociedade e colaboradores internos quanto aos processos empresariais de valores compartilhados, incluir nos detalhamentos de ações da organização; demonstrativos no site da organização e canais internos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confiabilidade e fidelização da marca no mercado empresarial. 2. Aumento na adesão de planos de saúde (individuais e empresa). 3. Maiores investimentos por parte de sócios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar o nível de cooperação e produtividade do colaborador. 2. Beneficiar com programas informativos e de prevenção a doenças a sociedade que atua.
<p>Criar projetos e campanhas internas para a prevenção de desperdícios de recursos. Criar uma metodologia estratégica interna para orientar os colaboradores no manuseio do desperdício de energia elétrica nos departamentos da organização, uso de água indevidamente, excesso de uso de papel branco em impressões.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diminuir os desperdícios e custos. 2. Aumentar a receita. 3. Aumenta o capital para investimentos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abrir novas empresas e geração de emprego e renda. 2. Retorno em forma de benefícios para os colaboradores.
<p>Incluir na cultura organizacional metodologias de valor compartilhado. Criar um programa com RH e setor de comunicação e desenvolvimento da organização, modelos e padrões de criação de valor e ações estratégicas e caso necessário usar consultoria externa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar a competitividade de mercado. 2. Criar novas relações de mercado com novos fornecedores, investidores, sócios. 3. Todos os stakeholders envolvidos nos processos. que envolvem a instituição, como membros executores dos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serviços com preços mais justos e favoráveis para adesão. 2. Programas ambientais e sociais voltados para o meio de atuação da empresa.

	processos. 2. Criar novas relações de mercado com novos fornecedores, investidores e sócios.	
Quadro 4 – Estratégias Níveis CVC. Fonte: Análise dos Dados (2018).		

5. CONCLUSÃO

Este artigo abordou o modelo de criação de valor compartilhado (CVC) de Porter e Kramer (2011), assim como outros conceitos relevantes sobre responsabilidade social empresarial.

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar as ações de criação de valor compartilhado aplicados pela empresa HAPLIFE na sociedade em que atua. Por meio da análise dos dados identificou-se que o conceito de valor compartilhado ainda é um tema pouco conhecido pela maioria dos colaboradores. Porém foram elencadas algumas ações como atendimento nas regiões em que atua, clínicas localizadas em bairros com maior fluxo de clientes para assistência de forma rápida, estratégias internas de comunicação, programas de capacidade do capital humano, bem como para envolvimento nos negócios e metas da corporação.

Quanto aos objetivos específicos, o de analisar o impacto das ações realizadas pela empresa HAPLIFE, constatou-se que o sucesso no qual a empresa de saúde hospitalar está inserida no mercado empresarial é devido às práticas de valor compartilhado, ou seja, as ações realizadas pela empresa. Além da responsabilidade com a sociedade que atua com práticas de negócios com clareza, respeito e acolhimento em um aspecto geral a todos os envolvidos nos processos empresariais, também possui programas e projetos educacionais, assim como políticas internas contra o desperdício de recursos que são retirados do meio ambiente.

O segundo objetivo específico foi identificar os níveis de criação de valor compartilhado por meio destas práticas. Dessa forma, foi notório que a empresa atua principalmente realizando práticas no nível 1 (reconceber produtos e mercados) e nível 3 (desenvolvimento de *cluster* local). Porém, observou a carência de ações voltadas para o nível 2, referente a cadeia de valor.

Por fim, foi proposta a elaboração de estratégias de criação de valor compartilhado

pautados no desenvolvimento econômico e social para o nível em que a empresa precisa explorar para atingir vantagem competitiva sustentável. O nível 2, redefinindo a produtividade da cadeia de valor com as estratégias de implementar uma gestão responsável ética e transparência para o eixo social; criar projetos e campanhas internas para a prevenção de desperdícios de recursos e incluir na cultura organizacional metodologias de valor compartilhado.

No decorrer desta pesquisa foi possível perceber a importância do desenvolvimento do modelo de criação de valor compartilhado que é uma nova percepção de gestão, onde pode se trabalhar melhor os objetivos estratégicos organizacionais pautados no entorno da sociedade, onde visa também o bem-estar social, para suprir uma crescente falha das dificuldades vivenciadas na sociedade em que a empresa esta inserida. Esse modelo foi aplicado com sucesso em várias empresas, dando base para futuros planos de negociação e planejamentos estratégicos nesse novo formato.

Por fim, pode-se constatar que a criação de valor compartilhado apresenta como as empresas podem através de seu crescimento sustentável ter lucros com ética e inclusão social, podem auxiliar nos problemas da sociedade moderna. Esse conceito está sendo bem aceito porque aos governos não conseguem solucionar os problemas e as diferenças sociais sem o apoio das organizações.

REFERÊNCIAS

_____. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. ed. São Paulo: ATLAS, 2011.

ANDRADE, M. M. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CASAROTTO FILHO, N; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001

CHEIBUB, Z. B.; LOCKE, R. M. **Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas**. 2011.

COATES, J.; DURANCE, P.; GODET, M. Strategic Foresight Issue: introduction. *Technological Forecasting & Social Change*. v. 77, n.9, p.1423–1425, 2010.

DESTATTE, P. Foresight: A major tool in tackling sustainable development. *Technological Forecasting & Social Change*. v. 77, n.9, p.1575–1587, 2010.

DIAS, R. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUNN, R. Quer uma vantagem competitiva? **Revista Exame**, 669, ano 32, nº18, out. 1998, p.5.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade**. 2ed. São Paulo. SP, Nova Cultura, 1985.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRI Global Reporting. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade**. Disponível em <https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/Elabora%C3%A7%C3%A3o-de-relat%C3%B3rios-de-sustentabilidade.aspx>. Acesso em: 10 mai. 2018.

JAMALI, D. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 6, 2006.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade social: uma contribuição a gestão transformadora das organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

KLOTTER, P; FOX, K.F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo; Atlas, 1994.

KOTLER, F; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LANG, J. Gestão ambiental: estudo das táticas de legitimação utilizadas nos relatórios da administração das empresas listadas no ISE. **Universidade Regional de Blumenau**, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAURETTI, L. O princípio da transparência no contexto da governança corporativa. **Divulgação ao instituto ETHOS**. 2013.

MORAIS NETO, S. **Criação de valor compartilhado: um estudo de caso na empresa WEG S.A.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

MORAIS NETO, S; PEREIRA, M F.; OLIVEIRA, M, G. **Novo Capitalismo: Criação de Valor Compartilhado e Responsabilidade Social Empresarial**. Belo Horizonte, abr – ago, 2012.

NUNES, G. Gestão estratégica da marca: A marca cria valor econômico para a empresa. **Revista FAE Business**, n.7, nov. 2003 pag. 36

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. A Indústria Bancária Brasileira: construindo cenários prospectivos e identificando as estratégias de utilização mais provável. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 8, p. 64-77, 2009.

PFITZER, M.; BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, September, 2013. Disponível em: < <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>. Acesso em: 10. jun. de 2016.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The big idea: creating shared value. **H Harvard Business Review**. 2011.

SEQUEIRA, T. J. **Creating shared value: a nova abordagem estratégica de Responsabilidade social empresarial**. ISCAP - DM - Marketing Digital. Porto, Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, JAN 2013.

SILVA P, L. F. **Gestão Cidadã: ações estratégicas para a participação social no Brasil**. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

SILVA, M. C; FORTE, S. H. A. C. Estratégias de criação de valor compartilhado a serem adotadas diante de Cenários Prospectados para a Indústria da Construção Civil no Ceará. *Future Studies Research Journal*. São Paulo, set – dez. 2016.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2004.

TEIXEIRA, E. B. **A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais**. Periódico: Desenvolvimento em Questão, vol. 1, nº. 2, p.177-201, 2003.

WOOD, D J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

ZARPELON, M. I. **Gestão e Responsabilidade Social**. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.