

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Selma Culturati Vasquez

**Análise do modelo de gestão com base na estratégia
de Criação de Valor Compartilhado:
um estudo de caso da empresa DSOP Educação Financeira**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

São Paulo – SP

2017

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Selma Culturati Vasquez

**Análise do modelo de gestão com base na estratégia
de Criação de Valor Compartilhado:
um estudo de caso da empresa DSOP Educação Financeira**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Concentração: Gestão Integrada das Organizações

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob orientação do Professor Doutor Arnaldo José França Mazzei Nogueira.

São Paulo – SP

2017

Banca Examinadora

Prof. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira
(PUCSP) - Presidente
Data ____/____/2017

Prof. Dr. Cláudio Pinheiro Machado Filho (USP)
Data ____/____/2017

Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João (PUCSP)
Data ____/____/2017

Suplentes:

Prof. Dr. Almir Ferreira de Souza (USP)
Data ____/____/2017

Prof. Dr. Arnaldo José de Hoyos Guevara
(PUCSP)
Data ____/____/2017

Dedico este estudo a minha querida e amada família
que sempre me apoiou e sempre reconheceu
o valor dos estudos e do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram comigo para a elaboração desta dissertação. Em especial, gostaria de destacar algumas pessoas que estiveram mais diretamente ligadas a mim e ao meu trabalho neste período.

Assim, primeiramente, devo meu agradecimento ao Prof.Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira, que me orientou com dedicação e competência, indicando os melhores rumos pelos quais caminhei, e pelo incentivo e parceria nos trabalhos que realizamos ao longo desta jornada.

Também agradeço ao Dr. Reinaldo Aparecido Domingos, que com muita transparência, abriu as portas e os dados de sua empresa, permitindo que eu observasse *in locu* por um trimestre completo o total funcionamento da companhia, de forma que este estudo pudesse ser o mais real, detalhado e aprofundado possível.

Aos tão queridos Professores e colegas da PUC SP, com quem tive o prazer de conviver, e com os quais, pude enriquecer meu conhecimento. Em especial, gostaria de mencionar os Professores Doutores Belmiro do Nascimento João, Arnaldo José de Hoyos Guevara e Ladislau Dowbor, que foram responsáveis por me trazer um novo olhar ao universo empresarial.

Ainda em relação à PUC SP, devo também um especial agradecimento à FUNDASP e à CAPES, pelos dois anos de bolsa de estudos, que me possibilitaram o acesso ao curso.

Como não mencionar a querida Rita Sorrentino? Uma amiga que ganhei, que esteve a meu lado e de todos os demais alunos do Programa de Pós-Graduação, contribuindo para que todos os trâmites corresse da melhor maneira, nos orientando na operacionalização do curso e sempre disposta a nos auxiliar.

Ao grande incentivador a realizar esta travessia, o Professor Doutor Almir Ferreira de Sousa, que vem depositando sua confiança em meu trabalho em diversos momentos de minha carreira profissional, além de me permitir privar de sua amizade.

Quero ressaltar meu agradecimento muito especial a querida Esther Bonetti, que me auxiliou num dos momentos mais especiais desta jornada e, à cara Ademilde Muniz de Castro que me apresentou a ela.

Finalmente, a todos os parentes e amigos que compreenderam os momentos em que estive ausente de nossos encontros, por estar dedicada aos estudos.

“O propósito é mais poderoso quando contém uma ‘verdade humana universal’, ou, em outras palavras, quando está totalmente alinhado com os aspectos mais elevados do que significa ser humano (...). “

Mackey e Sisodia (2013, p.51).

RESUMO

Ganham força, na atualidade, modelos de gestão baseados na geração de valor para a competitividade da empresa e, principalmente, para a sociedade na qual essa empresa está inserida, em decorrência da atitude bastante corrente por parte dos consumidores de julgá-las com relação ao seu comprometimento com problemas públicos e sociais. O mote tem sido focar no aumento de receitas e lucros sem deixar de lado o atendimento às necessidades da sociedade. Porter e Kramer (2011), afirmando que não se trata apenas de responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, advogam que a solução sustentável para os desafios contemporâneos está no princípio do valor compartilhado, que envolve a geração de valor econômico ao mesmo tempo em que se cria valor para a sociedade. O presente estudo de caso tem por objetivo analisar a aplicabilidade da estratégia de Criação de Valor Compartilhado na empresa DSOP Educação Financeira tendo em vista o desenvolvimento de políticas e práticas operacionais que visem aumentar a competitividade da empresa ao mesmo tempo em que melhorem as condições econômicas e sociais da comunidade/clientela com a qual a DSOP opera.

Palavras-chave: Criação de Valor Compartilhado. Valores organizacionais. Responsabilidade Social. Educação Financeira.

ABSTRACT

Management models based on the generation of value for the company's competitiveness and, especially, for the society in which the company is inserted, are now gaining strength, due to the current attitude of consumers to judge them in relation to commitment to public and social problems. The motto has been to focus on increasing revenues and profits without neglecting meeting the needs of society. Porter and Kramer (2011), claiming that it is not just about social responsibility, philanthropy or even sustainability, advocate that the sustainable solution to contemporary challenges lies in the principle of shared value, which involves generating economic value at the same time as value is created for society. The purpose of this case study is to analyze the applicability of the Shared Value Creation strategy in the company DSOP Educação Financeira, with a view to develop policies and operational practices that aims to increase the company's competitiveness while improving economic and social conditions of the community/clientele with which DSOP operates.

Keywords: Shared Value Creation, organizational values, social responsibility, financial education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Círculo virtuoso que caracteriza as iniciativas de valor compartilhado...	16
Figura 2 – As Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial.....	27
Figura 3 - Diferenças entre a RSE e a CVC.....	30
Figura 4 – RSE e CVC como fonte de criação de vantagem competitiva.....	31
Figura 5 - Decomposição do Motor Econômico (em busca do autoconhecimento).....	35
Figura 6 - Encontrando os limites do atual motor econômico.....	36
Figura 7 - Relação entre empresa e <i>stakeholders</i>	39
Figura 8 - Integração da estratégia e métrica do valor compartilhado.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial.....	27
Quadro 2 – Esclarecimentos acerca do conceito de valor compartilhado.....	31
Quadro 3 – Diferenças entre Responsabilidade Social Corporativa e Valor Compartilhado.....	32
Quadro 4 – As três possíveis maneiras de se criar valor compartilhado.....	33
Quadro 5 – Resultados para o negócio e resultados sociais por nível de Valor Compartilhado.....	47
Quadro 6 – Níveis de aplicação de CVC no modelo de gestão da DSOP.....	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CVC	Criação de Valor Compartilhado
DSOP	Diagnosticar Sonhar Orçar Poupar
EaD	Ensino a Distância
EF	Educação Financeira
ENEF	Estratégia Nacional de Educação Financeira
FSG	<i>Foundation Strategy Group</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MD	Metodologia DSOP
ONU	Organização das Nações Unidas
PAPP	Programa de Atualização Profissional Permanente
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
UNFA	Fundo de População das Nações Unidas

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTOS

EPÍGRAFE

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Tema.....	15
1.2	Problema.....	15
1.3	Justificativa.....	15
1.4	Objetivos	17
1.4.1	Objetivo geral.....	17
1.4.2	Objetivos específicos.....	17
1.5	Método de pesquisa.....	18
1.6	Estruturação do trabalho	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	A sociedade pós-capitalista ou o capitalismo do valor compartilhado	21
2.2	A Responsabilidade Social Empresarial e a Criação de Valor Compartilhado	24
2.3	Abordagem teórica sobre a proposição de valor	32
2.4	Medição do Valor Compartilhado.....	44
3	ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO DA DSOP À LUZ DOS PRINCÍPIOS DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO.....	48
3.1	A empresa DSOP Educação Financeira e o seu negócio.....	49
3.2	A modelo de gestão da DSOP e os princípios de valor compartilhado.....	56
3.2.1	Reconcebendo novos produtos e mercados	57
3.2.2	Redefinindo a produtividade na cadeia de valor	60
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS RECOMENDAÇÕES	62
	REFERÊNCIAS.....	65
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	68
	APÊNDICE B – Carta com a autorização para elaboração do estudo sobre a DSOP Educação Financeira.....	70

1 INTRODUÇÃO

A população mundial chegará a 9,6 bilhões em 2050, prevê relatório da Organização das Nações Unidas (UNFPA, 2012). Tal crescimento se dará principalmente nos países em desenvolvimento¹, onde as preferências de fecundidade são mais altas e os governos carecem de recursos para atender à crescente demanda por serviços e infraestrutura. Nesses países, segundo o relatório, o crescimento dos empregos não está acompanhando o número de pessoas que entram para a força de trabalho e muitos grupos populacionais enfrentam grandes dificuldades no acesso à educação e à informação.

O rápido aumento do contingente populacional expõe problemas sociais, econômicos e ambientais e certamente representará um desafio para os Governos que deverão instituir políticas públicas aplicáveis à solução em larga escala e sustentáveis para questões, tais como a erradicação da fome e da miséria, o atendimento e acesso digno à saúde, à educação, à habitação, à segurança, ao meio ambiente preservado, à inclusão social, profissional e financeira.

Esse desafio se aplica não apenas aos Governos, mas de forma tão direta quanto, também às empresas que, por meio de sua produção de bens e serviços, deverão atender às necessidades da população em geral, com especial atenção à parcela pertencente à base da pirâmide. Por isso, em interação e intercâmbio, as empresas se servirão dessa sociedade que atuará tanto como fornecedora de mão de obra, quanto como cliente, compondo parte da demanda de seu mercado. Também, é importante mencionar a relevância dos outros insumos necessários para o processo das empresas, que serão obtidos em sua cadeia de suprimentos e de todas as demais externalidades necessárias à sua produção, tais como as inovações tecnológicas ampliadas a todos os setores, as fontes de financiamentos, as fontes e abastecimento de energia e de água, além de medidas de preservação do meio ambiente.

¹ Especificamente o Brasil, em 2014, alcançou a população total de 202,7 milhões habitantes e contará, em 2020, com 212,0 milhões de habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014).

Todavia, nos últimos anos, a atividade empresarial tem sido cada vez mais vista como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos, sendo generalizada a percepção de que a empresa prospera à custa da comunidade que a cerca uma vez que, segundo Porter e Kramer (2011), ela continua presa a uma abordagem já ultrapassada à geração de valor surgida nas últimas décadas, otimizando o lucro e, portanto, o desempenho financeiro de curto prazo. Tal abordagem ignora o bem-estar de clientes, o esgotamento de recursos naturais vitais para sua atividade empresarial, a viabilidade de fornecedores cruciais ou problemas econômicos das comunidades nas quais produzem e vendem.

Para Porter e Kramer (Ibidem), a solução sustentável para os desafios contemporâneos das empresas está no princípio do valor compartilhado, sendo preciso reconectar o sucesso empresarial ao progresso social. Os autores enfatizam que “Valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico. Não é algo na periferia daquilo que a empresa faz, mas no centro” (PORTER; KRAMER, 2011, p. 2).

A proposta de Porter e Kramer indica, assim, que o caminho para as empresas contribuírem para a solução desses problemas é o de ajudarem também o desenvolvimento econômico da sociedade, pela via da geração de riqueza para as partes interessadas na companhia, o que trará, direta ou indiretamente, o seu crescimento. “Se uma empresa puder melhorar as condições sociais, é comum que melhore também as condições de negócios e desencadeie, com isso, *loops de feedback* positivo” (Ibidem, p. 20).

O presente estudo de caso visa verificar a compatibilidade de aplicação da estratégia de Criação de Valor Compartilhado (CVC) com o modelo de gestão da empresa DSOP Educação Financeira, uma organização dedicada à disseminação da educação financeira no Brasil e no mundo. Busca-se, assim, constatar se ela pode atingir sua missão ao mesmo tempo em que auxilia no progresso social da pessoa humana em todo o seu ciclo de vida - da infância à idade adulta – rompendo com o ciclo de desequilíbrio financeiro da comunidade atendida pela DSOP e construindo novas gerações e famílias sustentáveis financeiramente.

1.1 Tema

Análise do modelo de gestão da empresa DSOP Educação Financeira com vistas à aplicação da estratégia de Criação de Valor Compartilhado (CVC).

1.2 Problema

É possível empresa de prestação de serviços educacionais, tal como a DSOP, aplicar os conceitos da CVC em sua estratégia de gestão, de forma a contribuir positivamente para o desenvolvimento sinérgico e sustentável com os seus *stakeholders* e a com a comunidade/clientela atendida?

1.3 Justificativa

Segundo Porter e Kramer (2011), tanto o progresso econômico quanto o social devem ser abordados utilizando soluções sustentáveis, por meio das quais as empresas podem aumentar sua competitividade ao mesmo tempo em que melhoram as condições econômicas e sociais da comunidade na qual opera. Trata-se do que esses autores denominam de princípios da CVC.

Conforme Smith (2014 apud ÁRABE e SPITZECK, 2014), para que uma iniciativa seja considerada como criação de valor compartilhado, há que se estabelecer um círculo virtuoso onde a iniciativa desenvolvida pela empresa cria impacto social, que por sua vez, conduz à criação de impacto no negócio. Com a eficácia da iniciativa de trazer bons resultados, a empresa inova para aumentar o alcance do impacto social. Com a escala aumentada, mais impacto social positivo é gerado e, conseqüentemente, mais impacto positivo no negócio da empresa é criado, entrando no círculo virtuoso (vide Figura 1).

Figura 1 – Círculo virtuoso que caracteriza as iniciativas de valor compartilhado



Fonte: Porter e Kramer (2011, apud ÁRABE e SPITZECK, 2014, p. 3)

A DSOP Educação Financeira, criada em 2008, tem como principal objetivo disseminar a educação financeira, por meio de um método motivacional voltado à mudança positiva de hábitos de consumo e de administração dos recursos financeiros do indivíduo e de seu núcleo familiar. Desde a sua fundação, a empresa tem crescido, nos últimos 3 anos, em torno de 25% ao ano e tem aumentado seu leque de produtos e sua rede de adotantes, tais como escolas, empresas, famílias, governo entre outros, abrindo novos mercados e mudando a forma com que as pessoas lidam com o dinheiro.

À primeira vista, empiricamente, parece que a DSOP atende aos princípios preconizados por Porter e Kramer. Mas, para comprovar esta constatação, o presente estudo de caso foi desenvolvido buscando-se investigar a possível correlação entre as políticas e práticas operacionais adotadas pela DSOP e os princípios da Criação de Valor Compartilhado.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Identificar evidências da aplicabilidade dos conceitos da CVC nas estratégias de gestão de empresa de prestação de serviços educacionais, tal como a DSOP, de forma a contribuir positivamente para o desenvolvimento sinérgico e sustentável com os seus *stakeholders* e a com a comunidade/clientela atendida.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar se a DSOP gera, atualmente, algum tipo de valor para a sociedade.
- b) Analisar em quais aspectos o *core business* da DSOP impacta a comunidade/clientela na qual atua.
- c) Verificar se o *design* de produtos e serviços na DSOP pode incorporar benefícios sociais maiores, com base nas necessidades ainda não atendidas e nas deficiências da sua comunidade/clientela.
- d) Analisar como a produtividade na cadeia de valor da empresa influencia na geração de valor compartilhado.
- e) Analisar como a maneira com a qual a empresa lida com seus colaboradores afeta sua geração de valor para a sociedade.
- f) Avaliar se a DSOP fortalece o contexto competitivo na comunidade/clientela com a qual opera, tendo em vista o desenvolvimento de clusters.
- g) Constatar se há métricas concretas e customizadas para cada unidade de negócios da DSOP.

1.5 Método de pesquisa

A pesquisa qualitativa, por meio da abordagem de estudo de caso, foi escolhida como método da presente dissertação uma vez que, conforme Malhotra (2001), ela pode ser desenvolvida de forma não estruturada e exploratória, baseada em pequenas amostras.

O estudo de caso, conforme Rauen (2002), busca retratar a realidade de forma completa e profunda, de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento. Para tal, foram utilizadas fontes primárias, a partir de observação participante por parte da autora desta dissertação que, por atuar ativamente na governança da empresa, tem acesso a sua cultura, documentos atuais e de arquivo, além dos números produzidos pelos negócios ali desenvolvidos, e que também dispôs no período da pesquisa, dos dados reais que formaram o planejamento estratégico e operacional da companhia, que estiveram a seu alcance em qualquer tempo.

Cabe ressaltar que Yin (2015), ao discorrer sobre a observação participante, identifica duas situações conflitantes, que são, de um lado, a relevância da oportunidade do pesquisador em ser um observador que dispõe de pleno acesso à coleta de dados para sua pesquisa, e, de outro, o risco de ocorrer parcialidade no seu julgamento. Diante deste fato, optou-se em complementar a observação direta desta empresa, com as entrevistas relatadas a seguir, cumprindo a necessidade de se usar múltiplas formas de evidências, pela triangulação das informações.

Conforme indica Yin (2015), as observações diretas são obtidas a partir do contexto do mundo real, variando a forma de coleta, a partir de dados formais ou informais. Para tanto, a obtenção destas informações pode ser realizada a partir de reuniões, atividades desenvolvidas no campo de trabalho e outras evidências como entrevistas. Ainda, ressalta Yin (ibidem), que as entrevistas em estudos de casos, são comumente desenvolvidas a partir de conversas guiadas, em que o entrevistador busca cumprir dois objetivos distintos, mas complementares, que são o de se ater a seu objeto de investigação, por meio de conversas imparciais, e de responder adequadamente a sua pergunta de pesquisa.

Como meios de investigação, foram levadas a efeito pesquisa bibliográfica e a documental além de levantamentos, como exposto acima, por meio da observação direta da realidade da empresa e de entrevistas qualitativas abertas, com roteiro semiestruturado (APÊNDICE A). Essas entrevistas foram realizadas junto a uma pequena amostra não-probabilística intencional, compreendendo um total de 7 entrevistados, composta pelo Presidente da DSOP e 6 diretores das Unidades de Negócios que seguem:

- Franqueadora;
- Editora;
- Logística;
- Produção de Conteúdo;
- Ensino Infantil I à Pós-Graduação;
- Internacional.

Tanto a pesquisa documental como também a observação direta bem, como as entrevistas foram devidamente autorizadas pelo Sr. Reinaldo Domingos, Presidente da DSOP Educação Financeira (vide APÊNDICE B).

1.6 Estruturação do trabalho

A presente dissertação está estruturada por meio de capítulos.

O Capítulo 1 contempla a introdução e descreve o tema da dissertação, o problema a ser tratado e a justificativa para a sua escolha, além de apresentar os objetivos geral e específicos e a metodologia de pesquisa adotada.

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação que se faz necessária para melhor compreensão do contexto e das conexões teóricas que sustentam o desenvolvimento do estudo.

Já o Capítulo 3 é dedicado à apresentação, análise e interpretação dos referenciais empíricos obtidos junto à DSOP Educação Financeira à luz dos princípios da estratégia de Criação de Valor Compartilhado.

Finalmente, no Capítulo 4, destinado às considerações finais, será analisada a compatibilidade do modelo de gestão da DSOP com as teorias de proposição de valor e apresentadas as recomendações visando à adoção de práticas de CVC que ainda não estejam sendo aplicadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste Capítulo, para contextualizar e fundamentar o presente estudo, é apresentado o aparato teórico que lhe dá suporte.

Estão focadas as ideias centrais de alguns autores relacionadas à sociedade pós-capitalista e ao capitalismo do valor compartilhado, além de apresentar as semelhanças e diferenças entre Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Criação de Valor Compartilhado (CVC). Apresenta-se, após, a abordagem de vários autores tendo em vista a proposição de valor para o modelo de gestão das empresas e as recomendações de Porter et.al (2011) para a medição do valor compartilhado.

2.1 A sociedade pós-capitalista ou o capitalismo do valor compartilhado

Ao longo da história da civilização houve expansão sem precedentes na atividade econômica mundial, baseada no livre comércio. Toffler (1993) descreve esta história em três grandes ondas de transformação: a revolução agrícola, a revolução industrial e a revolução da informação, corroborando com as ideias de que no mundo contemporâneo se apresenta o início de uma nova fase civilizatória. O surgimento da agricultura, por volta de 800 antes de Cristo, foi o início decisivo para o desenvolvimento social humano. Esse domínio da civilização agrícola deu-se até por volta do ano 1650 ou 1750, quando a segunda onda começou a se consolidar a partir da revolução industrial. O setor industrial consolidou-se de fato no século XX, com o advento e uso corrente de máquinas automatizadas, criando e disseminando a urbanização em escala global e a formação de uma sociedade industrial.

Todavia, porque a maneira industrial de perceber o mundo não mais condizia com a visão de muitas pessoas, segundo Toffler (Ibidem), emergiu por volta dos anos cinquenta, nos Estados Unidos, a terceira onda representando um mundo novo baseado na informação e no conhecimento. A terceira onda iniciou-se com a utilização intensiva do computador no mundo dos negócios, nos meios de transporte e de comunicação. Deste modo, muita tecnologia de alto impacto surgiu rapidamente na vida das pessoas, mudando as formas de trabalho e de relacionamento interpessoal, fazendo com que os cidadãos da terceira onda tivessem que se adaptar a uma nova realidade.

Contudo, com a revolução da informação, conforme Toffler (Ibidem), algumas pessoas estão rodeadas de tecnologia e de avanços científicos, usufruindo de seus significativos benefícios e facilidades, enquanto outras convivem com a miséria e frequentes guerras. Esta grande diferença de estilo e qualidade de vida demonstra a desigualdade dentro do capitalismo, de acordo com a região que as pessoas estão vivendo no planeta. Os problemas sociais e ambientais ainda não foram resolvidos por esta civilização da terceira onda e a sociedade moderna precisa de um novo olhar às relações entre a empresa e a sociedade que possa atender às suas necessidades.

Hart (2006) se refere ao final do século XX e ao início do seguinte como a melhor época, o pior dos mundos. Coloca os novos tempos como a Era da Informação em substituição à Era do Ferro e, aponta o avanço da desigualdade entre países e na própria sociedade. Reputa à globalização toda a sorte de mazelas relacionadas à saúde, ao meio ambiente e aos países mais pobres, como consequência do crescimento desenfreado dos mais ricos. Para ele, em resposta a esse fenômeno, surgiu uma onda antiglobalização que amalgama os problemas vividos pelos desprivilegiados, como as questões de degradação do meio ambiente, injustiça, e perda de direitos humanos, da manutenção de sua cultura e de autonomias locais.

Ainda, para Hart (Ibidem), muitos afirmam que todo o conceito de “desenvolvimento” deve ser abandonado, em favor de uma nova concepção que dê mais voz a visões e aspirações das populações locais. Este autor lembra que embora as empresas multinacionais respondam por um quarto da atividade econômica global, elas empregam menos de 1% da força de trabalho mundial, enquanto um terço de toda a população disposta a trabalhar, está sem emprego ou subempregada. Em relação à desigualdade, menciona e compara os dados relativos a 1960 e 2000: enquanto em 1960, os 20% mais ricos respondiam por 70,2% do PIB global; em 2000, os 20% mais ricos respondiam por 85% do PIB global. E, em relação aos 20% mais pobres, em 1960 respondiam por 2,3% do PIB global e em 2000, por 1,1% do PIB global. A partir desses números preocupantes, ele identifica as causas desse aumento na desigualdade da distribuição de renda e, embora não isente as empresas multinacionais de sua parcela de responsabilidade, também aponta outros responsáveis por parte da construção deste problema, como as instituições financeiras e os regimes de governo corruptos e opressores, gerando situações inaceitáveis em sua continuidade.

Para Dowbor (2013), o capitalismo é um bom sistema quando a produção está adequada, mas não é um sistema suficientemente bom, se se quiser uma distribuição adequada. E, um sistema que produz bem, mas não distribui bem uma vez que a desigualdade na sociedade é crescente, está estruturalmente falho.

Barki (2015) explica que os negócios de impacto têm surgido como resposta a alguns dos dilemas criados pelo capitalismo, despontando como uma filosofia para

repensar e influenciar a forma de se fazer negócio. Ele defende que mais que um modismo, os negócios inclusivos são uma real tendência nos tempos atuais. A empresa assume em seu objetivo inicial, o papel de, além de ganhar dinheiro e enriquecer, o propósito de fazer o bem.

Drucker (1993) considera que há na atualidade uma nova sociedade que nomeou de Sociedade Pós-Capitalista, cujo centro de gravidade - sua estrutura, dinâmica social e econômica, suas classes e problemas sociais - é diferente daquele que comandou os últimos dois séculos e meio, estabelecendo as questões por meio das quais se estruturaram os grupos, os partidos políticos, os sistemas de valores sociais, obrigações, convenções pessoais e políticas. Este novo capitalismo é diferente do que existiu desde a revolução industrial e está havendo uma alteração de paradigma, onde os papéis da sociedade, das organizações e dos governantes no mundo se transformam.

Para Porter e Kramer (2011), nos últimos anos, os negócios têm sido vistos, cada vez mais, como uma das principais causas de diversos problemas, dentre eles, os ambientais, sociais e econômicos. A ideia corrente que vigora entre os cidadãos é de que as corporações estão prosperando à custa das comunidades nas quais elas atuam e produzem. Esses autores trazem uma nova proposta de foco na gestão empresarial, que se configura com um novo olhar para o capitalismo, que será promovido pela criação do valor compartilhado:

O conceito do valor compartilhado redefine as fronteiras do capitalismo. Ao conectar melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, abre muitas maneiras de atender a novas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados (PORTER e KRAMER (2011, p. 7).

Na proposta sobre a Criação do Valor Compartilhado, Porter e Kramer (Ibidem) apontam para as medidas de curto prazo, como incapazes de geração de lucro sustentável para as empresas. A remuneração e o horizonte de crescimento devem acomodar os interesses dos *shareholders* e dos *stakeholders*. A empresa deve atuar como um agente de geração de riqueza conjunta. Desta forma, é preciso que a empresa tanto inclua medidas de geração de riqueza para o longo prazo, quanto crie um ambiente em que esse objetivo encontre amparo e se converta em uma medida

sustentável, promovendo interação entre a empresa e suas partes interessadas. Ela deve se organizar em relação às atividades que desenvolve como também deve administrar de seus resultados no tempo, tanto em relação ao curto, quanto ao longo prazo.

Por esses argumentos, cabe ao modelo de negócios, orientados pela visão capitalista consciente ou inclusiva, a tarefa de gerar oportunidade para que a riqueza produzida abranja uma maior parcela de atores ligados às empresas que atuam com essa filosofia renovada.

Num primeiro movimento relativo à aproximação entre empresa, comunidade e demais partes interessadas, surgem projetos que as companhias implantam, visando promover ações voltadas à Responsabilidade Social Empresarial (RSE). É por esse caminho, que estão sendo realizados tentativas e esforços de se criar a percepção de que a corporação tem uma extensão além-muros, preocupada com o bem-estar da comunidade ligada direta ou indiretamente a ela.

2.2 A Responsabilidade Social Empresarial e a Criação de Valor Compartilhado

Questões que versam sobre a sustentabilidade estão cada dia mais presentes desde 1970 e representam uma consciência ou voltada para ou decorrente do desenvolvimento de uma sociedade. Sachs (2007) aponta que o despertar dessa consciência ocorreu em 1945 como uma preocupação em corrigir os nefastos resultados deixados nas economias pela 2ª Guerra Mundial e também de cuidar da libertação das colônias ainda existentes. Da necessidade do crescimento econômico urgente surgiram os efeitos que se pode entender como uma retomada do desenvolvimento, que conduziu a um repensar das dimensões sob as quais o mesmo deve ser observado: social, cultural, político e, após o início dos anos 1970, também a dimensão ambiental.

Chanlat (2000) localiza a administração dos negócios em uma linha de tempo e sugere que a gestão das empresas pode ser dividida em 3 grandes momentos. O primeiro deles vai do final do século XIX até a 2ª Guerra Mundial. É neste período,

eminentemente voltado para a produção, que ocorre a sistematização de experiências e das técnicas desenvolvidas nas empresas, com base na ciência: o problema de produção, a gestão científica e o indivíduo são vistos como apêndice à máquina. No segundo momento, que vai dos anos 40 aos 80 do século XX, prevalece a influência do modelo de gestão americano e surge, com força, a sociedade de consumo em massa, o crescimento das empresas e a terceirização da economia. Na terceira fase, que ocorre a partir dos anos 80, é quando se inicia a etapa da gestão estratégica, período no qual tanto a teoria quanto a forma de gestão se transformam continuamente, e as empresas precisam buscar eficácia em uma economia cada vez mais globalizada, e se tornando cada vez mais competitivas, flexíveis e informatizadas. Também estão presentes exigências externas como as sociais, as jurídicas, as ambientais, as fiscais e as sindicais, que obrigam a uma reconsideração do modelo de gestão e do discurso. Surge, assim, o debate internacional em torno do desenvolvimento sustentável e da competitividade e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surge como uma resposta para acomodar as divergências culturais e sociais e, interagir mais fortemente com a sociedade e a comunidade a ela relacionada.

É possível, em consequência, compreender a busca de soluções para que as empresas garantam sua sustentabilidade econômica e financeira, mas que interajam com seus *stakeholders* com um olhar mais inclusivo e recíproco.

Porter e Kramer (2006) tal como Chanlat (Ibidem), sobre a importância da valorização dos *stakeholders* no processo de desenvolvimento da empresa, mencionam que o bem-estar social não pode estar distanciado da visão e do crescimento da companhia.

À proposta de oxigenação das ideias capitalistas, podem-se associar os conceitos ligados ao Capitalismo Consciente. Para Mackey e Sisodia (2013), o capitalismo consciente representa a volta aos trilhos de um sistema econômico e de gestão, podendo ser compreendido como uma nova maneira de atuar nos negócios. Sob esse olhar, a empresa tem uma missão maior do que apenas ganhar dinheiro, pois ela deve além de garantir sua continuidade, fazer a diferença junto a todos que com ela se relacionam. Esses autores afirmam que o paradoxo do capitalismo

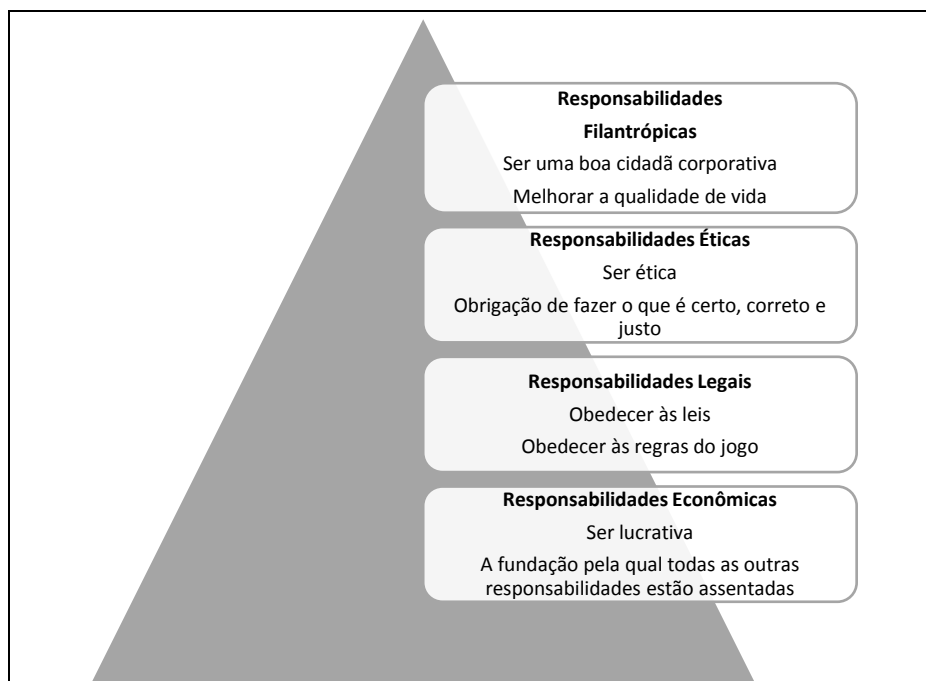
consciente é que, ao não visarem exclusivamente ganhar dinheiro, as companhias têm um desempenho melhor do que seus pares que não o adotam.

Em contrapartida, Marques e Mintzberg (2015) enxergam de forma pessimista os empreendimentos com fundamentos de RSE, pois discutem que, em havendo um pedaço do bolo a ser repartido entre muitos (leia-se *shareholders* e *stakeholders*), a parcela a que cada um desses atores fará jus, será menor do que se poderia obter de uma partilha entre um menor grupo de pessoas selecionadas, ligadas à companhia.

A RSE pode ser vista como uma das primeiras medidas de maior comprometimento das empresas com o crescimento de seus pares. No entanto, em algumas empresas ela atua até hoje como uma medida cosmética, vista como um mal necessário que tem o objetivo de trazer uma atratividade extra à marca. Desta forma, desvirtuada de seu principal objetivo, não pode ser considerada como uma medida eficaz. Também, em outras situações, é utilizada como veículo de filantropia, ou medida de redução de obrigações fiscais, dependendo da legislação tributária vigente no país. Embora isso não tire o mérito da iniciativa, poderá ter sua continuidade comprometida caso a prática da RSE esteja associada a ações isoladas.

Cortez (2013) diz que, embora a importância da RSE seja reconhecida nos dias atuais, ainda não há consenso ou padronização de medidas que correspondam à sua adoção como uma estratégia na gestão dos negócios da empresa.

A atuação em ações voltadas à RSE é permeada por propósitos que são separados em diferentes dimensões. A pirâmide de Carroll (1991) identifica essas dimensões da RSE (vide Figura 2) que justificam as ações das empresas em seu relacionamento com a sociedade, que por sua vez será impactada pelas atividades e interações por ela criadas.

Figura 2 – As Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial

Fonte: Adaptada de Carroll (1991, p. 42)

Já Dahlsrud (2008, apud CORTEZ, 2013) identifica cinco dimensões a partir da análise das definições de RSE mais conhecidas. O Quadro 1 apresenta essas dimensões como também as frases pelas quais elas foram definidas e identificadas.

Quadro 1 - Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial

Dimensões da RSE	Definição	Frases dos conceitos de RSE
Ambiental	Refere-se ao relacionamento da empresa com o meio ambiente.	‘Um ambiente mais limpo’; ‘gestão ambiental’; ‘preocupações ambientais nas operações de negócios’.
Social	Refere-se ao relacionamento da empresa com a sociedade.	‘Contribuir para uma sociedade melhor’; ‘integrar as preocupações sociais nas operações da empresa’; ‘considerar o escopo completo do impacto sobre as comunidades’.
Econômica	Refere-se aos aspectos socioeconômicos e financeiros, incluindo a descrição da RSE em termos de uma operação de negócio.	‘Contribuir para o desenvolvimento econômico’; ‘preservar a rentabilidade’; ‘operações da empresa’.

Continua na próxima página

Continuação da página anterior

Stakeholders (partes interessadas)	Refere-se aos <i>stakeholders</i> ou grupos de <i>stakeholders</i> .	'Interações com os <i>stakeholders</i> '; 'como as organizações interagem com os empregados, fornecedores, clientes e comunidades'; 'tratar os <i>stakeholders</i> da empresa'.
Voluntária	Refere-se às ações (éticas) não prescritas pela lei.	'Baseado em valores éticos'; 'além das obrigações legais'; 'voluntária'.

Fonte: Dahlsrud (2008, apud CORTEZ, 2013, p. 43 - 44), com adaptação

Para Drucker (1993) a responsabilidade social 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.

Já para Porter e Kramer (2011) o dever das firmas perante suas comunidades não se limita ao lucro; elas devem encontrar uma abordagem a problemas sociais básicos que se encaixem com seu *core business*, podendo então, transformá-los em oportunidades comerciais.

A ideia da Criação de Valor Compartilhado (CVC) é apresentada por Porter e Kramer (Ibidem) como indo além da RSE, pois para eles, ela não é aplicável dentro do capitalismo. Desta forma, a inovação e colaboração entre variados atores sociais, como empresas, governo, sociedade civil e ONGs são fundamentos do valor compartilhado. Trata-se de um conceito que implica em um mútuo acordo, implícito entre as instituições da sociedade e os cidadãos ou participantes destas sociedades. Se as empresas utilizarem as mesmas ferramentas que norteiam suas escolhas de *core business* para analisar as oportunidades de RSE, este fato perante a sociedade deixa de ser um custo ou caridade para se tornar uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva. Os negócios e a sociedade têm sido colocados como tendo interesses contrários, mas a CVC mostra o oposto. Isto ocorre em parte porque economistas têm legitimado a ideia de que para prover benefícios sociais, as companhias têm que conter seu sucesso financeiro.

Assim, Porter e Kramer (Ibidem) afirmam que a base estratégica das companhias deve ser redefinida para a CVC, e não somente para o lucro em si. Isto

pode remodelar o capitalismo e sua relação com a sociedade. Para estes autores, as interações dos negócios reduzem custos, aumentam a eficiência e a eficácia produtivas e permitem maiores ganhos para as empresas que se organizam de forma a trabalhar em sinergia com seus fornecedores, atendendo também de maneira mais adequada as necessidades de seus clientes, bem como, remunerando melhor o investimento realizado na companhia.

A CVC traz um escopo diferente do da RSE, pois vai um passo além desta última, na medida em que suas ações são contínuas e, voltadas especificamente ao *core business* da empresa. A CVC é gerada como resultado de uma mudança no modelo de gestão que uma empresa adota em sua estratégia de negócios.

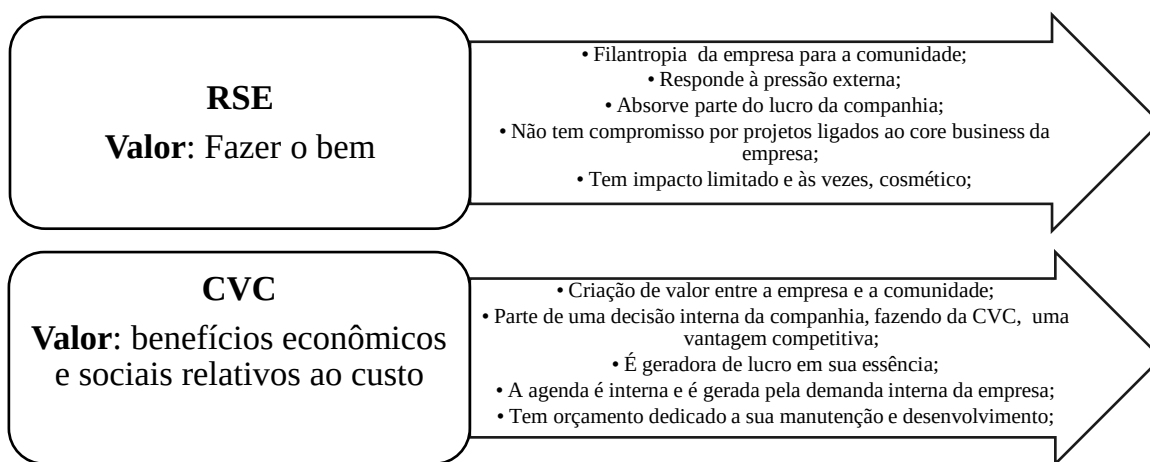
Porter e Kramer (Ibidem), para alcançar o sucesso esperado para essa mudança de rumo na gestão, advogam que a empresa envolva todos os seus trabalhadores, de todos os níveis hierárquicos bem como os indivíduos ligados a ela, ou seja, todas as suas partes interessadas. O engajamento de toda a empresa é mais que um facilitador para atingir esse novo objetivo, ele é absolutamente necessário. Pode-se afirmar que, de acordo com os autores, este propósito pode ser compreendido como a pedra fundamental para que outras ações, complementares à ideia, sejam executadas com o êxito esperado. Ainda em relação ao propósito, vale lembrar que a empresa deverá estabelecer o objetivo de gerar o valor compartilhado, ao invés de gerar apenas o lucro em si. Também em complemento, deverá projetar um crescimento consolidado de longo prazo, apoiando as decisões operacionais de curto prazo com vislumbre de continuidade. Porter e Kramer (Ibidem) afirmam que isso alimentará a próxima onda de inovação e crescimento da produtividade da economia global.

A RSE e a CVC têm suas raízes na promoção de uma gestão mais inclusiva que a tradicional. Atualmente, para a maioria das empresas que as adotam, elas são voltadas não só à formação do lucro e remuneração dos investidores, mas também à geração de valor, à sustentabilidade da empresa e à participação de suas demais partes interessadas ou relacionadas, como fornecedores, funcionários e demais órgãos e entidades ligados a seu funcionamento. Todavia ambas, embora sejam oriundas de bases semelhantes, são bem diferentes em sua proposta. Na visão de

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

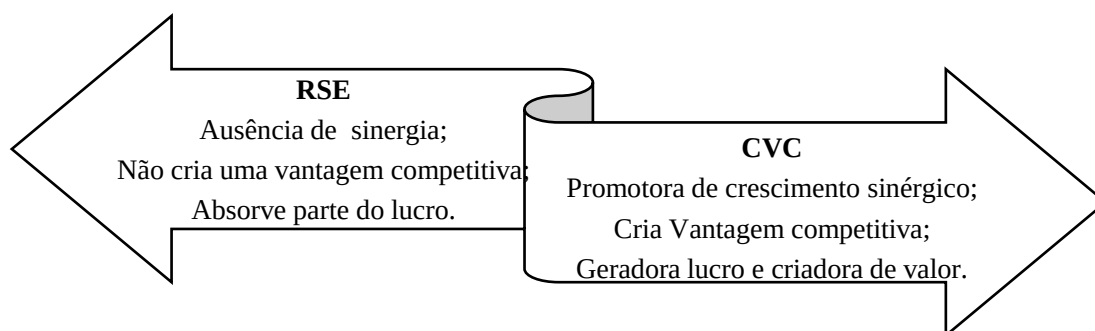
Na Figura 3, com base em Moraes Neto e Pereira (2014), são apresentadas comparativamente as duas propostas de estratégia empresarial. O impacto que essas medidas podem gerar para a sociedade são mais exuberantes por suas diferenças que por suas semelhanças.

Figura 3 - Diferenças entre a RSE e a CVC



Fonte: Adaptada de Moraes Neto e Pereira (2012, p. 84)

Por tudo que se pode entender como ações voltadas à RSE, a principal base em que Porter e Kramer (2011) se apoiam para sua crítica, é a de que as mesmas não geram valor para a empresa como uma vantagem competitiva, o que as torna isentas de sinergia, ao passo que na prática da CVC, o ponto central, chave de seu sucesso, é o de ser formador de ganhos recíprocos entre as empresas dela participantes e suas partes interessadas (vide Figura 4).

Figura 4 – RSE e CVC como fonte de criação de vantagem competitiva

Fonte: A autora

Para destacar com maior ênfase que a CVC é diferente de RSE e de filantropia, Smith (2014, apud ÁRABE e SPITZECK, 2014), cita exemplos de concepções errôneas de valor compartilhado e apresenta os respectivos esclarecimentos. O Quadro 2 apresenta esses pontos.

Quadro 2 – Esclarecimentos acerca do conceito de valor compartilhado

CONCEPÇÃO ERRÔNEA	REALIDADE
Valor compartilhado = Filantropia	Valor compartilhado cria impacto social e nos negócios, o que leva à inovação e escala. Filantropia cria impacto social, mas não objetiva criar impacto econômico no negócio.
Valor compartilhado = Marketing de causa	Valor compartilhado cria impacto social e nos negócios, o que leva à inovação e escala. Marketing de causa cria impacto no negócio, mas um impacto social limitado.
Valor compartilhado = Compliance/Ética	Padrões elevados de compliance e ética são necessários para se criar valor compartilhado, mas eles não são a mesma coisa. Compliance e ética são relevantes para não destruir valor, mas, normalmente, não impulsionam a inovação.
Valor compartilhado substitui outras atividades de engajamento social.	As empresas de destaque utilizam um portfólio de abordagens para gerar impacto social, o que inclui filantropia, responsabilidade social e valor compartilhado.

Fonte: Smith (2014, apud ÁRABE e SPITZECK (2014, p. 4)

Por fim, segue o Quadro 3 que apresenta as diferenças apontadas por Porter e Kramer (2011, apud Árabe e Spitzack, 2014) entre valor compartilhado e RSE (traduzida como Responsabilidade Social Corporativa pelas autoras), tendo em vista minorar a confusão entre o conceito de valor compartilhado com outros também relacionados às práticas sociais da empresa.

Quadro 3 – Diferenças entre Responsabilidade Social Corporativa e Valor Compartilhado

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO
Valor: fazer o bem.	Valor: benefícios sociais e econômicos relacionados ao custo.
Cidadania, filantropia, sustentabilidade.	Unir a criação de valor para a empresa e comunidade.
Arbitrário ou em resposta à pressão externa.	Integrado à competitividade.
Separado da maximização do lucro.	Integrado à maximização do lucro.
Agenda determinada por relatórios externos ou preferências pessoais.	Agenda é específica da empresa e criada internamente.
Impacto limitado pela pegada da empresa e pela receita da RSC.	Realinha toda a receita da empresa.

Fonte: Adaptado de Porter e Kramer (2011, apud ÁRABE e SPITZECK, 2014, p. 5)

2.3 Abordagem teórica sobre a proposição de valor

Valor compartilhando é uma estratégia de gestão focada na criação de valor mensurável para o negócio, por meio da identificação e endereçamento de problemas sociais que intersectam com o negócio da empresa. A empresa, que assume o compromisso com um modelo de gestão que busca a criação de valor compartilhado, deverá levar adiante algumas remodelações em seu funcionamento. Para isso, deverá em primeiro lugar reconceber seu próprio propósito e, em seguida, adotar ações para cumpri-lo. Para Porter et.al (2011) é necessário repensar a empresa em sua totalidade. Depois de (re)definir o propósito da companhia e legitimá-lo na empresa, os autores sugerem que a empresa deverá diagnosticar as necessidades das comunidades com as quais se relaciona e identificar como elas poderão ser geradoras de negócios que tanto beneficiem a companhia, quanto a comunidade, visto ser este o mote de fundamentação da CVC.

A criação de valor compartilhado presume *compliance* com a lei e com padrões éticos, além da mitigação de qualquer prejuízo causado pelo negócio, mas vai muito além desses pontos. De acordo com Porter e Kramer (Ibidem), criar valor compartilhado envolve uma nova maneira de entender os clientes, a produtividade e as influências externas no sucesso da empresa. Deve-se focar nas necessidades humanas que precisam ser atendidas, nesse novo e grande mercado a se servir e nos custos internos dos déficits sociais e da comunidade.

Porter e Kramer (Ibidem) identificam três níveis – mutuamente reforçadores – pelas quais o valor compartilhado pode ser criado, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – As três possíveis maneiras de se criar valor compartilhado

FORMA DE CRIAR VALOR COMPARTILHADO	CARACTERÍSTICAS
Reconhecer produtos e mercados	Definição do mercado com base nas necessidades não atendidas da sociedade e nas suas deficiências, desenvolvendo produtos ou serviços lucrativos que remediaram essas condições.
Redefinir a produtividade da cadeia de valor	Aumento da produtividade da empresa ou de seus fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócio, a partir do endereçamento de questões sociais e ambientais na cadeia de valor.
Desenvolvimento de clusters locais	Fortalecer o contexto competitivo nas regiões-chaves nas quais a empresa opera, de modo a contribuir para o crescimento e produtividade da empresa.

Fonte: Adaptado de Porter e Kramer (2011, apud ÁRABE e SPITZECK, 2014, p. 5)

Uma vez identificadas as oportunidades de negócios, a empresa irá operar nesses três níveis diferentes e complementares, para que a partir deles, contribua com o aumento recíproco de riqueza, e crie valor compartilhado.

A empresa não precisa operar em todos os níveis propostos, pois eles, segundo Porter et. al (2011), representam a consequência do dimensionamento das necessidades das comunidades locais, associadas à maneira como a empresa,

imbuída do propósito de criar valor compartilhado, poderá operar junto a esse mercado.

Ao reconhecer produtos e mercados, a empresa repensa seu sistema produtivo, seu produto e principalmente seu consumidor, tanto em relação a suas necessidades, como à forma que essa empresa se relaciona com ele. Porter e Kramer (2011) afirmam que as sociedades, a tecnologia, as prioridades e as economias mudam e que, portanto, podem identificar novas demandas. Para esses autores, satisfazer necessidades em mercados sub atendidos muitas vezes requer a reformulação de produtos e métodos de distribuição distintos, o que pode desencadear inovações fundamentais com aplicação também em mercados tradicionais. Os autores citam o exemplo do microcrédito, que foi inventado para satisfazer as necessidades não atendidas de crédito em países em desenvolvimento e, hoje, cresce rapidamente nos Estados Unidos, onde preenche uma lacuna importante, que até então não tinha sido diagnosticada.

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

Hamel e Prahalad (1995), antecedendo ao conceito da CVC, já abordavam a necessidade de se reconstruir, como um dos pontos de partida para a empresa analisar sua demanda e também aprofundar seu autoconhecimento e, consequentemente, se atualizar diante do mercado, tanto em relação à demanda, quanto em relação à concorrência. Para uma empresa de sucesso, a definição de mercado servido, a proposição de valor formulada aos clientes, a estrutura de margens e valor agregado, a configuração específica de ativos e habilidades que promovem essas margens e os sistemas administrativos de suporte constituem juntos um “motor” integral e bem regulado para a geração de lucros.

Esses autores mostram que ameaças ao funcionamento desse “motor” podem aparecer, caso a companhia tenha menor flexibilidade em se adaptar às novidades que vão surgindo, na medida em que empresas e demanda evoluem. Lembram que os concorrentes podem melhorar o funcionamento de algum componente desse motor gerador de lucros, até por um novo olhar dado ao cliente, o que poderá permitir um enfoque que amplie os horizontes de negócios da empresa em foco. Como um dos exemplos, eles lembram do novo comportamento dos fundos mútuos do mercado de capitais nos Estados Unidos, na década de 80 do século XX, quando começaram a considerar o indivíduo como um investidor, e não como um simples poupador.

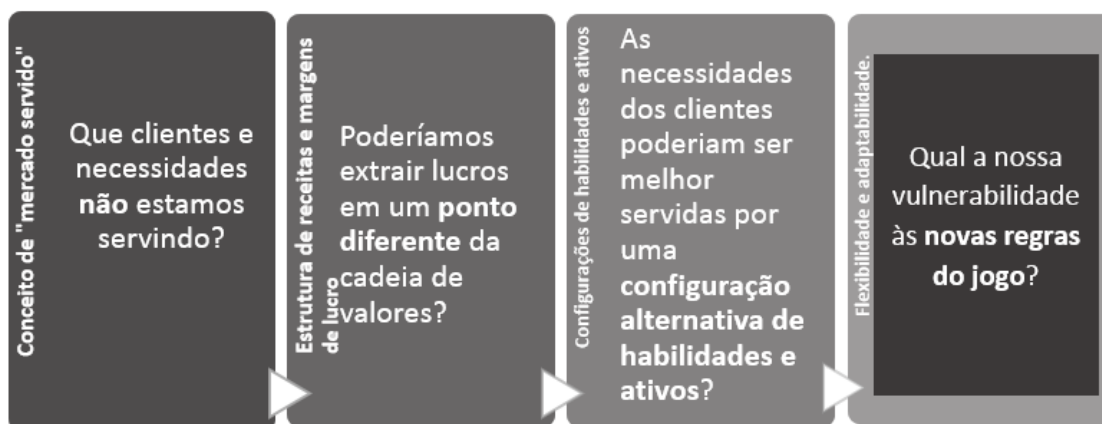
Nas Figuras 5 e 6 a seguir, são apresentados os pontos fundamentais para o autoconhecimento da empresa em relação a sua demanda, seu mercado e seu potencial de crescimento e adaptação a novas situações. A Figura 5 refere-se à decomposição do motor econômico, quando a empresa repensa suas premissas em curso, enquanto a Figura 6 pretende visualizar as oportunidades que deverão ser alcançadas para que a empresa se adapte aos novos tempos que certamente virão.

Figura 5 - Decomposição do Motor Econômico (em busca do autoconhecimento)



Fonte: Adaptada de Hamel e Prahalad (1995, p. 74)

Figura 6 - Encontrando os limites do atual motor econômico



Fonte: Adaptada de Hamel e Prahalad (1995, p. 75)

Nas duas Figuras anteriores podem ser identificados vários tópicos que pertencem à proposta da CVC, embora não tenham sido elaborados para tal, por serem anteriores a ela. Conhecer o mercado e a demanda é crucial para se poder identificar novas necessidades e novos produtos. Prahalad (2005) sugere que para problemas conhecidos devem existir soluções singulares, pois afirma que para solucionar problemas da base da pirâmide, por exemplo, é preciso buscar inovações e divulgá-las a seus beneficiários que, em última instância, podem representar parte da demanda de diversas empresas.

Prahalad (Ibidem) propõe, ao se referir à base da pirâmide, que há como erradicar a pobreza com o lucro, e não por meio do lucro. Ele afirma que há um mercado efetivo situado na base da pirâmide, composto por 4 bilhões de pessoas e que são consumidores potenciais, que precisam ter os produtos adaptados a seu padrão de compra e necessidades. Para ele, se se pensar nos pobres não como vítimas ou como um fardo e começar a reconhecê-los como empreendedores incansáveis e criativos e consumidores conscientes de valor, um mundo totalmente novo de oportunidades se abrirá. A melhor forma de ajudar a população mais pobre, é envolvendo-a em uma parceria para inovar e atingir cenários ganha-ganha sustentáveis, dos quais os mais pobres sejam participantes ativamente engajados e em que, ao mesmo tempo, as empresas que os suprem de produtos e serviços obtenham lucros.

No entanto, as empresas ligadas à CVC não são voltadas apenas ao mercado potencial existente na base da pirâmide, pois é abrangente a todas as camadas da sociedade. De fato, as empresas que adotam a CVC em seu modelo de gestão são motivadas a gerar um crescimento sinérgico com suas partes interessadas, quer pertençam ou não a esse estrato econômico da população. A própria gestão que tem a CVC como seu objetivo, atua por meio de seu propósito, como uma vantagem competitiva gerada por esse modelo escolhido. Ao redefinir a produtividade na cadeia de valor, todos os envolvidos nos processos produtivo, operacional e administrativo serão impactados. Ao abraçar a CVC em seu propósito, a empresa se dispõe a mudar sua cultura.

Aktouf (2004) tem uma visão crítica quanto à inclusão e engajamento da mão de obra como um fator positivo para a empresa lograr em seu propósito de mudança de cultura pelo questionamento da administração tradicional. Para ele, o conceito de qualidade total adotado do modelo japonês de gestão, é forte e presente na administração das empresas. Assim, numa crítica às modas e tendências da administração moderna, identificadas pelas novas correntes assumidas por meio dos responsáveis das tomadas de decisões, Aktouf (Ibidem) afirma que é bastante fácil constatar que a maior parte das modas recentes em administração, que podem ser agrupadas sob a divisa “sequências da excelência”, resumem-se fundamentalmente a combinações de elementos da cultura de empresa com elementos de gestão da qualidade total. Ao redor desses temas enxertam-se, como complemento, considerações de ordem ecológica, ética, ou de espiritualidade, mas, sobretudo, enxertam-se propostas de modelos de gestão que visam à coesão, à cumplicidade, ao espírito de iniciativa e à criatividade em todos os níveis. E proclama-se que isso seria logrado pela valorização do capital humano, que se assevera ser o “capital mais precioso” da organização.

Neste aspecto, cabe a ressalva de que o modelo proposto por Porter e Kramer (2011) preza a participação do capital humano, mas também observa a necessidade da interação afinada dos objetivos de crescimento da empresa com os demais *stakeholders* e *shareholders*, não se resumindo apenas ao contexto da remuneração,

engajamento ou bem-estar da mão de obra interna disponível para a formação das tarefas necessárias ao negócio da empresa.

Pelo prisma da valorização da mão de obra e demais partes interessadas, Mackey e Sisodia (2013) afirmam que os *stakeholders*, quando inseridos num contexto voltado à prática do capitalismo consciente, devem ser tratados como fim e não como meio. Para eles, a principal diferença entre uma companhia tradicional e um negócio consciente é que, no primeiro caso, os gestores rotineiramente fazem *trade-offs* entre as partes interessadas. Por sua vez, uma empresa consciente entende que isso é uma opção, pois quem procura por *trade-offs* sempre encontra oportunidades de fazê-los e que outra escolha é possível – se se procurar pelas sinergias entre as partes interessadas, elas também serão encontradas. Administrar para as partes interessadas é pensar em como utilizar a inovação e o empreendedorismo para levar os principais *stakeholders* à melhor situação possível e fazer seus interesses convergirem para uma mesma direção.

Para Mackey e Sisodia (Ibidem), as empresas conscientes têm como prioridade tanto a criação de valor e o relacionamento que mantém com seus clientes, quanto a importância que é dada aos membros de sua equipe. Comparam esses dois *stakeholders* como as asas de um pássaro, que ao baterem em conjunto permitem seu vôo.

Pereira e Nogueira (2014) defendem que gerir uma empresa considerando o funcionário como ponto de partida para implementar mudanças e elevar a posição da organização frente ao mercado, vendo-o como colaborador e não simples ativo, valoriza e enriquece a atividade profissional, promovendo a motivação e satisfação humana a partir do momento em que os valores pessoais são respeitados e busca-se realização recíproca das expectativas individuais com as organizacionais. Uma nova forma de conduzir o pensamento valorizando o fator humano nas organizações enseja novas práticas de gestão que consideram o relacionamento interpessoal como chave para a boa administração.

Hamel (2012, apud MORAIS NETO e PEREIRA, 2014), tem uma opinião parcialmente diversa da de Mackey e Sisodia (2013) e congruente com a de Pereira

e Nogueira (2014), pois para ele os funcionários devem ser priorizados em relação aos clientes. Ele ainda afirma que o fator de sucesso de uma empresa é o de estabelecer hierarquia em seus públicos, compostos por funcionários, clientes e acionistas. Ele defende que as emoções também influenciam no desempenho dos empregados de uma empresa, os quais devem ter suas paixões alinhadas com as de seus clientes; cabendo por isso, a escolha da pessoa certa para o cargo e função certos, a ser definida pelos líderes da organização.

Mackey e Sisodia (Ibidem) advogam que o capitalismo consciente vê os negócios como um jogo de soma positiva ao invés do clássico pensamento de soma zero em que um ganha se o outro perde. Na Figura 7, objetiva-se demonstrar como é proposto o relacionamento entre empresa e partes interessadas.

Figura 7 - Relação entre empresa e *stakeholders*



Fonte: Adaptada de Mackey e Sisodia (2013, p. 80)

Para Mackey e Sisodia (Ibidem), o fio condutor que mantém o propósito vivo e que envolve a todos ligados à empresa, é o fato de os líderes serem seus legítimos defensores. Eles falarão sobre o assunto sempre que tiverem oportunidade, quer seja à equipe, aos clientes, aos investidores ou aos demais *stakeholders*. Há que se criar

empatia em relação ao propósito, ao qual a empresa deverá se dedicar para cumprir seus objetivos fundamentais.

Quando a definição do propósito da organização é realizada, a missão e visão podem ser entendidas como sua consequente extensão. As medidas estratégicas que a empresa deverá assumir serão criadas a partir deste ponto e sua disseminação garantirá o sucesso dos novos objetivos da empresa. Moraes Neto e Pereira (2014) afirmam que, em primeiro lugar, deve-se conceber a visão da empresa, que representa seu horizonte a ser alcançado. A seguir, sua transmissão e sua influência pela aceitação serão os eventos que conjuntamente disseminados e implantados, garantirão o sucesso esperado nesta nova etapa.

Van Riel (2014) lembra que a comunicação dos objetivos da empresa tem dois papéis fundamentais que alinham as diretrizes e as ações que a empresa tem intenção em adotar, junto aos *stakeholders* internos e externos. Para ele, uma vez alcançado o objetivo de alinhamento, especialmente com os *stakeholders* externos, a empresa terá conquistado a chamada licença para operar, fruto de uma reputação impecável que reflete a qualidade do desempenho da empresa e as contribuições da área de comunicação para os objetivos organizacionais. Explica, ainda, que quando as operações da empresa não estão legitimadas pelos *stakeholders* indiretos, a organização pode ter dificuldades em sua operação. Desta forma, afirma que a reputação da empresa que confira uma licença de operar irrestrita talvez seja o ativo mais valioso de uma organização.

Hart e Milstein (2004), antecedendo à proposta de CVC, apresentam com pequenas diferenças, principalmente no que tange ao foco mais direcionado à formação de valor para o acionista, uma análise próxima à formulação de Porter e Kramer (2011), enfatizando o papel da inovação como chave no processo de crescimento sustentável da empresa. Estes autores partem do presente como base para o futuro, para identificar as dimensões-chave do valor do acionista e apontam quatro dimensões que, se cumpridas em equilíbrio, atendem às expectativas da demanda e dos demais *stakeholders*, geram maior valor ao acionista, otimizam os fatores de produção, e garantem o crescimento da empresa tanto no curto quanto no longo prazo. Eles organizam essas dimensões da seguinte forma: as duas primeiras

dimensões que estão no presente, são voltadas ao curto prazo e tratam de medidas internas e externas a serem tomadas pela empresa. Em complemento, as outras duas dimensões, também internas e externas, vislumbram o longo prazo construído a partir das ações acertadas no curto prazo. Para estes autores, os desafios globais associados à sustentabilidade também atuam como uma oportunidade para a formação de valor ao acionista, pois podem direcionar a empresa a novas estratégias e modelos de negócios, que fomentarão o crescimento da empresa, de suas partes interessadas e de seus investidores. Dentre eles, estão listados alguns desafios como a racionalização de consumo de matérias primas, a redução e tratamento de resíduos da produção, a redução da pegada ecológica e do impacto no meio ambiente.

As dimensões-chave pelas quais a empresa deve se orientar, segundo Hart e Milstein (Ibidem) são:

- a) Identificar o desempenho da empresa voltado a tratar suas questões internas na busca de redução de custos e riscos. Estes são os elementos potenciais, que quando alcançados, podem se tornar fatores geradores de riqueza. A eficiência no uso de recursos e prevenção à poluição são fundamentais para o desenvolvimento sustentável.
- b) Esta dimensão tem característica externa, pois inclui os *stakeholders* externos (fornecedores e clientes) e deve beneficiar a cadeia de valor imediata. Hart e Milstein (Ibidem) advogam que a adequada inclusão dos interesses dos *stakeholders* reiterará o direito de operar sem maiores questionamentos a respeito, garantindo com isso, a reputação, a transparência, a responsabilidade e a legitimidade da companhia.
- c) Buscar internamente, em atenção às novas demandas e novos valores, o desenvolvimento de novas habilidades, e incorporação das emergentes tecnologias limpas e das fontes renováveis de energia, que assegurarão o seguimento da empresa e de sua marca, rumo ao futuro sustentável.
- d) Finalmente, a última dimensão atende às pressões externas, como os desafios ligados à sustentabilidade e à desigualdade socioeconômica, apresentando novos produtos ou atuando em novos mercados, capacitando a empresa a ter uma clara e factível visão de seu desempenho no futuro, também podendo com isso, atuar em mercados com demanda insatisfeita ou não atendida e, como consequência, na criação de riqueza em massa para suas partes interessadas.

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

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

Na relação empresa e demanda, Bertini e Gourville (2012) defendem que a atribuição de preços aos produtos deve ser feita de forma muito cuidadosa, para que os consumidores compreendam a exata relação entre o valor de uso do produto oferecido e a proposta de empreendimento que ele traz em si, como a criação de valor compartilhado por exemplo, e o valor atribuído a esse diferencial. Apoiados em Porter e Kramer (2011), Bertini e Gourville (Ibidem) advogam que os preços devem ter um perfil mais consciente do ponto de vista social, pois isso poderá aproximar empresa e clientes de maneira consistente. Mackey e Sisodia (2013) também demonstram a mesma preocupação ao se referirem às políticas de gestão que são praticadas na definição de preços e afirmam que os clientes devem entender os preços como uma efetiva e justa relação entre o valor e o preço do produto.

Pfitzer, Bokkstette e Stamp (2013) informam que várias empresas que criam valor compartilhado utilizam a inovação como seu principal recurso para atingir esse objetivo, identificado pelo propósito no qual a empresa fundamenta sua cultura. Para esses autores, o reposicionamento da empresa frente a seu mercado tem início na redefinição de seu propósito fundamental, que deverá ser incorporado tanto à cultura da empresa, quanto ao processo orçamentário e a sua estratégia de negócios. Segundo estes autores, os elementos que se complementam e se reforçam mutuamente em busca da Criação do Valor Compartilhado, cujo equilíbrio e ponto

ótimo dependem da cultura, do contexto e da estratégia adotados pela companhia, são:

- a) **Definindo o propósito** - A definição do propósito da empresa parte do que será considerado como a razão de ser da companhia. E essa razão de ser deverá representar o legítimo mote do empreendimento, que será defendido por todos os trabalhadores da companhia e será incorporado em seus produtos e no relacionamento com seu mercado. Cabe a lembrança da semelhança deste ponto de vista com o que Mackey e Sisodia (2013) também defendem como propósito da empresa. É uma definição criada pela alta hierarquia e que é transmitida a todos, pois é a partir deste conceito que o negócio será gerido.
- b) **Identificando as Necessidades Sociais** - Uma vez definido o propósito e o associando ao foco da empresa, esta identificará as necessidades sociais para as quais deverá se dedicar.
- c) **Medindo o Valor Compartilhado** - É importante realizar monitoramento dos benefícios gerados e os progressos decorrentes dos esforços da empresa que atua com a CVC. As métricas contábeis com o novo olhar dado à gestão dos negócios ainda estão insipientes e ainda não há um consenso a respeito de suas âncoras de medidas. Quando essas métricas estiverem padronizadas, será possível comparar o desempenho das empresas; o que contribuirá, por exemplo, para que elas tenham, caso necessitem, maior acesso a recursos, tanto de terceiros, quanto de investidores.
- d) **Estimando o Negócio e o Valor Social** - Há que se fazer a ponderação para identificar quais mudanças na condição social serão geradoras de ganhos tanto para a empresa, quanto para o contexto social, quer esses ganhos ocorram pelo aumento das vendas quer pela redução dos custos de produção. Deve ser verificado, ainda, qual será seu impacto no valor dos negócios e as estratégias necessárias para sua promoção. Com essa avaliação será possível definir os próximos avanços dos projetos e das estratégias que deverão ser utilizadas, reforçadas ou, substituídas.
- e) **Estabelecendo Medidas Intermediárias para Acompanhar o Negócio** - O próprio plano de negócios pode ser entendido como um roteiro, não apenas para implantar as medidas voltadas à criação de valor compartilhado, mas também como um balizador capaz de avaliar os indicadores que mostram o vínculo gerado entre os benefícios para a sociedade e para a empresa. Por

esse acompanhamento, a companhia poderá disseminar as melhores práticas em busca da excelência do projeto. Uma vez identificados os benefícios dessa avaliação, será possível alinhar os próximos passos dos projetos, justificando ou não a expansão e a maior injeção de capital.

Ainda, Pfitzer, Bokksette e Stamp (Ibidem) lembram que, como em todo projeto, há riscos em sua implantação e execução. Portanto para uma adequada consolidação dessas iniciativas, a empresa deve estar atenta à plena integração entre o propósito e a iniciativa da empresa em direção à CVC, de forma que ambos estejam contemplados no *core business* da empresa e, que o projeto minimamente se aproxime das taxas de retorno praticadas pelo empreendimento. No entanto, embora possam ser lucrativos, os investimentos sociais podem ter uma implantação e um retorno mais lento que os demais, como por exemplo, os voltados à saúde e à educação que apresentarão tanto adesão, quanto resultados, dentro de um prazo mais extenso do que teria uma indústria voltada à produção de bens de uso e consumo imediato, apenas como uma referência de comparação.

Pfitzer, Bokksette e Stamp (Ibidem) sugerem que a empresa pode ter auxílio para a consecução da implantação dessa nova estratégia de gestão do empreendimento por meio de auxílio externo, como capital externo, parcerias com governos, entidades filantrópicas ou outros investidores. Concluem que para criar valor para a sociedade e para a empresa, são necessários além dos quatro ingredientes já mencionado - o propósito internalizado pela empresa, associado à pontual identificação das necessidades sociais, a avaliação por métricas que respondam se os objetivos esperados foram efetivamente alcançados, a inovação como pilar fundamental – é fundamental a co-criação, como quinto ingrediente. Para eles, são forças que interagem sinergicamente.

2.4 Medição do Valor Compartilhado

Rememorando Porter e Kramer (2011), as empresas que aplicam os princípios da Criação de Valor Compartilhado (CVC), como estratégia em seu modelo de

negócio, podem criar valor adotando em suas práticas três níveis, com os quais poderão obter diferentes retornos tanto para si quanto para suas partes interessadas:

- Reconhecer produtos e mercados;
- Redefinir a produtividade da cadeia de valor e
- Desenvolver clusters locais.

Cada um dos níveis é parte do círculo virtuoso do valor compartilhado (vide página 16 desta dissertação) e melhorar o valor em um dos níveis abre oportunidades nos outros. Mas, como afirmam Porter et.al (2011), é bastante importante acompanhar os benefícios sociais tangíveis gerados pela CVC e, para tanto, recomendam a adoção de métricas concretas.

A integração entre a estratégia de valor compartilhado e a métrica ocorre em fases, conforme ilustrado na Figura 8:

Figura 8 - Integração da estratégia e métrica do valor compartilhado



Fonte: Porter et.al (2011, apud ÁRABE e SPITZECK, 2014, p. 15)

- I. **Identificar as questões sociais nas quais irá focar** e que serão incorporadas como propósito da estratégia adotada pela companhia. Será a partir da identificação e priorização dessas necessidades e desafios sociais que se viabilizarão as novas oportunidades para aumentar os lucros e reduzir os custos de produção, beneficiando a todos envolvidos no

processo. Esse passo requer uma listagem sistemática das demandas sociais não atendidas e uma análise de como envolvem o negócio por meio das três formas de valor compartilhado apresentadas anteriormente.

- II. **Desenvolver um *business case***, ou seja, um plano de negócios, sólido, baseado em pesquisa e na análise de como a melhoria social irá melhorar diretamente o desempenho do negócio. Nesta etapa, deverão ser identificados os objetivos, especificadas as atividades e custos relacionados a cada oportunidade identificada para a geração de valor compartilhado e o esboço dos potenciais resultados sociais e para o negócio. Este é o momento em que se decide pela continuidade ou não do projeto, dada a análise de sua viabilidade.
- III. **Acompanhar o progresso das medidas adotadas** de acordo com os objetivos almejados e com qualquer tipo de melhoria no processo. É o momento em que se consideram os retornos tanto sociais, quanto financeiros, levando em conta as receitas geradas e os custos incorridos. O acompanhamento dos resultados, mediante a utilização de métricas concretas e de *insights* para criar novo valor, favorece a criação de mais oportunidades futuras e de mais valor compartilhado.

Porter et al. (Ibidem), ao sugerirem a adoção da CVC, identificam um processo iterativo e integrado em seu todo, como um movimento infinito que se realimenta a cada resultado e a partir do incremento entre a interdependência sinérgica existente entre empresa e suas partes interessadas.

É a partir de métricas concretas que as oportunidades e vantagens competitivas, advindas da adoção da estratégia de CVC, poderão ser corrigidas ou reforçadas, de modo a criar condições para que as empresas estejam efetivamente habilitadas a ajudar a sociedade a enfrentar os seus problemas. Estes autores ressaltam, também, a relevância do entendimento sobre a interdependência existente entre as companhias e as partes interessadas que com elas interagem. Sem essa compreensão, as oportunidades de crescimento, além da adoção e desenvolvimento de inovações e da geração do impacto social que essas atividades proporcionam, podem ser perdidas ou nem mesmo percebidas.

O Quadro 5, baseado em proposta de tabela de Porter et.al. (Ibidem), ilustra quais são os resultados desejados para o negócio e para a sociedade, que podem ser obtidos em cada forma ou nível de aplicação da estratégia de CVC:

Quadro 5 – Resultados para o negócio e resultados sociais por nível de Valor Compartilhado

Níveis de Valor Compartilhado	Resultados para o Negócio	Resultados Sociais
Reconcebendo novos produtos e mercados: Como, identificando as necessidades até então desconhecidas, pode-se gerar aumento nas receitas e nos lucros	- Aumento da receita; - Aumento da participação de mercado; - Aumento no crescimento do mercado; - Melhoria da lucratividade.	- Melhoria dos cuidados com a saúde; - Redução da pegada de carbono; - Melhoria da nutrição; - Melhoria da educação.
Redefinindo a produtividade na cadeia de valor: Como, administrando melhor as operações internas, viabiliza-se o aumento da produtividade e a redução dos riscos	- Melhoria da produtividade; - Redução dos custos e das operações da logística; - Fornecimento seguro; - Melhoria de qualidade; - Melhoria da lucratividade.	- Redução do uso de energia; - Redução do uso de água; - Redução de matérias primas; - Melhoria das habilidades de trabalho; - Melhoria dos ganhos dos trabalhadores.
Contribuindo para o desenvolvimento de um cluster: Como, mudando positivamente as condições sociais do entorno da empresa, se desencadeia novos ganhos de crescimento e produtividade	- Redução de custos; - Fornecimento seguro; - Melhoria da infraestrutura de distribuição; - Melhoria do acesso à força de trabalho; - Melhoria da lucratividade.	- Melhoria educacional; - Aumento de criação de empregos; - Melhoria da saúde; - Melhoria dos lucros.

Fonte: adaptado de Porter et.al (2011, p. 3)

A partir desses resultados, é possível identificar novas oportunidades que atuarão positivamente tanto para a empresa, quanto para a sociedade em geral que com ela se relaciona. No entanto, Porter et. al (Ibidem) afirmam que as medidas da CVC não podem ser padronizadas, pois a própria estratégia de gestão voltada a esse objetivo, é talhada de forma customizada. Assim como cada sociedade, cada empresa

apresenta desafios peculiares à sua própria estrutura. Desta forma, seu vínculo terá um desenho único, e por ele, deverão vir os resultados almejados.

Além desse aspecto customizado, há que se atentar segundo Porter et. al (Ibidem), que também as empresas atuarão em níveis diferentes para proporcionar a CVC, pois os desafios sociais demandam diferentes ações das empresas que pretendem interagir e atuar para dirimir suas necessidades. Cada nível da estratégia, demanda um determinado grau de complexidade da empresa e da sociedade, além de atender a um tamanho específico de cada companhia. Assim sendo, os retornos esperados também serão diferentes

3 ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO DA DSOP À LUZ DOS PRINCÍPIOS DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

Porter e Kramer (2011) definiram Valor Compartilhado como práticas operacionais que aumentam a competitividade da empresa ao mesmo tempo em que melhoram as condições econômicas e sociais da comunidade na qual opera. Para comprovar se a DSOP atende ao preconizado por estes autores, o presente estudo de caso foi desenvolvido buscando investigar a possível correlação entre as políticas e práticas operacionais adotadas pela DSOP e os princípios da Criação de Valor Compartilhado.

Este capítulo, destinado à apresentação, análise e interpretação dos referenciais empíricos obtidos junto à DSOP Educação Financeira à luz dos princípios da estratégia de Criação de Valor Compartilhado, abrange:

- a) um pequeno histórico da empresa, seus produtos e serviços, sua missão e seu modelo de gestão e
- b) a análise dos princípios de valor compartilhado aplicados na DSOP.

3.1 A empresa DSOP Educação Financeira e o seu negócio

A empresa DSOP Educação Financeira, criada em 2008 por Reinaldo Domingos, teve sua trajetória calcada no próprio comportamento financeiro de seu fundador, consubstanciada numa metodologia que ele chamou de DSOP, como anagrama dos passos que considerava necessários para desenvolver o caminho da independência financeira, com base nas boas práticas em relação ao comportamento de consumo que, por sua vez, conduziria às boas práticas do manejo do dinheiro no tempo.

A Metodologia DSOP (MD) é representada por quatro pilares fundamentais para alcançar um comportamento financeiro saudável, fundamentado no eixo motivacional ligado aos sonhos:

- **D – Diagnosticar.** Diagnosticar para onde vão os gastos realizados pelas pessoas durante um determinado período de tempo, para identificar possíveis ajustes no orçamento financeiro, com objetivo de direcionar prioritariamente uma parte dos rendimentos à realização de sonhos.
- **S – Sonhar.** Este é o eixo fundamental da Metodologia. Ao dividir os sonhos em curto, médio e longo prazos, é possível que a pessoa se programe para guardar uma quantia de seus proventos, com o objetivo de realizar esses desejos que podem ser individuais e/ou coletivos.
- **O – Orçar.** Cada sonho tem um valor e um tempo previsto para sua realização. Por isso, a pessoa que adere à MD, sabe que precisará guardar uma parte de seus recursos financeiros, por um determinado período, para concretizar sua meta. Isso deve ser considerado ao fazer a programação orçamentária periódica de cada indivíduo/família. Portanto, para atender às metas traçadas pela pessoa, ao contrário de elaborar o orçamento financeiro comum, feito por meio da subtração de gastos das receitas, o orçamento proposto pela MD é o de fazer o cálculo orçamentário a partir da seguinte conta: $\text{Receitas} - \text{Sonhos} = \text{Novo Padrão de Vida} - \text{Gastos} = \text{Saldo}$.
- **P – Poupar.** Atender a uma programação de salvaguarda e aplicação de recursos, com a finalidade de cumprir os sonhos. É a última etapa do MD que busca contribuir para que o indivíduo altere seu comportamento em relação ao

consumo e a seus antigos hábitos financeiros, de modo a adotar boas práticas financeiras, necessárias não apenas para realizar os sonhos, mas também para a obtenção de sua independência financeira, isto é, ter recursos financeiros suficientes que permitam que a pessoa pare de trabalhar ou que ela possa, a partir de então, trabalhar apenas por prazer sem ter que se preocupar com os ganhos oriundos de seu ofício.

A partir de uma abordagem comportamental do tema, a Metodologia DSOP oferece motivação e técnica para que as pessoas possam reavaliar sua relação com o dinheiro e encontrar, por méritos próprios, os caminhos para sua independência financeira. Uma administração financeira eficiente é capaz de proporcionar estabilidade nos relacionamentos, melhor qualidade de vida e, especialmente, a realização de sonhos.

A missão da empresa é a de disseminar a educação financeira no Brasil e no mundo, por meio da Metodologia DSOP, ensinando as pessoas a conquistarem autonomia financeira para a realização de seus sonhos.

Ser referência em Educação Financeira no Brasil e no mundo por meio da Metodologia DSOP é a visão da empresa. E os valores declarados pela DSOP são: Família, Diversidade, Sustentabilidade, Empreendedorismo, Autonomia e Cidadania.

O grupo abrange 82 unidades franqueadas próprias e 20 franquias de terceiros e contempla 6 unidades de negócio, que são:

- Franqueadora;
- Editora;
- Logística;
- Produção de Conteúdo;
- Ensino Infantil I à Pós-Graduação;
- Internacional.

Todos os colaboradores da DSOP, de quaisquer níveis hierárquicos, são treinados em sua admissão, e passam por um curso de Educação Financeira. Neste curso, são apresentados tanto os fundamentos da metodologia DSOP, quanto os produtos e o modelo de negócios da empresa. Desta forma, todos ficam cientes do *modus operandi* da companhia.

Os produtos que a empresa oferece são programas de aulas, palestras, oficinas e terapias (aconselhamentos) financeiras e cursos voltados ao ensino e reforço de boas práticas financeiras, baseado em mudança de hábitos de consumo e realização de sonhos (estabelecendo metas a serem cumpridas por meio de planejamento e disciplina comportamental).

O produto principal da empresa é a venda e implantação de programas de ensino de Educação Financeira (EF). Esses programas são vendidos por Educadores Financeiros, que são equivalentes a vendedores especializados no tema (consultores, educadores e pedagogos), por meio das unidades franqueadas. O Educador Financeiro exerce função dupla, pois, ao se formar, pode seguir por três diferentes tipos de atuação, que são:

I Educador Financeiro DSOP – este optará pelo caminho de ser um palestrante e ministrar cursos, oficinas, *workshops* de EF, além de ser conselheiro na área das finanças e poderá desenvolver atendimentos do tipo terapia financeira. Neste perfil, ele assume o papel de cliente da DSOP, pois para todos os programas de EF há material específico que não pode ser desvinculado do serviço que será prestado.

II Vendedor Especializado – este optará por fazer a prospecção e acompanhar a implantação do programa de EF nas escolas e empresas. Neste tipo de atuação, ele assumirá o papel de vendedor especializado (técnico), que fechará os negócios em nome da matriz e receberá uma comissão pelo trabalho desempenhado.

III Atuação múltipla - o Educador trabalha as duas frentes, e sem conflitos, pode ser um vendedor e desenvolver seu trabalho como educador na escola ou na empresa em que implantou o programa.

As aulas e demais eventos atendem a três públicos diferentes, que podem ser considerados como três clientes distintos:

I Escolas: A empresa produz programas de ensino de Educação Financeira para crianças desde os 2 anos de idade, até o final do ensino médio, por meio da metodologia própria e patenteada. Oferece ainda, capacitação pedagógica, livro para professores, pais e família e Ensino a Distância (EaD) para pais. Concebido para permitir que os alunos estabeleçam relações entre a educação financeira e outras áreas do conhecimento, o Programa segue os princípios de transversalidade e interdisciplinaridade estabelecidos nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), e sua inclusão no plano pedagógico da escola recebe assessoria integral de pedagogos, contratados e habilitados pela DSOP para essa finalidade. Assim, as escolas recebem em média, 4 visitas durante o ano, para que o conteúdo do material relativo à EF seja passado corretamente às crianças e jovens, de acordo com a Metodologia DSOP (MD). Há também treinamento para seus professores e demais trabalhadores que lidam com o ambiente escolar, para que o uso do método seja entendido e praticado com legitimidade. Há, em adição, um treinamento que é feito para os pais ou responsáveis pela criança ou jovem que participa deste programa da escola adotante do MD. A família de cada aluno também recebe um livro que orienta a família no mesmo sentido. Esse material tem o nome de Caderno da Família, que por extensão poderá educar a célula familiar, atendendo aos valores declarados da empresa.

A escola, também vista pelo prisma empresarial, pode, se assim desejar, contratar os serviços da DSOP para um treinamento voltado a sua gestão.

II Empresas: Investir na educação financeira de sua equipe é mais uma ferramenta que a empresa pode utilizar em prol da qualidade de vida dos trabalhadores. Com o Programa DSOP de Educação Financeira nas Empresas, a organização poderá solucionar problemas relacionados à queda do rendimento do profissional à medida em que as dívidas aumentam e irá motivar seus colaboradores para que possam reavaliar sua relação com o dinheiro. Os resultados são percebidos no próprio ambiente de trabalho, com a redução do absenteísmo, o aumento da produtividade, a melhora no clima organizacional e o fortalecimento do vínculo com a organização.

Além do curso em educação financeira dado a esses trabalhadores, a DSOP tem um programa de educação financeira voltado à gestão empresarial pautada pelas boas práticas financeiras e de produção, fundamentadas em sua MD.

III Pessoas Físicas: Há duas formas de oferecer o produto DSOP para as pessoas físicas.

A primeira forma é por meio de cursos, oficinas, palestras e aconselhamento tratado como terapia financeira, voltadas aos diversos públicos, como jovens, idosos, mulheres, provedores, pessoas orientadas por alguma fé religiosa, como por exemplo, cristãos (há um livro específico para tal público), e empreendedores. Esses eventos são baseados em livros editados por editora própria e são entregues num kit de material que acompanha o encontro. Quem ministra as aulas são os Educadores Financeiros formados pela empresa DSOP e que são licenciados para uso de sua marca.

A segunda maneira é pela formação dos Educadores Financeiros DSOP, que além de receberem o curso de Educação Financeira, passam a conhecer o negócio DSOP, por meio de treinamento em formato *blended*, composto por 40 horas de curso presencial e 140 horas restantes em formato EaD. Ao final do cumprimento dessas horas de estudo, o participante pode se tornar um Educador Financeiro licenciado pela marca DSOP. A partir de então, seu trabalho pode contemplar o uso do material de apoio, como livros e apostilas editados, pela empresa, bem como pode se tornar também vendedor especializado e prospectar clientes (escolas e empresas) com a finalidade de fazer dessa formação, uma oportunidade de atuar profissionalmente como Educador Financeiro.

As partes interessadas da companhia (*stakeholders*) são seus proprietários, seus funcionários (denominados na empresa por colaboradores), o Governo (que atua como arrecadador e como cliente adotante do programa de Educação Financeira em algumas prefeituras e alguns estados do Brasil), os clientes em geral (escolas, empresas, governo e pessoas físicas), seus terceirizados como pedagogos e educadores financeiros licenciados, suas franquias, os proprietários dos imóveis que aluga para suas instalações tanto de escritório, quanto de editora e de logística, além dos ambientes contratados para a execução de seus eventos, as instituições

financeiras que proporcionam os financiamentos necessários à aquisição de equipamentos, os fornecedores de insumos de produção.

Os principais fornecedores da DSOP são os fornecedores de material gráfico, as empresas que locam espaços para a produção dos eventos e cursos da empresa, empresas de *catering* que fornecem a alimentação servida nos eventos, as companhias aéreas e rodoviárias que transportam os materiais e os colaboradores, a rede hoteleira que acomoda os funcionários que estão em viagens de trabalho, entre outros.

A empresa possui atualmente um corpo de vendas que fica subordinado ao departamento de marketing, responsável pelas vendas de cursos para pessoas físicas e vendas corporativas. As demais vendas ocorrem pelas unidades de negócios e pelos Educadores Financeiros.

Os negócios de maior rentabilidade são as vendas dos programas de Educação Financeira, implantados nas escolas, para os períodos infantil, fundamental I, II, médio e superior (pós-graduação e cursos de extensão universitária) e especialização profissional. Esses produtos, uma vez vendidos para as escolas, representam a negociação de materiais adotados para cerca de 500 alunos por escola, podendo chegar a 2.000 alunos, e, dessa adoção, normalmente ficam negócios vinculados por 5 ou 9 ou ainda 12 anos, dependendo de como a escola pretende trabalhar o tema Educação Financeira em seu planejamento pedagógico. Com relação ao ensino adulto, os programas e cursos atingem um contingente de menos pessoas, mas têm um *ticket* médio mais elevado. Assim, o programa implantado na escola gera uma receita em torno de R\$150,00 por criança ou jovem atendido, e os cursos de EF do ensino adulto e superior faturam de R\$ 2.500,00 a R\$ 8.500,00 por pessoa.

Ainda, em relação a escolas, aquelas que não adotam o programa de educação financeira por completo muitas vezes adotam projetos pedagógicos alternativos, por meio da adoção de livros paradidáticos que versam sobre o mesmo tema (EF). Uma terceira alternativa de produto para as escolas, é a venda de livros de literatura indicada para o público infantil e para os jovens, que também são impressos na Editora DSOP.

Os produtos substitutos, que concorrem diretamente com os da DSOP, são cursos de educação financeira de menor porte, normalmente pontuais, voltados ao conceito de finanças pessoais. Há que se mencionar que o Governo Federal, por meio da Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), criou um programa de educação financeira para as escolas públicas que não ainda não está completamente implantado. No entanto, este programa governamental não tem a mesma abrangência do programa da DSOP que, como já mencionado anteriormente, atende crianças desde os 2 anos de idade até o final do ensino superior e pós-graduação, e estende seu conteúdo e método de mudança e gestão do comportamento financeiro às pessoas ligadas àquela que recebeu primariamente esse conhecimento, como por exemplo seu núcleo familiar e de trabalhadores ligados às crianças e jovens ou às empresas em que houve a adoção da MD.

As principais forças da empresa são a metodologia própria que é de conhecimento pleno de todos os colaboradores da empresa, a editora e a logística próprias, que conferem autonomia e agilidade na publicação, e a capilaridade construída pelo formato de parcerias com os educadores financeiros licenciados e franquias, que formam um contingente de 102 unidades espalhadas pelo Brasil, com mais de 714 educadores financeiros licenciados, contando atualmente com 600 ativos, atuando em nome da empresa. Além disso, a empresa embora tendo uma estrutura enxuta de gestão, tem uma grande flexibilidade e adaptabilidade, o que permite muitas vezes a customização de seus programas a determinados clientes como empresas ou escolas.

As principais fraquezas são decorrentes da constante atualização dos materiais produzidos pela empresa. Isso pode ocasionar uma não linearidade nos conceitos transmitidos pelos Educadores Financeiros que podem, em algumas ocasiões, transmitir os conceitos pétreos da metodologia com algum ruído de comunicação.

3.2 A modelo de gestão da DSOP e os princípios de valor compartilhado

A integração entre a estratégia da CVC e modelo de gestão de uma empresa, conforme Porter et.al (20110), deve ocorrer em etapas conforme explicitado anteriormente no tópico 2.4 do presente estudo. Observou-se que a DSOP cumpre essas etapas, uma vez que:

- I. Identificou as questões sociais nas quais focou o seu negócio e incorporou-as como propósito do modelo de gestão adotado pela companhia.
- II. Desenvolveu um plano de negócios, sólido, baseado em pesquisa e na análise de como a melhoria social focada em seu propósito (missão e visão) melhora diretamente o desempenho do negócio. Definiu os objetivos, especificou as atividades e os custos relacionados a cada oportunidade identificada para a geração de valor compartilhado, além de ter especificado os potenciais resultados sociais a serem alcançados no seu negócio.
- III. Acompanhou o progresso das medidas adotadas de acordo com os objetivos almejados e com as melhorias implementadas no processo. Considerou os retornos tanto sociais, quanto financeiros, levando em conta as receitas geradas e os custos incorridos. Também permaneceu atenta para criar mais oportunidades futuras e mais valor compartilhado.

O Quadro 6, elaborado com base na tabela proposta por Porter et.al. (2011) e apresentada na página 46 desta dissertação, ilustra quais são os resultados desejados para o negócio e para a sociedade, que foram encontrados no modelo de gestão da DSOP, de acordo com os níveis de valor aplicado. Ressalte-se que neste estudo de caso não foram pesquisadas as práticas e políticas relacionadas ao desenvolvimento de *clusters*, uma vez que não há uma aglomeração geográfica de empresas interconectadas à DSOP.

Quadro 6 – Níveis de aplicação de CVC no modelo de gestão da DSOP

Níveis de Valor Compartilhado	Resultados para o Negócio		Resultados Sociais	
	Expectativas	Alcançados	Expectativas	Alcançados
Reconcebendo novos produtos e mercados	Aumento da receita	Sim	Melhoria dos cuidados com a saúde	Não se aplica
	Aumento da participação de mercado	Sim	Redução da pegada de carbono	Sim
	Aumento no crescimento do mercado	Sim	Melhoria da nutrição	Não se aplica
	Melhoria da lucratividade	Sim	Melhoria da educação	Sim
Redefinindo a produtividade na cadeia de valor	Melhoria da produtividade	Sim	Redução do uso de energia	Não se aplica
	Redução dos custos e das operações da logística	Sim	Redução do uso de água	Não se aplica
	Fornecimento seguro	Sim	Redução de matérias primas	Sim
	Melhoria de qualidade	Sim	Melhoria das habilidades de trabalho	Sim
	Melhoria da lucratividade	Sim	Melhoria dos ganhos dos colaboradores	Sim

Fonte: adaptado de Porter et.al (2011)

A seguir, são descritos os resultados alcançados pela DSOP, tanto os de negócio quanto os sociais, conforme assinalados no Quadro anterior, ressaltando que a legenda “Não se aplica” refere-se a resultados não diretamente relacionados com o propósito da DSOP.

3.2.1 Reconcebendo novos produtos e mercados

A DSOP atua em centenas de empresas e em mais de 2.000 escolas públicas e privadas. Já formou 1 milhão e 200 mil alunos e atendeu 2 milhões de famílias. A lucratividade da empresa tem crescido, assim como a de seus licenciados, e a rentabilidade líquida nos últimos 3 anos girou em torno de 25%.

A empresa tem concorrentes diretos, com programas diferentes que, em sua grande maioria, são voltados ao ensino das Finanças Pessoais e não à formação de

bons hábitos de consumo, associados ao planejamento, para obter uma nova perspectiva financeira. Também, não há uma empresa com o mesmo propósito da DSOP que ofereça um programa de tamanha abrangência, com metodologia própria e com assistência técnica permanente. Isso se deve, em boa parte da experiência bem sucedida e de algumas tomadas de decisões que se tornaram diferenciais para com a concorrência, pois a DSOP, no momento em que criou sua própria editora, com logística própria e um único CNPJ para todo o grupo, obteve por três vezes seguidas maior produtividade em sua Cadeia de Valor, em consequência da maior agilidade e controle de qualidade, com redução de custos operacionais e fiscais.

No ano de 2013, a DSOP estabeleceu uma parceria com uma universidade, com o objetivo de cancelar seus cursos de pós-graduação *lato sensu* e de *MBA*. Neste período, em torno de 200 alunos se formaram no total. Atualmente a empresa está finalizando o processo de transição de chancela de seus cursos para uma nova universidade, com a qual atuará com um maior volume de cursos, bem como com novos formatos e temas abordados. Esta etapa se iniciará a partir de 2017.

Também em seu plano de expansão, visa iniciar outro negócio ligado ao seu *core business*, por meio da abertura de uma faculdade, que não invalidará a parceria e intercâmbio com a universidade anteriormente citada. Este processo está em tramitação nos órgãos competentes para tal. A própria DSOP não apenas cancelará alguns cursos de negócios moldados a partir da MD, o que envolve o conceito de boas práticas financeiras e comportamentais, mas objetiva também produzir material específico para outros cursos universitários, que já mostraram interesse neste assunto.

Na área de negócios do ensino superior, a universidade corporativa é mais um novo produto que foi criado para a base de ensino empresarial e de adultos para atender tanto seus colaboradores quanto o pessoal externo, com cursos já existentes ou sob demanda, que poderão ser customizados à necessidade do demandante. A Universidade Corporativa UNIDSOP é hoje a responsável pela formação do Educador Financeiro DSOP,

No ano de 2015, a empresa deu início a sua internacionalização. Para tanto, abriu um polo em Orlando, nos Estados Unidos. Neste polo, já foi celebrado um acordo com uma universidade americana, com a finalidade de expansão de cursos, em princípio voltados ao público americano e latino, e para a constituição de uma base internacional. Outro objetivo com essa internacionalização é desenvolver a Educação Financeira utilizando a metodologia de ensino de idiomas integrado a conteúdo, que tem o nome de *CLIL (Content and Language Integrated Learning)*. Este método visa ao ensino de um idioma estrangeiro por meio de conteúdo específico, e vice-versa (ensinar um conteúdo por meio de um idioma estrangeiro). Então, uma escola brasileira que adota o livro em inglês, terá a história com o conteúdo de Educação Financeira escrita em inglês. O diferencial pretendido pela DSOP na entrega do material é o do conteúdo que, além de ser apresentado em outro idioma, possui a transversalidade da MD, associada ao tema abordado no livro. Atualmente, na DSOP, este método (*CLIL*), atende ao público infantil e está traduzido e aculturado para cinco idiomas (inglês, espanhol, italiano, mandarim e alemão). Assim, foram realizados acordos com editoras europeias para a divulgação e comercialização desse produto. Também na área internacional, há uma nova demanda por cursos de EF voltados ao investidor em Bolsa de Valores. Este é um produto, que como os demais está apoiado nos pilares da MD e atende a um público com perfil investidor e tem como mote fundamental Investir para Potencializar a Realização dos Sonhos.

Finalmente, a Universidade Corporativa Delivery foi idealizada partindo da necessidade de diversas empresas de pequeno e médio portes que têm a intenção de criar um treinamento específico para seus colaboradores. É um projeto que será lançado em julho/2017.

Dois outros negócios relevantes da DSOP são dois projetos em andamento. Um deles, já implantado, é o da MetLife, que via Vila Sésamo, criou um projeto social que atende a mais de 600.000 famílias pelo ensino de Educação Financeira nas escolas da população de baixa renda, em 9 países das Américas. O outro projeto é o lançamento de um personagem chamado Nico que comporá parte dos personagens da Turma da Mônica do Maurício de Sousa. Este contrato já foi assinado e está em fase avançada de produção.

Todos os produtos estão alinhados com os valores da empresa que incluem a redução no impacto no meio ambiente e estimulam em sua mensagem a prática da sustentabilidade social e ambiental. As inovações são incorporadas em todos os projetos que a empresa mantém, como por exemplo, a realidade aumentada que foi incluída na última coleção lançada no ano de 2016.

O programa de EF tem se apresentado como o mais eficiente, pois os resultados a que ele conduz (realiza) são efetivos e promovem a divulgação do produto de forma exponencial. Sua eficácia está nos resultados para o cliente (escolas e empresas), para o cliente do cliente (alunos e trabalhadores) e para a DSOP (rentabilidade e sustentabilidade financeira). Ainda, atende ao propósito da empresa e tem caráter social, pois permite a inclusão financeira e o saneamento das finanças e um comportamento de consumo saudável das pessoas e suas famílias que aderirem ao uso da MD como norte para realização de seus sonhos e de sua independência financeira.

Dentro de 2 anos, a DSOP pretende consolidar os processos de internacionalização e de formação de sua governança corporativa e daqui a 5 anos, portanto em 2021/22, pretende lançar ações na BOVESPA, abrindo seu capital e tornando-se uma S.A.

3.2.2 Redefinindo a produtividade na cadeia de valor

A principal medida tomada pela empresa para redefinir sua produtividade na cadeia de valor foi a verticalização de sua produção, quando da implantação da editora com a finalidade de ter maior agilidade e menor custo de produção do material-base dos programas de Educação Financeira. Essa medida produziu efeitos diretos na redução da emissão de gases poluentes derivados do transporte da produção, pois ao ter a própria editora, a logística e armazenamento foram instalados junto do processo produtivo, o que reduziu o transporte inicial entre a editora e a logística e armazenamento do produto.

A empresa revê constantemente seus produtos quanto a conteúdo e forma, pois objetiva acompanhar a evolução do ensino e dos métodos utilizados para transmissão de seu conteúdo. Portanto, as inovações são uma constante a cada coleção que é lançada, assim como as revisões periódicas que acontecem com análise e revisão anuais, e lançamento de novos produtos (coleções e programas) trienais que garantem um visual e um conteúdo que visa superar as expectativas de seus clientes (escola e alunos) usuários de seu produto.

Como já informado anteriormente, as principais fraquezas da DSOP são decorrentes da constante atualização dos materiais produzidos pela empresa. Isso pode ocasionar uma não linearidade nos conceitos transmitidos pelos Educadores Financeiros que podem, em algumas ocasiões, transmitir os conceitos péticos da metodologia com algum ruído de comunicação. Como uma das medidas que vem sendo tomadas para solucionar as principais fraquezas da companhia, a empresa criou um programa denominado Programa de Atualização Profissional Permanente (PAPP), cujo objetivo é o de manter seus educadores financeiros licenciados, atualizados em relação ao material e frentes de negócios. Os Educadores Financeiros validam e/ou renovam anualmente suas licenças de atuação, atendendo a uma programação pré-definida de treinamento constante, por meio de cursos, tanto em formato EaD e como presenciais. Neste momento, a empresa está associando a neurociência ao conteúdo de seus produtos e, portanto, está treinando todo contingente de Educadores Financeiros com o objetivo de linearizar o discurso destes profissionais em todas as frentes de atuação. Essa medida foi tomada porque a companhia entende que o Educador Financeiro licenciado é um parceiro de negócios, que pode se tornar um agente de risco caso altere o rumo de seu discurso ou de sua atuação em relação aos programas e produtos de EF. Portanto, para a manutenção da qualidade e da transmissão de seu conteúdo técnico, quanto de seu real conhecimento do negócio, fez-se necessária a implantação de uma atualização permanente, mantendo o Educador sempre ligado à empresa. Para esse controle, a empresa dispõe de uma plataforma de acompanhamento em que verifica a conformidade desta atualização. Também foi criado um plano de crescimento de lucratividade deste profissional, em função de seu desempenho e de sua programação de atualização.

Atualmente, a DSOP tem a certificação para seus produtos conforme a norma ISO 9001. Em busca de sua revalidação, a área de qualidade está revendo todos os procedimentos e integração das áreas, para atender aos requisitos da nova norma ISO 9001:2015. As mudanças da antiga regra para a atual visam dar um enfoque mais direcionado aos processos de gestão das áreas, dos riscos e oportunidades, de seu monitoramento por meio da medição de índices de desempenho e, principalmente, da satisfação dos *stakeholders*. Para isso, todas as divisões da empresa estão empenhadas em rever integralmente seus processos e suas interações com as demais áreas e departamentos da companhia. Já foi realizada uma prévia auditoria interna, que identificou alguns pontos para melhoria, que já estão sendo implantados e monitorados. Este é um assunto que vem sendo tratado pela governança com transparência para todo o quadro de trabalhadores, envolvendo a todos no processo, quer seja os que estão responsáveis pela estratégia e implantação dos controles, quanto os que estão responsáveis por sua execução.

Com relação à sustentabilidade, a empresa tem campanhas internas e externas de práticas de consumo consciente e sustentável, como reaproveitamento e uso consciente de materiais. Uma coleção infantil, que está sendo trabalhada, traz a cultura *maker* em seu eixo pedagógico. A cultura *maker* desperta na criança e no adulto que participa de suas oficinas, a criatividade e a motivação para a sustentabilidade e o consumo consciente, pois parte do princípio de criar novos objetos e utilidades para coisas já existentes e muitas vezes em total desuso.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS RECOMENDAÇÕES

Foram identificadas no decorrer do estudo evidências da aplicabilidade dos conceitos da CVC nas estratégias de gestão da DSOP, constatando-se que ela, ao estabelecer o círculo virtuoso descrito por Smith (2014 apud ÁRABE e SPITZECK, 2014) - vide p. 15 da presente dissertação - contribui positivamente para o desenvolvimento sinérgico e sustentável com os seus *stakeholders* e a com a comunidade/clientela atendida, pois:

- identifica as necessidades, benefícios e mazelas sociais que estão associados aos produtos e serviços da empresa;
- oferece aos seus clientes (pessoas físicas e jurídicas) produtos que lhes são benéficos;
- oferece produtos e serviços que estão realmente satisfazendo a necessidade da sociedade, como um todo;
- tem aprimorado seus produtos e serviços para satisfazer de fato uma necessidade social;
- analisa constantemente a possibilidade de desenvolver novos produtos e serviços ou ainda, de se inserir em outros mercados que atinjam uma necessidade latente nas pessoas;
- administra suas operações internas para viabilizar o aumento da produtividade e a redução dos riscos;
- investe no conhecimento de seus trabalhadores, de modo a manter o incentivo a seu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como da empresa, que pode disso se beneficiar, pelo aumento de eficiência por parte de sua mão de obra;
- desenvolve, ainda, ações ligadas aos conceitos de responsabilidade social e de sustentabilidade;
- tem a um planejamento de longo prazo, vislumbrando o crescimento tanto da empresa quanto de suas partes interessadas.

O modelo de gestão da DSOP está, também aderente às proposições teóricas de criação de valor, resumidas no Capítulo 2 da presente dissertação, de Porter e Kramer (2011), Hamel e Prahalad (1995), Prahalad (2005), Aktouf (2004), Mackey e Sisodia (2013), Pereira e Nogueira (2014), Morais Neto e Pereira (2014), Van Riel (2014), Hart e Milstein (2004), Kavadias, Ladas e Loch (2016) e Pfitzer, Bokkstette e Stamp (2013).

Finalmente, sugere-se que a DSOP desenvolva os estudos que seguem, tendo em vista maior aderência com os princípios de Criação de Valor Compartilhado:

- Avaliação do desenvolvimento de *clusters* - o terceiro nível para a CVC proposto por Porter e Kramer (2011) - adotando um sentido mais elástico do

conceito e não somente o de aglomeração geográfica de empresas interconectadas, tendo em vista fortalecer o contexto competitivo na comunidade/clientela com a qual opera;

- Formulação de métricas concretas e customizadas, com base em Porter et.al (2011), para cada uma das suas unidades de negócios;
- Atribuição de preços aos produtos e serviços com um perfil mais consciente do ponto de vista social, de forma que os consumidores compreendam a exata relação entre o valor de uso do produto/serviço oferecido e a proposta de empreendimento que ele traz em si, conforme defendem Bertini e Gourville (2012) – vide página 41 desta dissertação.

A realidade tem obrigado as empresas a repensarem suas maneiras de fazer negócios em decorrência da atitude bastante corrente por parte dos consumidores de julgá-las com relação ao seu comprometimento com problemas públicos e sociais.

Uma nova possibilidade de capitalismo está surgindo, cujo repensar, também foi tema de debate no Fórum Mundial de 2017 em Davos e, as empresas não devem pensar apenas em si mesmas, focadas no aumento de suas receitas e lucros no curto prazo. Devem, ao contrário, se voltar ao fortalecimento mútuo entre si e a sociedade, estabelecendo com isso melhores condições de crescimento também de longo prazo. Mesmo que não queiram, é questão de sobrevivência as organizações se disponibilizarem a manter a devida atenção às necessidades latentes da sociedade.

Afinal:

abordar os desafios sociais não deve ser apenas uma ferramenta de relações públicas ou um meio de difundir críticas sobre algum incidente negativo provocado por práticas da empresa. Ao contrário, as empresas devem agir como bons cidadãos corporativos e lidar com os problemas sociais no âmago de seus modelos de negócios. (KOTLER, 2010, P. 146).

REFERÊNCIAS

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

ÁRABE, Mônica Poggiali.; SPITZECK, Heiko Hosomi. **GRS Insight Criando Valor Compartilhado**. Nova Lima (MG): Fundação Don Cabral, 2014. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/sustentabilidade/centro_sustentabilidade/grs_insight_criando_valor_compartilhado.pdf>. Acesso em 13 jan. 2017.

BARKEI, Edgard. Negócios de Impacto: Tendência ou Modismo?. **GVExecutivo**- v.14, n.1, jan/jun2015. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol14-num1-2015/negocios-impacto-tendencia-ou-modismo>>. Acesso em 26 de jul. 2016.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Resolução nº 2, de 26 de agosto de 2014. Divulga as estimativas da População, para Estados e Municípios com data de referência em 1º de julho de 2014. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 ago. 2014.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45381389/The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1484573171&Signature=MJLBkFQYWbQZ4R%2FbtfYehVxRyNo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsi.pdf>. Acesso em 16 jan. 2017.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CORTEZ, Rodrigo Claudino. **Ferramentas de Responsabilidade Social: uma análise comparativa**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/107202/320889.pdf?sequence=1>>. Acesso em 26 jul. 2016.

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.

DOWBOR, Ladislau. **Gestão social e transformação da sociedade – 2013** (versão atualizada e revisada do texto de 1999). Disponível em: <<http://dowbor.org/2013/05/gestao-social-e-transformacao-da-sociedade.html/>>. Acesso em 26 jul.2016.

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

FUNDO DE POPULAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (UNFPA). **Relatório sobre a situação da população mundial 2012**. Brasília: UNFPA Brasil, 2012. Disponível em: <<http://unfpa.org.br/Arquivos/swop2012.pdf>>. Acesso em 14 jan. 2017.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**: Estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, GARY. What matters Now: Passion! **Forbes Magazine**, 2012. Disponível em <<http://www.forbes.com/sites/stevwdenning/2012/04/03/gary-hamel-what-matters-now-the-centrality-of-passion/>>. Acesso em: 15 de abril de 2012.

HART, Stuart L. **O Capitalismo na Encruzilhada**. Porto Alegre: Bookman, 2006

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

KAVADIAS, Stelios; LADA, Kostas; LOCH, Christoph. O modelo de negócio transformador: como saber se você tem um. **Harvard Business Review Brasil**, Out. 2016. Disponível em: <http://www.apdata.com/upload/file/Edicao_Outubro_2016.pdf>. Acesso em 17 jan. 2017.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MACKEY, John; SISODIA, Raj. **Capitalismo Consciente**: Como Libertar o Espírito Heroico dos Negócios. São Paulo: HSM Editora, 2013.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, José Carlos; MINTZBERG, Henry. Why Corporate Social Responsibility isn't a Piece of Cake. **MIT Sloan Management Review**, v. 56, n. 4, p. 8, 2015.

MORAIS NETO, Siqueira de; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Criação de Valor Compartilhado**. São Paulo: Atlas, 2014.

MORAIS NETO, Siqueira de; PEREIRA, Maurício Fernandes; MORITZ, Gilberto de Oliveira. Novo capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. **PRETEXTO**, Belo Horizonte v. 13 n. 3 p. 72 – 91 jul./set. 2012. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1260/pdf>>. Acesso em 13 jan. 2017.

MORAIS NETO, Siqueira de; NEIS, Dyogo; PEREIRA, Maurício Fernandes. O processo de criação de valor compartilhado. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte v 14 n. 4 p. 138-156 out/dez. 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1940/194042558009.pdf>>. Acesso em 13 jan. 2017.

PEREIRA, Luciana de Magalhães; NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. Há lugar para os valores pessoais e a realização humana no trabalho nos paradigmas organizacionais? **Revista Diálogos Interdisciplinares** 2014, vol. 3, n°.3, p18-45.

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

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Criação de Valor Compartilhado. **Harvard Business Review**; Jan/Feb2011, Vol.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy and Society: the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, dec. 2006. Disponível em: <<http://classes.uleth.ca/200803/mgt3031d/Porter%20&%20Kramer%20HBR.pdf>>. Acesso em 26 jul.2016.

PORTER, Michael E; HILLS, Greg; PFITZER, Marc; PATSCHEKE, Sonja; HAWKINS, Elizabeth. **Measuring shared value**. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. Cambridge: FSG, 2011. Disponível em: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Measuring_Shared_Value_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf>. Acesso em 26 jul. 2016.

PRAHALAD, C.K.. **A riqueza na base da pirâmide**: Como erradicar a pobreza com lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão, SC: Unisul, 2002.

SACHS, Ignacy. **Rumo à ecossocioeconomia**: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

SMITH, Dane. **Criando Valor Compartilhado**. Palestra concedida no encontro do Centro de Referência de Gestão Responsável para a Sustentabilidade em 29 de agosto 2014. Fundação Dom Cabral, 2014.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. 19. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

VAN RIEL, C.B.M. **Reputação**: O valor estratégico do engajamento de *stakeholders*. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Questões abordadas para identificação de aderência à prática da CVC no modelo de gestão praticado pela empresa DSOP Educação Financeira.

O objetivo destas perguntas é o de verificar se a empresa realmente pratica a CVC lembrando, no entanto, que a CVC pode ocorrer em um, dois ou três níveis, pois nem sempre será possível que a companhia, dependendo de seu setor de atividade, viabilize o valor compartilhado em todos os níveis. Assim sendo, mesmo que DSOP Educação Financeira se encontre apenas num patamar de prática, considerar-se-á a resposta como positiva.

As questões abordadas nas entrevistas visam compreender os seguintes aspectos:

1) Quanto ao Propósito:

- a) Todos os níveis hierárquicos estão cientes do propósito que move as ações da empresa?
- b) Este mote é praticado por todos os entrevistados?
- c) Os funcionários estão de acordo com a missão da empresa?
- d) Os valores declarados são efetivamente seguidos?
- e) Todos os trabalhadores estão cientes dos planos atuais e futuros da companhia?
- f) Todos os trabalhadores conhecem o produto ao qual a empresa dedica seus esforços de produção e vendas?
- g) Entendem que o produto está relacionado ao propósito declarado na missão da companhia?

2) Quanto às Unidades de Negócio:

- a) Quais são as unidades de negócio da DSOP Educação Financeira? Quais são os negócios de maior e de menor rentabilidade?
- b) Os produtos e departamentos da empresa, estão sujeitos a mudanças?
- c) Há novos negócios em perspectiva?
- d) Quais são as atividades mais eficientes e quais são as mais eficazes?

3) Definindo a DSOP, seus participantes, sua estrutura e sua atuação:

- a) Quais são os produtos que a empresa oferece?
- b) Quem são as partes interessadas da companhia?
- c) Quais são seus principais clientes?

- d) Quem são os principais fornecedores?
- e) Como atuam seus vendedores?
- f) Quem são os principais concorrentes?
- g) Quais são os produtos substitutos?
- h) Quais são as principais forças e fraquezas desta empresa?
- i) Quais são as medidas que vêm sendo tomadas para solucionar as principais fraquezas da companhia?
- j) Esta empresa apresenta lucratividade?
- k) Qual foi sua rentabilidade líquida nos últimos 3 anos?
- l) Esta rentabilidade tende a se manter nos próximos anos?
- m) Quais são os planos de longo prazo?

4) Análise dos níveis da Criação de Valor Compartilhado quanto a:

Reconcebendo Necessidades, Produtos e Mercados:

- a) Os clientes de seus clientes estão atendidos com este produto?
- b) Há outros produtos que podem ser oferecidos a estes clientes?
- c) Há outros mercados em que a empresa pode atuar?
- d) Há outros produtos para novos mercados que a empresa pode empreender?
- e) Todos os produtos da companhia são tratados também pelo prisma de impacto social e/ou ambiental?
- f) Como as inovações são tratadas pela companhia?
- g) As inovações de uma unidade de negócios são passadas para as demais unidades da empresa?

Redefinindo a Produtividade na Cadeia de Valor:

- a) Quais as principais medidas adotadas para redefinir a produtividade na cadeia de valor?
- b) Qual(is) foi(ram) o(s) principal(is) ganho(s) desta medida?
- c) Quais os efeitos desta medida em relação ao meio ambiente?
- d) Houve impacto sobre os trabalhadores?
- e) Quais são as métricas adotadas pela empresa para acompanhar o desempenho da empresa?

APÊNDICE B – Carta com a autorização para elaboração do estudo sobre a DSOP Educação Financeira

São Paulo, 23 de novembro de 2016

À DSOP Educação Financeira

A/C. Dr. Reinaldo Domingos

Ref.: Autorização para realizar estudo de caso sobre a empresa DSOP Educação Financeira

Prezado Senhor,

Através desta, peço sua autorização para elaboração de estudo de caso sobre a Empresa DSOP Educação Financeira, da qual o Sr. é o presidente, com a finalidade de ilustrar minha dissertação de mestrado, em curso na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, cujo tema é o estudo da aplicação da estratégia de gestão baseada em Criação de Valor Compartilhado.

Pela oportunidade que tive em participar de algumas reuniões de governança de sua empresa, pude perceber que este modelo de gestão está implícito nos negócios elaborados na companhia, fato este, que justifica tal pleito.

Antecipadamente agradeço por sua gentileza e atenção a este pedido.

Atenciosamente

Selma Culturati Vasquez

R.G. 10.731.756-4 / CPF 039.070.328-10

RA.00151903 – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUCSP

Autorização

Reinaldo Aparecido Domingos – DSOP Educação Financeira

R.G.13.988.529-8 / CPF 024.438.068-63