

**A criação de valor compartilhado  
por meio do diálogo com *stakeholders***

**Creating shared value through dialogue  
with stakeholders**

Viviane Regina MANSI<sup>1</sup>  
Maria Antonella LORENZETTI<sup>2</sup>

## **Resumo**

O capitalismo tem deixado marcas profundas na sociedade. Fomos nos acostumando com um tipo de relação que nos tornou complacentes aos sinais de risco eminentes e demos como natural a desigualdade de vozes entre os grupos que convivem e dependem de determinados recursos, espaços e tempos. O convite deste artigo é refletir sobre uma forma de a sociedade e as organizações trabalharem juntas em torno de um desenvolvimento conjunto, mais justo, a partir do conceito de valor compartilhado (VC) defendido por Porter e Kramer (2011), da proposta de Prahalad e Hart (2014), de Freeman (2015), e busca, na comunicação e no diálogo, a oportunidade de escrevermos uma nova história, a muitas mãos.

**Palavras-chave:** Comunicação. Diálogo. Compreensão. Criação de Valor Compartilhado. Novas narrativas.

## **Abstract**

Capitalism has left deep marks in our society. We were getting used to a type of relationship that has made us complacent to eminent danger signals and gave a natural inequality of voices among the groups that live and depend on certain resources, spaces and times. The invitation of this article is to reflect on how society and organizations can work together around a joint development, more just, from the concept of shared value (SV) advocated by Porter and Kramer (2011), Prahalad and Hart's proposal (2014), Freeman's proposal (2015), and look, through communication and dialogue, to the opportunity to write a new history, combining different hands.

**Keywords:** Communication. Dialogue. Comprehension. Creating Shared Value. New narratives.

---

<sup>1</sup> Mestre em Comunicação, pesquisadora do CIP - Centro Interdisciplinar de Pesquisa e integrante do GENN - Grupo de Estudos de Novas Narrativas (USP). E-mail: viviane.mansi@gmail.com

<sup>2</sup> Mestranda em Gestão da Mídia e da Comunicação pela Macromedia University of Applied Sciences. E-mail: Mariantonella@mac.com

## Introdução

Tragédias como a da cidade de Mariana, ocorrida em 2015, quando uma barragem da Samarco se rompeu, provocando mortes, desalojamentos e derramamento de terra e rejeitos em quilômetros do Rio Doce, nos fazem lembrar que a sociedade pós Revolução Industrial caminhou para uma situação insustentável na gestão dos negócios. Fomos nos acostumando com um tipo de relação que nos tornou complacentes aos sinais de risco eminentes e demos como natural a desigualdade de vozes entre os grupos que convivem e dependem de determinados recursos, espaços e tempos.

A visão da empresa focada no lucro muitas vezes torna sua atuação mais destrutiva que benéfica, mas é preciso buscar caminhos diferentes. O convite aqui é repensar uma forma de a sociedade e as organizações trabalharem juntas em torno de um desenvolvimento conjunto, mais justo. Este artigo tem como objetivo revisar o conceito de valor compartilhado (VC) defendido por Porter e Kramer (2011), o compara brevemente com a proposta de Prahalad e Hart (2014) e de Freeman (2015), e busca, no diálogo, a oportunidade de escrevermos uma nova história, a muitas mãos.

## Valor Compartilhado (VC)

Todo o desenvolvimento econômico que temos assistido nas últimas décadas não tem dado conta de diminuir disparidades econômicas. Além disso, tem gerado novas demandas ambientais e sociais, à medida que gera uma legião de cidadãos que aceitam cada vez menos recursos de qualidade. Em meio a discussões de como reverter esse quadro, surge o conceito de valor compartilhado, como uma alternativa para a responsabilidade social corporativa (RSC).

Segundo Porter e Kramer (2011), a RSC trata, frequentemente, de uma visão complementar aos negócios, que muitas vezes apenas o tangencia. Enquanto o valor central da RSC é fazer o bem, de forma discricionária ou respondendo à pressão externa, muitas vezes como uma estratégia separada do *core business* da empresa, na construção de valor compartilhado, os autores defendem que a busca é por benefícios

econômicos e sociais mais amplos, em que a criação de valor conjunto entre a companhia e a comunidade é parte integral da maximização de lucros.

Para promover a criação de Valor Compartilhado (VC), as organizações precisam rever todos os seus processos internos e externos, visando, segundo Prahalad e Hart (apud PEREIRA; MORAIS NETO, 2014), o capitalismo mais inclusivo (também chamado de pós-capitalismo).

Os autores corroboram com os conceitos de Porter e Kramer (2011) ao afirmar que a Base da Pirâmide é uma excelente oportunidade de Valor Compartilhado. Segundo Prahalad e Hart (2014, p.2)

a verdadeira promessa do mercado não está na minoria rica do mundo desenvolvido ou nos consumidores emergentes da classe média: está nos bilhões de pessoas que estão participando da economia de mercado pela primeira vez. (Prahalad e Hart (2014, p.2))

As organizações poderão ter uma grande oportunidade para criar Valor Compartilhado atuando na base da pirâmide, pois essa é a camada esquecida pela maior parte da atividade empresarial. Segundo Prahalad e Hart (2014), atuar na quarta camada significa tirar bilhões de pessoas da pobreza extrema e prevenir o declínio de uma série de conflitos gerados pela desigualdade social. Além disso, representa uma oportunidade para as empresas, os governos e a sociedade se engajarem em uma causa comum.

Apesar dessa conexão entre propósito e valor compartilhado parecer um primeiro passo para a mudança, Freeman (2015) se manifesta contra essa ideia. Segundo este autor, uma organização realmente preocupada com os problemas sociais precisa se colocar junto a eles e trabalhar diretamente com quem está envolvido: os *stakeholders*.

Freeman (2015) defende que existem três princípios para uma organização atingir a sustentabilidade nos dias atuais:

- Princípio da interconexão: devido aos interesses dos stakeholders seguirem juntos, são necessárias soluções que satisfaçam mais de um stakeholder ao mesmo tempo.
- Princípio da substituição (no inglês, *tradeoff*): não trocar ou colocar como superior o interesse de um determinado stakeholder.
- Princípio da comunicação e do diálogo: é necessária intensa comunicação, diálogo e

engajamento, não só com aqueles que concordam com a empresa. As críticas que aparecem são extremamente importantes para a criação de valor.

Freeman, portanto, coloca mais ênfase na relação entre os stakeholders. A principal questão da criação de valor compartilhado, para este autor, é justamente a participação dos públicos durante todo o seu desenvolvimento, afinal não existe valor compartilhado criado por um único ponto de vista.

Por isso, aqui se sugere a aplicação de um modelo que engloba quatro ações que unem os pontos levantados até agora: incorporar a criação de VC na cultura empresarial e torná-lo parte do propósito, dar um voto de confiança aos que podem agregar na criação de Valor Compartilhado, ouvir os *stakeholders* para que eles façam parte de todo o processo para encontrar soluções conjuntas e mostrar que tudo o que foi exposto teve importância, pois trata-se de um valor compartilhado e não exclusivo da empresa.

## O papel do diálogo

Reforçando a ideia de inclusão dos *stakeholders*, o diálogo aparece como um meio poderoso para alcançar a criação de VC. Ele é a ponte que conecta os resultados de um trabalho de alta confiança ao engajamento, portanto é o meio que fará com que os *stakeholders* cooperem com um objetivo que entendam ser de benefício comum.

Dialogar vai além de ouvir quem está ao redor da empresa. Significa abrir espaço para transformar-se, por meio da troca de significados e ideias. Uma empresa pronta para dialogar será capaz de ouvir pontos de vistas diferentes dos seus e, assim, junto com seus *stakeholders*, poderá criar novas ideias, que sozinha não seria capaz. No mundo de hoje, quanto mais pessoas são envolvidas, mais acessamos opiniões diferentes, o que beneficia e favorece a inovação.

Muitas lideranças empresariais ainda demonstram medo de confiar e dialogar. Freeman (2015) denomina essa questão como princípio do atrito. Segundo o autor, quanto mais atrito houver entre as ideias dos *stakeholders*, maior é a fonte de soluções que se obterá como resultado. O diálogo, diferentemente de uma comunicação unidirecional, é um meio que pode promover a inovação, pois leva em consideração todos os fatores emocionais e racionais do processo de pensamento, conforme exemplos na tabela abaixo.

## Comparação entre compartilhamento de informação e diálogo

Líder em comunicação focada no compartilhamento de informações	Líder em práticas de diálogo
Preocupa-se exclusivamente se a audiência entendeu o que foi dito	Leva em consideração as necessidades do indivíduo
Mantém-se distante emocionalmente da reação dos indivíduos	Esta aberto a transformar-se
Não se abala com as mudanças do ambiente e com características dos indivíduos do grupo	Adapta-se facilmente às circunstâncias, tanto do ambiente quanto das pessoas com as quais interage
Foca os elementos concretos da realidade	Trafega entre o concreto e o abstrato presentes no cotidiano e no imaginário dos indivíduos
Foca nos motivos e dados comprováveis pela ciência que trazem produtividade ao ambiente organizacional	Não exclui os afetos e emoções do indivíduo e do grupo; em vez disso alimenta-se deles e os entende
Dá mais ênfase ao meio em si do que ao discurso e ao relacionamento na hora de se comunicar	Torna a experiência do contato relevante, independentemente do suporte que ele tem à disposição para se comunicar

**Fonte:** adaptado pela autora. MANSI, Viviane Regina. Diálogos para engajar e comprometer. São Paulo: Harvard Business Review, v.1, n.1, abril e maio 2015, p.66.

Muitas lideranças empresariais sofrem com o diálogo por não serem capazes de torná-lo algo tangível. É natural a sociedade acreditar que tudo que gera resultados produtivos deve ser provado matematicamente. O diálogo vai à contramão dessa teoria e expõe o fator humano como solução dos problemas, afinal é essa falta de tato e sensibilidade que costuma enfraquecer a confiança e os relacionamentos.

No entanto, para o diálogo produzir o efeito esperado e se manter contínuo, é preciso que esse fator humano vá além de escutar os públicos. É necessário que a organização apresente resultados e mostre que a opinião de seus *stakeholders* é essencial na tomada de decisão. Ao falar em apresentar resultados, Porter e Kramer acreditam em três maneiras de criar Valor Compartilhado: reconcebendo produtos e mercados, desenvolvendo clusters locais e redefinindo a produtividade na cadeia de valor.

Quando falamos em reconceber produtos e mercados, Porter e Kramer (2011) defendem que as organizações precisam trabalhar em mercados que atuem dentro de seu propósito e que desenvolvam produtos que atendam as necessidades da sociedade.

O principal ponto dessa ação, de acordo com os autores, é identificar as mazelas sociais e trabalhar nelas para desenvolver os serviços. Aqui as empresas que dialogam com seus *stakeholders* levam vantagem, já que estão atentas ao que acontece ao seu redor. Uma organização que para de produzir exclusivamente de acordo com o potencial lucrativo de um produto e passa a operar visando suprir necessidades sociais passa a ser mais competitiva, pois existem mais possibilidades de diferenciação dos produtos.

Segundo Porter e Kramer:

Os anseios sociais são enormes aos novos mercados e produtos. Por exemplo, nutrição adequada, saúde, moradia decente, além de menores danos ambientais são necessidades que ainda não estão satisfeitas. Quando as empresas se mobilizam para atender problemas sociais que estão relacionados ao seu negócio, novas oportunidades para inovação e lucros podem surgir. (2011, apud NETO; PEREIRA, 2014, p.51),

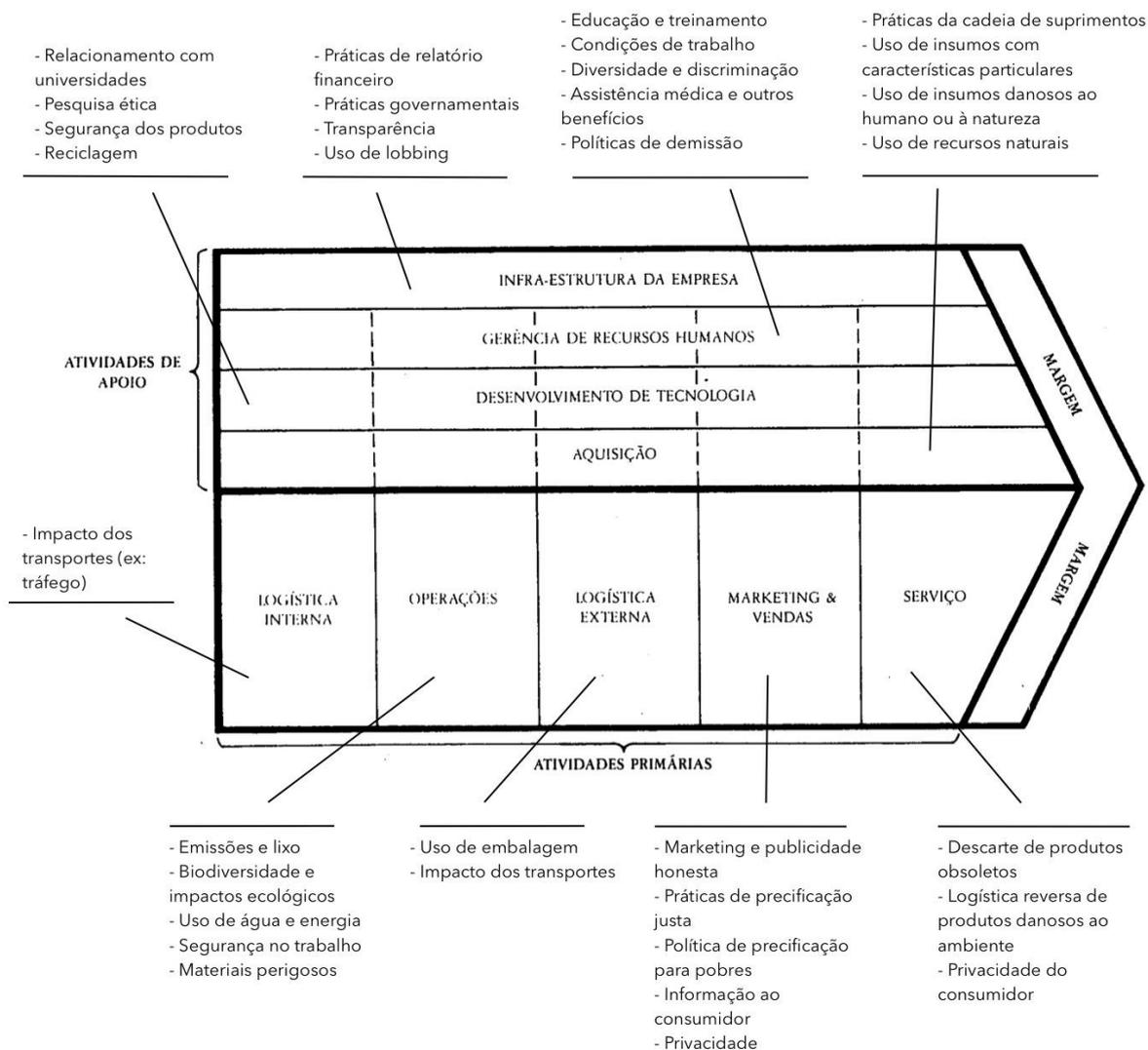
Quando Porter e Kramer falam de necessidades ainda não satisfeitas, deve-se entender que esse conceito aplica-se, principalmente, a apenas uma parte da população. A atuação na base da pirâmide, como proposto por Prahalad e Hart (2014), irá justamente suprir essas mazelas sociais, abrindo um novo mercado para as organizações que, ao visar uma população menos afortunada, além de desenvolver a base, também obterão novos clientes em diferentes mercados.

O segundo ponto defendido por Porter e Kramer é redefinir a produtividade na cadeia de valor, pois é uma oportunidade de conectar os conceitos de competitividade empresarial com o bem-estar social, de forma que tanto a comunidade local (também chamada pelos autores de cluster) se desenvolva e gere valor, como a própria empresa se beneficie desse valor. Por exemplo, uma alta no preço da energia aumentará também o custo de produção da empresa. Caso essa organização esteja atenta a essa questão e procure criar uma solução para baratear esse custo, como por meio da reciclagem, ela não irá somente melhorar os seus resultados financeiros como estará também beneficiando a comunidade ao seu redor. Muitas das chamadas externalidades criam algum tipo de custo interno para a empresa, mesmo na ausência de regulamentação ou taxação de recursos.

Sendo assim, Porter e Kramer (2011) consideram que quanto maior a responsabilidade socioambiental maior será a produtividade da comunidade e, consequentemente,

te, maior a produtividade da empresa. A imagem a seguir ilustra como a cadeia de valor como um todo poderia ser revista de forma a criar valor compartilhado.

## Impactos sociais na Cadeia de Valor



**Fonte:** adaptado de PORTER, Michael; KRAMER, Mark, 2006 apud PEREIRA, Maurício Fernandes; MORAIS NETO, Siqueira de, 2014, p. 62.

Em relação à energia e a logística, por exemplo, podem ser utilizadas fontes de energia limpas e a alteração das rotas dos veículos, visando minimizar a poluição e o tráfego. Sobre os recursos materiais, um dos principais pontos de geração de VC na cadeia, as organizações podem aproveitar das novas tecnologias para a reciclagem e a

reutilização de recursos naturais e matérias-primas, barateando custos para a organização e beneficiando o meio ambiente.

No caso do setor de compras, uma organização que tem em seu propósito a criação de VC não irá optar pelos fornecedores de menor qualidade ou sem certificações. Ao contrário disso, ela irá selecionar os seus parceiros visando o desenvolvimento conjunto, como por exemplo, utilizando pequenos produtores, que apesar de mais caros num primeiro momento, entregarão maior qualidade nos processos. A organização em busca de VC irá buscar parcerias duradouras que promovam benefícios tanto a si como ao seu fornecedor que irá crescer e manter a qualidade na entrega.

Em relação à produtividade do trabalhador, as lideranças empresariais precisam considerar cada vez mais que quanto maior a motivação, maior será a produção do funcionário. Diminuir salários e cortar benefícios é uma solução de curto-prazo que acarretará em custos maiores no futuro, já que a organização poderá perder mão-de-obra qualificada e tempo de produção para encontrar e adaptar novos funcionários, além de ter que gerenciar condições modernas como síndrome do pânico, absenteísmo por estresse e maior procura por apoio psicológico. Para gerar Valor Compartilhado no ambiente interno é preciso cuidar da saúde e do bem-estar da equipe de trabalho. Sem um local propício e condições favoráveis ao desenvolvimento pessoal, dificilmente os funcionários entregarão os resultados esperados e os custos serão altos tanto para a organização como para a sociedade, que poderá ficar sem a entrega de produtos.

A localização também é um fator que Porter e Kramer (2011) atribuem grande importância para a geração de VC. Nos últimos anos, devido às facilidades da globalização, muitas empresas decidiram migrar suas indústrias para locais mais baratos, tanto em questão de impostos como de mão-de-obra e matéria-prima. Porém, hoje se percebe que esse tipo de atitude só acarreta em maiores danos ao ambiente, já que as rotas de transporte tornam-se maiores, poluindo mais o ambiente, e estimulando o uso de empresas terceirizadas sem qualidade devido ao baixo custo de produção. As organizações que criam Valor Compartilhado buscam ser locais, desenvolvendo o ambiente em que estão.

Entendemos que construir VC na Cadeia de Valor não é tarefa fácil e, muito menos, rápida. Porém, acreditamos que incluindo os *stakeholders* nesse processo os

resultados podem ser muito mais positivos e ainda melhores quando associados ao diálogo, conforme pode ser visto na tabela seguinte.

## Diálogos possíveis ao longo da Cadeia de Valor

Processo na Cadeia de Valor	Grupo de diálogo	Temática sugerida	Resultado possível	Benefício para empresa	Benefício para a sociedade
Energia	Produtoras de energia, governos, empresas da mesma comunidade, funcionários, associação de moradores	Diminuir a emissão de gases poluentes por meio de novas soluções para geração de energia	Descoberta de novas fontes de energia limpa e parceria com empresas locais para que todos possam usufruir do benefício	Diminuição dos gastos com taxas e impostos pela emissão de poluentes	Nova tecnologia disponível para todas as empresas locais, melhorando a qualidade do ar da região
Logística	Fornecedores da área, entidade responsável pelo controle do tráfego, comunidade ao redor das principais rotas, funcionários da área	Diminuir o tráfego intenso causado pela grande quantidade de caminhões	Utilização de novas rotas ou horários que não afetem o dia-a-dia das comunidades locais	Economia no tempo de percurso, usando rotas livres que permitem melhor condicionamento do motorista e entregas agendadas	Melhor tráfego na região, possibilitando fácil acesso aos locais
Recursos	ONGs do setor, comunidade próxima, empresas que utilizam os mesmos recursos naturais, governo, fornecedores de matéria-prima, funcionários da área	Diminuir a extração de componentes da natureza	Início de um processo de reciclagem custeado por todas as empresas que utilizam da mesma matéria-prima	Redução dos gastos com impostos pela extração de matéria-prima, aumento da qualidade dos fornecedores e maior centralização dos processos	Ambiente mais protegido e maior acesso à tecnologia pela atividade empresarial local
Compras	Fornecedores locais e funcionários da área	Melhorar a qualidade das entregas e produtos	Encontro de fornecedores menores mas com maior atenção à empresa e	Melhor qualidade em seus produtos, confiança no fornecedor e maior facilidade para mudanças	Desenvolvimento da atividade empresarial local

			mais flexíveis		
Produtividade do trabalhador	Funcionários	Melhorar a produtividade no ambiente de trabalho	Descoberta de novos fatores que motivam a equipe, como melhoria nos planos de saúde ou transformação no ambiente de trabalho	Funcionários motivados a crescer na empresa e ajuda-la no alcance do seu propósito	Melhor qualidade de vida e criação do sentimento de pertencer
Localização	Acionistas, governo, funcionários, fornecedores e entidades locais	Facilitar os processos internos e externos da organização	Manter a base da empresa nos locais de origem ou em comunidades de fácil acesso	Diminuição dos gastos com transporte, maior qualidade nas entregas e nos produtos	Desenvolvimento da comunidade local, que verá crescimento da atividade empresarial e inovação

O diálogo é, portanto, uma ferramenta poderosa para redefinir a Cadeia de Valor, visto que entendendo o ponto de vista dos *stakeholders*, uma organização pode entregar um valor muito mais assertivo. Além disso, dialogar sobre os processos da atividade empresarial fortalece os vínculos com os públicos, fator essencial para promover a confiança e os resultados conjuntos buscados no século XXI.

Por fim, falemos da criação dos clusters locais, pois eles podem ter impacto direto em diversas questões de bem-estar social, tais como a saúde das comunidades ao redor das organizações.

Como citado anteriormente, a localização é de extrema importância para a Cadeia de Valor. Uma organização em busca de VC não deve simplesmente definir uma localidade e contratar fornecedores com menor custo, é necessário que ela esteja atenta às necessidades e aos impactos que suas decisões terão naquele ambiente.

O desenvolvimento de clusters proposto por Kramer e Porter (2011) não inclui somente os públicos com impacto direto na produção da empresa, como os fornecedores, mas também aqueles que de alguma forma poderão acarretar em mudanças no seu ciclo produtivo, como a mão-de-obra futura. Por exemplo, uma organização interessada

em desenvolver a sua comunidade irá prezar também por projetos que incentivem o ensino nas escolas e universidades, assim garantirá funcionários mais qualificados no futuro.

Porter e Kramer (2011) afirmam que identificar as lacunas e deficiências do ambiente diminuirá muitos custos no futuro e aumentará a produção, por isso é preciso estar atento às vozes da comunidade. O diálogo atua como um agente preventivo para as organizações, que ao dividir ideias e pensamentos com quem está ao seu redor poderá entender quais as necessidades de desenvolvimento do local e antecipar essas demandas. A proposta aqui é que as organizações mantenham grupos de diálogo constantes com os principais representantes da comunidade em que atua, como associações comerciais, instituições de ensino, concorrentes e entidades governamentais.

Segundo Porter e Kramer (2011), o desenvolvimento desses clusters ajuda também na competitividade. As organizações que atuam em um mesmo local podem se juntar para desenvolver projetos que beneficiem a comunidade e agreguem valor às suas linhas produtivas. Justamente por isso, o diálogo é tão importante, visto que o bom relacionamento entre as empresas não é um processo automático, precisando de muita confiança e engajamento.

Por fim, entendemos que as organizações que dialogam e decidem desenvolver clusters locais evitarão custos derivados de mazelas do ambiente, formarão parcerias valiosas para a sua Cadeia de Valor e promoverão inovação para a sociedade.

## **Dialogar para inovar**

Trazer os públicos para perto da organização é essencial para alcançar as três formas de gerar VC definidas por Porter e Kramer (2011). O diálogo permite o engajamento dos *stakeholders* em uma mesma causa e, mais do que isso, possibilita a inovação devido ao espaço para compartilhar ideias.

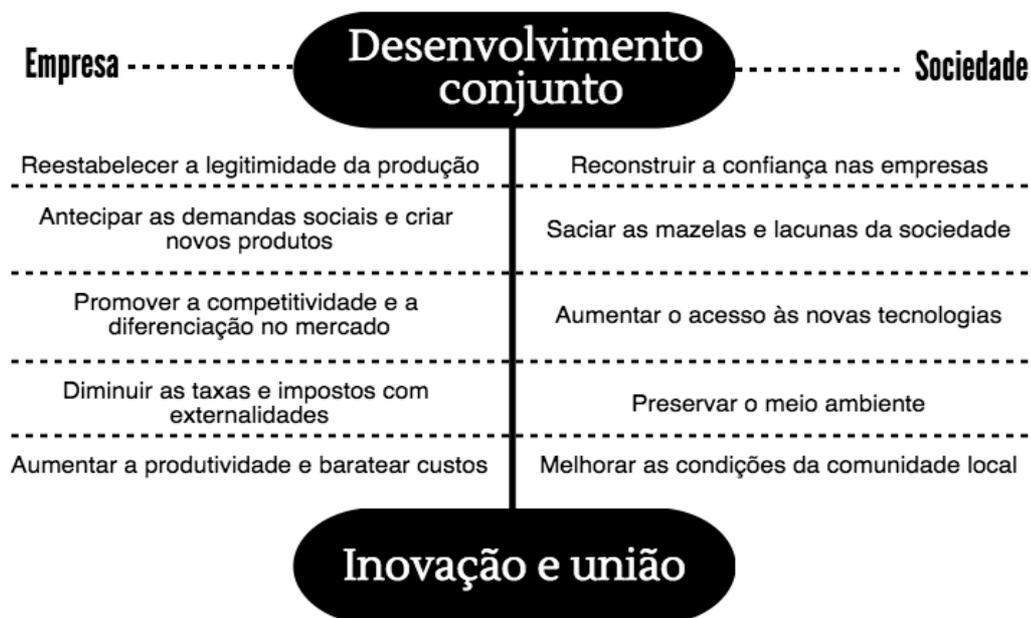
Porém, o processo é trabalhoso. Criar Valor Compartilhado requer parceria, envolvimento, comprometimento. Engajamento de *stakeholders* não é uma questão fácil, mas os resultados podem promover inovações que atendam às principais demandas sociais. Para engajar é preciso que as organizações disponibilizem tempo e paciência, en-

volvendo os seus públicos desde a primeira comunicação até colher os resultados de um trabalho coletivo.

O diálogo promove o engajamento pois possibilita o entendimento do que a sociedade precisa para melhorar e, como consequência, abre espaço para que as empresa e seus públicos criem juntos soluções para facilitar esse processo. Em outras palavras, significa envolver o *stakeholder* no processo de construção e tomada de decisão para criar Valor Compartilhado. Como Nixon (2012, p. 24) nos lembra, “às vezes, o que emerge de diálogo não é uma resposta a uma pergunta, mas uma melhor definição do problema ou mais perguntas, permitindo assim a continuação do diálogo”.

A partir daí, a organização e a sociedade começarão a criar Valor Compartilhado partindo de um mesmo objetivo e terminando em um resultado comum. A diferenciação entre elas será no desenvolvimento desse processo, pois cada inovação fornece um valor diferente para cada parte, conforme a tabela a seguir.

**Figura 4:** Valor Compartilhado para a empresa e para a sociedade



A qualidade dos relacionamentos, gerada pelo processo do diálogo, é o que irá determinar o engajamento dos públicos e, portanto, a inovação para promover esses resultados. As organizações que entenderem como se posicionar a fim de criar um elo sólido entre elas e seus *stakeholders* criarão maior VC. Isso acontece porque quanto

mais os públicos se identificarem com um propósito e se envolverem com as ações da empresa, mais eles se engajarão para apoiar suas causas.

Uma empresa que promove o diálogo cria também confiança nos seus públicos e permite uma boa qualidade nos relacionamentos. Assim, os *stakeholders* passam a se engajar com o propósito da organização, pois se identificam e confiam nas suas ações. Quanto mais engajamento, mais ideias e mais inovação, colocando a organização cada vez mais próxima do seu propósito e permitindo a sua adaptação ou alteração sempre que necessário de acordo com os feedbacks dos seus públicos. Assim, essa se torna uma empresa conduzida e composta por seus *stakeholders*, tornando-se uma parceira da sociedade e não uma inimiga do desenvolvimento.

Não faltam instrumentos para facilitar o processo de diálogo das organizações com seus públicos. A AccountAbility disponibiliza diversos materiais de apoio para empresas que desejam melhorar a qualidade do seu diálogo, entre os quais se destaca o “Stakeholder Engagement: Creating Value and Delivering Performance” ou, em português, Engajamento de stakeholders: criando valor e proporcionando desempenho. O objetivo da publicação é buscar formas de construir relacionamentos mais fortes com os stakeholders não somente para obter uma “licença social” para operar, com também contribuir para a sua força inovadora sustentada - a criação de valor financeiro e social.

A International Finance Corporation - IFC, membro do Grupo Banco Mundial e maior instituição de desenvolvimento global voltada para o setor privado nos países em desenvolvimento, também disponibiliza gratuitamente um guia para empresas que querem dar um passo além no diálogo com stakeholders. Depois de um primeiro instrumento, lançado em 1995, a versão de 2015 intitulada IFC Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets ou, em português, Engajamento de Stakeholders IFC - um guia prático para empresas que fazem negócios em países emergentes, também aborda a questão e uma série de casos concretos.

O GRI – Global Report Initiative, é outra iniciativa global que ajuda empresas, governos e outras organizações a compreender e comunicar o impacto da empresa sobre questões críticas de sustentabilidade.

O que todas essas iniciativas trazem em comum? Diversas questões, das quais destacamos a defesa de que responsabilidade social, quando desconectada do core busi-

ness da empresa, não traz benefícios de longo prazo nem para empresas, nem para os demais stakeholders; a crença de que a escuta e a interação com qualquer stakeholder, estando ele vinculado ou não à cadeia de valor da empresa é imprescindível para criar valor compartilhado; e valor compartilhado (tratado, é verdade, sob diferentes nomenclaturas) é fundamental para a competitividade e o desenvolvimento das nações.

## Considerações finais

Estamos diante de uma nova narrativa que precisa ser criada. O contexto, os personagens e o espaço nós já conhecemos, mas é preciso criar um novo enredo. A história não pode ser só parte de um livro de memórias. Precisa ser revisada, de forma que nos permita pensar o futuro aprendendo com nossos erros e acertos. Diversas áreas do conhecimento têm se decidido a estudar alternativas que tragam possíveis caminhos para viver melhor. Entre as várias linhas possíveis, buscamos a revisão de alguns autores do campo da administração para demonstrar que desenvolvimento econômico e desenvolvimento social não são duas questões antagônicas. Pelo contrário, uma depende da outra para que, juntas, criem uma sociedade melhor para todos nós.

Cabe aos líderes, de forma urgente, trazerem o tema para a agenda das suas empresas e começarem a esboçar um novo caminho.

## Referências

FREEMAN, Edward. **New Models of Business in Society**. Online: University of Virginia, ago. 2015. Notas de aula.

GOLDSTEIN, Maurício. **Novas organizações para uma nova economia: um mundo onde as empresas, as pessoas e o planeta prosperam juntos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 240 p.

MANSI, Viviane. Os (diversos) diálogos possíveis nas organizações. In. KÜNSCH, Dimas A et al (Org.). **Comunicação, diálogo e compreensão**. São Paulo: Plêiade, 2014. 153-163 p.

\_\_\_\_\_. **Diálogos para engajar e comprometer**. Harvard Business Review Brasil, São Paulo, 2015, n.2, p. 62-66, abril/maio. 2015.

MORAIS Neto, Siqueira de.; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Criação de Valor Compartilhado:** Planejamento de Estratégia e Metodologia para Aplicação Fundamentada no conceito de Michael Porter. São Paulo: Atlas, 2014. 248 p.

NIXON, Peter. **The Dialogue gap.** Singapore: John Wiley & Sons Singapore, 2012

PORTER, Michael.; KRAMER, Mark. **Strategy and society:** the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v. 84, nº 12, p. 78-92, December 2006.

\_\_\_\_\_. **The Big Idea:** Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, v. 89, nº 1-2, January/February 2011. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>> Acesso em: 12 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. **The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy.** *Harvard Business Review*, December 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>> Acesso em: 16 fev. 2015.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **A Riqueza na Base da Pirâmide:** Como Erradicar a Pobreza com o Lucro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 388 p.

\_\_\_\_\_. HART, Stuart L. **The Fortune at the Bottom of the Pyramid.** Strategy + Business, Issue 26, First Quarter, 2002.

\_\_\_\_\_. A riqueza na base da pirâmide. [S.l.]: Amana-Key, 2014. Disponível em: <[http://www.researchgate.net/publication/228630306\\_A\\_riqueza\\_na\\_base\\_da\\_piramide](http://www.researchgate.net/publication/228630306_A_riqueza_na_base_da_piramide)> Acesso em: 12 set. 2015.

SINEK, Simon. **How great leaders inspire action.** Ted Talks: online, set. 2009. Disponível em: <[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt-br)> . Acesso em: 20 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. Start with why. **Nova Iorque:** Penguin Group, 2009. 256 p.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações.** 3. ed. São Paulo: Editora Hemus, 2008. 440 p.

[www.accountability.org](http://www.accountability.org)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[www.ifc.org](http://www.ifc.org)