



**VII SINGEP**

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **ESTRAT3GIA DE CRIA3O DE VALOR SUSTENT3VEL EM UMA COOPERATIVA NO ESTADO DO CEAR3**

**FRANCISCO JEAN OLIVEIRA SILVA**

Faculdade Ateneu

**MIRELE CAVALCANTE DA SILVA**

Faculdade Ateneu

Faculdade Ateneu pelo Apoio a Pesquisa Cientifica.



## ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL EM UMA COOPERATIVA NO ESTADO DO CEARÁ

### Resumo

Este artigo apresenta o modelo de Criação de Valor Compartilhado de Porter e Kramer (2011) no âmbito de uma cooperativa. A pesquisa configura-se como estudo de caso com estratégia para atender os objetivos a pesquisa exploratória e descritiva, sendo de natureza qualitativa. Os dados foram coletados por meio de observação não participante, entrevista de profundidade e por meio da plataforma *online Survey Monkey*. A análise foi realizada por meio de análise de conteúdo, tendo como base o modelo CVC com os seus respectivos níveis. A análise dos dados de seis respondentes, além da observação não participante dos cooperados, permitiu evidenciar que a empresa realiza ações pertinentes principalmente aos níveis um, reconcebendo produtos e mercados e nível 3 permitindo o desenvolvimento de *cluster*, com foco nas questões sociais importantes para sociedade, porém deve trabalhar ações estratégicas do modelo no que tange o nível 2 redefinindo a produtividade da cadeia de valor. Conclui-se que os produtores alcançaram, benefícios como, melhores preços, aumento da produção, diminuições na aquisição de insumos acessam a novas tecnologias de equipamento, ainda contribuindo para o desenvolvimento local, de seus estornos e ampliando suas parcerias e proporcionando melhoria de renda e no meio ambiente.

**Palavras-chave:** Criação de Valor Compartilhado; Desenvolvimento Sustentável; Cooperativismo; Estratégia, Cooperativa.

### Abstract

*This article presents the Shared Value Creation model of Porter and Kramer (2011) within a cooperative. The research is configured as a case study with a strategy to meet the objectives of the exploratory and descriptive research, being of a qualitative nature. Data were collected through non-participant observation, depth interview and through the online Survey Monkey platform. The analysis was performed through content analysis, based on the CVC model with their respective levels. The analysis of the data of six respondents, in addition to the non-participant observation of the cooperative, showed that the company performs relevant actions mainly at levels one, reconceiving products and markets and level 3 allowing cluster development, focusing on social issues important to society, but should work on the model's strategic actions regarding level 2 by redefining value chain productivity. It is concluded that producers have achieved benefits such as better prices, increased production, decreases in the acquisition of inputs, access to new equipment technologies, still contributing to the local development of their chargebacks and expanding their partnerships and providing improved income and in the environment.*

**Keywords:** Shared Value Creation; Sustainable development; Cooperativism; Strategy, Cooperative.



## 1 Introdução

Nos últimos anos, a atividade empresarial foi vista como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos (Destatte, 2010; Husted; Allen & Kock, 2012). Em contrapartida, com as mudanças impostas não só pelo mundo empresarial, mas também pela sociedade, as empresas estão buscando alternativas para unir essas duas questões e tentar se sobressair e adquirir um diferencial competitivo (Silva & Forte, 2016).

Mais precisamente na década de 90, o crescimento dos problemas socioambientais e o acirramento da concorrência impuseram às organizações, a adoção de postura voltada à responsabilidade com os *stakeholders* (funcionários, consumidores, clientes, fornecedores, governo, acionistas e outros), tornando, assim, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) prioridade na pauta de gestão das empresas (Porter & Kramer, 2006; Soares, 2004). Além disso, percebe-se a nova economia de mercado, que considera fortemente o avanço tecnológico, a revolução verde e a maior esperança pela vida, sendo fatores ambientais e o bem-estar da população temas com grande repercussão (Godet, 2010).

Em contrapartida, para melhorar a qualidade das decisões, as empresas precisam desenvolver estratégias para mudar rapidamente, mas em uma perspectiva mais holística. Segundo Porter and Kramer (2011), a criação de valor compartilhado (CVC) em inglês (*Creating Shared Value – CSV*) é uma saída estratégica e uma forma de obter vantagem competitiva no contexto de mudanças constantes em que as empresas se encontram. Ela foi concebida unindo os conceitos de competitividade empresarial com o bem-estar social e o desenvolvimento sustentável. Porter and Kramer (2011) afirmam que é uma nova proposta para as empresas tratarem das questões que envolvem suas responsabilidades em relação aos diferentes tipos de públicos impactados por suas atividades, indo além da responsabilidade social empresarial.

Já Morais Neto (2013) afirma que proposta é baseada no ganho contínuo da empresa por meio de geração de receita, melhoria do valor econômico e da condição da população, satisfazendo as partes envolvidas no processo local e possibilitando um ambiente competitivo. A CVC é caracterizada como uma estratégia empresarial e pode compreender três níveis: reconceber produtos e mercados, redefinição da produtividade na cadeia de valor e desenvolvimento de clusters. Assim, as oportunidades de valor compartilhado vão depender do setor em que a empresa está inserida, bem como da estratégia e de problemas sociais (Bockstette & Stamp, 2011).

Nesse contexto, a cooperação entre as empresas tem se destacado como um meio capaz de torná-las mais competitivas, fortalecer o poder de compras, compartilhar recursos, combinar competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades, oferecer produtos com qualidade superior e diversificada são estratégias cooperativas que tem sido utilizada com mais frequência, anunciando novas possibilidades de atuação no mercado. As cooperativas assim como as empresas necessitam de uma boa gestão e aplicação de algumas estratégias para que sobrevivam e alcancem seus objetivos (Moraes, 1994). As cooperativas assim como as empresas necessitam buscar parcerias para o desenvolvimento local (Jerônimo *et al.*, 2006).

O cooperativismo possui grande relevância para a economia brasileira, na medida em que atua apoiando o desenvolvimento econômico e social, principalmente das pequenas propriedades rurais (Schulze, 1987 & Silva, 1994). As cooperativas agropecuárias atuam no fomento e na comercialização dos produtos agrícolas, inclusive implantando novos cultivos e agregando valor aos produtos por meio de complexos agroindustriais (Jank, 1994; Moraes, 1994; Silva, 1994).

O crescimento dessas organizações, sobretudo pela verticalização de suas operações, tem exigido a busca de fontes de capital para financiar as necessidades líquidas de capital de



giro dos seus negócios (Gawlak, 2007), para acelerar o desenvolvimento econômico e social local e consequentemente dos países como parte de solução para diversos problemas de uma sociedade mais complexas (Amaral, 2001). A cooperativa Copajus surgiu com o intuito de enfrentamento dos problemas que permeiam a comunidade agrícola de Uruanan, tendo o apoio dos trabalhadores, para a garantia da subsistência de todos e o fortalecimento dos laços comunitários e ações solidárias. A Cooperativa localiza-se na Área Reformada do Pirangi, assim com essa perspectiva a COPAJUS que estava desativada surge com nova gestão e atualmente com 138 (cento e trinta e oito) cooperados. Então a pesquisa subsidia no acompanhamento de uma cooperativa e seus respectivos processos de construção no âmbito do cooperativismo e economia solidária, visando o papel do administrador nas ações da cooperativa.

### **1.1 Problema de pesquisa e objetivo**

Diante do exposto, o presente trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais as ações e práticas de criação de valor compartilhado realizadas pela cooperativa COPAJUS? O objetivo geral deste trabalho é identificar as ações e práticas de criação de valor compartilhado realizadas pela cooperativa COPAJUS. Ainda, a presente pesquisa tem os seguintes objetivos específicos: analisar o impacto das práticas de criação de valor compartilhado e elaborar estratégias de criação de valor compartilhado para COPAJUS.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Criação de valor compartilhado**

Porter and Kramer (2011) apontam que nos últimos anos, as organizações vêm se tornando uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos. As empresas são percebidas por estarem prosperando à custa da comunidade. Contudo, surge uma nova forma de interação social capaz de lidar com esta situação. O novo conceito explorado pelas empresas a fim de obter novas vantagens estratégicas surgiu como nova perspectiva força da indústria, que se deu por meio da Criação de Valor Compartilhado (CVC).

As bases da CVC foram lançadas por Porter and Kramer (2011), ao sugerirem que as empresas devem buscar caminhos mais amplos ao tratarem das questões que envolvem sua responsabilidade em relação aos diferentes tipos de públicos impactados por suas atividades, indo além da tradicional Responsabilidade Social Empresarial (RSE) (Porter & Kramer, 2006). A proposta é o ganho contínuo da empresa por meio de geração de receita, melhoria do valor econômico, melhoria da condição da população, satisfazendo as partes envolvidas no processo local, possibilitando um ambiente competitivo. Sendo assim, a Criação de Valor Compartilhado (CVC) veio para unir os conceitos de competitividade empresarial e local com o bem-estar social (Porter, 2011).

Um dos diferenciais competitivos deste modelo está na solução de valor compartilhado, que envolve a criação de valor econômico de uma forma que possibilita também criar valor para a sociedade, visualizando sempre às necessidades das duas partes. Onde o sucesso da empresa está ao mesmo tempo da forma que o avanço social é criado. O sucesso econômico pode ser alcançado se for trabalhado o novo pensamento de imaginar que a empresa não está sozinha na sociedade, mas que a empresa precisa se adequar as novas abordagens de pensamento. De acordo com Bockstette and Stamp (2011) a CVC representa uma interseção entre a criação do valor social, caracterizada pelos investimentos relacionados aos objetivos sociais e ambientais e a criação de valor para os negócios, caracterizada pelos investimentos em negócios de longo prazo.



O capitalismo agrícola ocorreu na primeira onda e o capitalismo industrial na segunda. Assim Porter and Kramer (2011) afirmam que a busca pelo valor compartilhado representa a nova evolução do capitalismo. Com isso, a incorporação de questões sociais na estratégia e nas operações é a próxima grande transformação no pensamento gerencial, onde a informação é utilizada para descobrir e atender estas necessidades sociais ainda não providas, e de acordo com Drucker (1993), onde organizações assumem funções diferentes do costume para atender as necessidades da sociedade.

Porter and Kramer (2011, p.5) afirmam que, “as necessidades sociais, e não apenas as necessidades econômicas convencionais definem mercados, assim como danos sociais podem criar custos internos para as firmas”. O valor compartilhado pode trazer inovação e crescimento aos negócios, reconectando as empresas ao sucesso financeiro com ganho de reconhecimento moral perante as comunidades que a rodeiam (Silva & Forte, 2016). Também possibilita crescimento aos negócios, reconectando as empresas ao sucesso financeiro com ganho de reconhecimento moral perante as comunidades que a rodeiam.

A incorporação de questões sociais na estratégia e nas operações é a próxima grande transformação no pensamento gerencial, onde a informação é utilizada para descobrir e atender estas necessidades sociais ainda não providas, e de acordo com Drucker (1993) afirma que, onde organizações assumem funções diferentes do costume para atender as necessidades da sociedade.

Quanto às necessidades sociais, e não apenas as necessidades econômicas convencionais definem mercados, assim como danos sociais podem criar custos internos para as firmas. Segundo Pfitzer, Bockstette and Stamp (2013).

É importante perceber que na CVC concentram-se escolhas feitas entre cada parte que deve se beneficiar, e não apenas uma das partes interessada (Pitts, 2014). Porém, existem três níveis de criação do valor compartilhado: reavaliação dos produtos e mercados; redefinição produtividade na cadeia de valor e suporte ao desenvolvimento de clusters locais (Porter & Kramer, 2011; Porter *et al.*, 2012).

A CVC por meio da nova concepção de produtos e mercados estimula as empresas a identificarem as necessidades da sociedade, os benefícios e os danos que são ou que podem ser causados pelos seus produtos. A identificação e exploração das necessidades da sociedade permitirão as empresas descobrirem novas oportunidades de se diferenciarem e reposicionarem nos mercados tradicionais, exigindo um redesenho de seus produtos ou métodos diferentes de distribuição. Para Spitzack and Chapman (2012) na prática, com a nova concepção de produtos e mercados, a empresa pode oferecer produtos e serviços relacionados à saúde, moradia e acesso ao crédito a preços acessíveis a comunidades mais carentes, possibilitando sua inclusão na economia formal.

A redefinição da produtividade na cadeia de valor relaciona-se a criação por parte das empresas de novas formas de operar suas atividades que inevitavelmente afetam e são afetadas por questões sociais como o uso dos recursos naturais, saúde, segurança e boas condições de trabalho. A empresa obtém a vantagem competitiva dependendo da forma que redimensiona a cadeia de valor, ou até mesmo o conjunto de atividades envolvidas na criação, produção, venda, entrega e suporte de seus produtos ou serviços.

Ao permitir o desenvolvimento do cluster local, a empresa proporciona ganhos na produtividade, inovação e competitividade não apenas de instituições de negócios, mas também de comunidades no seu entorno, escolas, universidades, fornecedores e melhorias na infraestrutura. As oportunidades serão criadas por meio de decisões de novas abordagens que geram inovação e crescimento para as empresas e também geram maiores benefícios para a sociedade.

Devido à incorporação do modelo CVC pelas empresas a mudança está acontecendo por parte dos líderes, ao perceber que os problemas sociais podem se tornar vantagens e



oportunidades para o crescimento organizacional, como também se não dado importância pode ser considerado um problema futuro (Pfitzer; Bockstette & Stamp, 2013).

## 2.2 Cooperativas e a atuação na gestão estratégica

Para Schulze (1987), o cooperativismo brasileiro, foi objeto de cerca de vinte títulos legais no âmbito federal, entre os específicos e correlatos. A Lei 5.764/71 estabelece a estrutura básica do poder formal nas cooperativas. Conforme Oliveira (1984) a Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 que regulamenta o cooperativismo no país, identifica a Assembléia Geral como o órgão supremo da sociedade, podendo ser ordinária (AGO) ou extraordinária (AGE) e ainda os Órgãos de Administração e o Conselho Fiscal.

As cooperativas assim como as empresas necessitam de uma boa gestão e aplicação de algumas estratégias para que sobrevivam e alcancem seus objetivos (Jank, 1994; Moraes, 1994). Assim, cooperar é agir de forma coletiva com os outros, trabalhando juntos em busca do mesmo objetivo. A prática da cooperação educa a pessoa desenvolvendo uma mentalidade mais aberta, flexível, participativa, humana e solidária. Com base em experiências anteriores buscaram novas formas e concluíram que, com uma organização formal, chamada cooperativa, com a participação dos interessados, as dificuldades poderiam ser superadas, desde que fossem respeitados os valores do ser humano e praticadas regras, normas e princípios próprios (Rossi, 2005; Schulze, 1987).

Na opinião de Moraes (1994), o cooperativismo deve encaminhar seus esforços no sentido da promoção de uma sociedade de maior participação decisória e de maior igualdade econômica e social, contribuindo para superar as causas estruturais, apropriação e usufruto das riquezas, do emprego, da tecnologia e da cultura.

Ainda, a cultura cooperativista busca desenvolver a capacidade intelectual das pessoas de forma criativa, inteligente, justa e harmônica, visando a sua melhoria contínua (VELD, 2002). Os seus princípios buscam, pelo resultado econômico o desenvolvimento social, ou seja, a melhoria da qualidade de vida.

Segundo Olson (1971), existem fatores que podem afetar o comprometimento dos membros de um grupo para a consecução de um objetivo comum, são estes:

- Interesses diferentes: são os outros interesses de cada membro;
- A constatação de que o benefício percebido pela provisão de um bem coletivo pode não compensar os custos necessários para obtê-lo;
- A percepção de que o benefício de ter um comportamento oportunista; e.
- A inexistência de instrumentos de coerção que aumentem os incentivos para que cada membro tenha um elevado comprometimento com a realização do objetivo comum do grupo.
- Os principais objetivos de uma cooperativa são:
- Um modelo de negócios pautado pelo empreendedorismo e pela participação democrática.
- Unir pessoas e compartilhar resultados.
- Busca pela prosperidade conjunta.
- Atendimento às necessidades do grupo, e não o individualismo.

De forma particular, a prática cooperativista promove, simultaneamente, crescimento econômico e inclusão social. Trata-se de uma busca constante pelo desenvolvimento sustentável o que, para o cooperativismo, é prioridade, faz parte de seus princípios e está presente em seus produtos e serviços. Esse movimento socialmente responsável e sustentável, pois mobiliza dezenas de milhões de brasileiros de todas as idades, gêneros, raças e credos, e tem um espaço expressivo na economia do país. Suas ações também são alicerçadas em



valores éticos de honestidade, transparência, democracia e responsabilidade social e criação de valor (Amaral, 2001).

Em uma cooperativa, a distribuição de resultados está vinculada às operações efetuadas e não à participação pelo capital. Nela, todos têm direito a voto e as decisões são tomadas democraticamente, baseadas em valores de ajuda mútua, responsabilidade, igualdade, equidade e solidariedade (Veld, 2002; Rossi, 2005).

Os princípios do cooperativismo foram criados, estudados e avaliados por líderes e pensadores, com ideais baseados na cooperação. Estes princípios foram aprovados e colocados em prática quando da fundação da primeira cooperativa formal do mundo, na Inglaterra, em 1844. Os princípios cooperativistas são: valores cooperativos estão baseados na ajuda mútua; auto responsabilidade; democracia; igualdade; equidade; solidariedade; valores éticos da honestidade, mecanismos democráticos; transparência das informações, responsabilidade social; e voluntariado.

O modelo utilizado em cooperativismo para o desenvolvimento autossustentável está associado na valorização dos recursos humanos, na participação consciente de seus associados, também na defesa da ecologia e a perfeita interação da cooperativa ao seu entorno, nos aspectos econômicos, político e social (Amaral, 2001). Esses princípios devem orientar a prática cooperativista, conforme apresentados a seguir:

**Adesão voluntária e livre:** As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

**Gestão democrática:** As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem o capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa, também promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento da sua cooperativa. Estas organizações em cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. A cooperativa trabalha para o desenvolvimento sustentado da sua comunidade por meio de políticas aprovadas pelos membros (Amaral, 2001).

Na tentativa de mostrarem-se como uma alternativa superior, as cooperativas vivem em constante tensão entre os princípios da cooperação e as necessidades impostas pela competição. Esta situação é problema relativos à profissionalização da gestão em algumas cooperativas tem produzido certo desgaste do sistema na opinião pública e no sistema financeiro, com reflexos no seu processo de investimento, restando às sociedades cooperativas a capitalização própria via associados ou, de um modo ainda pior, o endividamento por créditos financeiros do sistema bancário, geralmente de curto prazo e alto custo (Vilela, Carvalho Neto & Lopes, 2008).

As cooperativas baseiam-se nos valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Para tanto, o cooperativismo acredita nos valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e preservação do ambiente para o desenvolvimento sustentado. Para Rossi (2005), a administração da cooperativa está baseada



no princípio da autogestão, que é uma modalidade de gestão multidimensional (social/econômica/ política/técnica), por meio da qual os parceiros do processo de trabalho se organizam no intuito de alcançar resultados

### 3 Metodologia

Quanto à classificação, esta pesquisa é epistemologicamente positivista (Collis & Hussey, 2005) e do tipo teórico-empírica (Demo, 2000), exploratória e descritiva, sendo de natureza qualitativa.

A revisão de literatura foi composta de bibliografia sobre criação de valor compartilhado e estratégia, além disso, sobre cooperativismo, bem como levantamento da cooperativa em Pacajus no Ceará. Levantaram-se, ainda, variáveis que pudessem contribuir nas dificuldades vivenciadas pela cooperativa e cooperados.

A pesquisa em questão enquadra-se no método de estudo de caso. O método utilizado nesta pesquisa, em administração, possui grande relevância conforme ressaltado pelos autores Yin (1989), Triviños (1992) e Minayo (2007) Godoy (1995). A Cooperativa Agroindustrial de Pacajus (COPAJUS), objeto de estudo desta pesquisa, está situada mais precisamente na Área Reformada do Pirangi no município de Pacajus. Em sua origem sua denominação inicial Agroindustrial do Caju LTDA (COPCAJU), tendo surgido num processo de organização e criação de cooperativas, um projeto da Fundação Banco do Brasil de criação de mini fábricas de beneficiamento de castanhas de caju a partir da incubação de cooperativas agroindustriais. Foram incubadas e criadas dez cooperativas singulares, dentre as quais figura a COPCAJU que serviu durante muitos anos como a Central das Cooperativas. A Copajus possui 138 cooperados e cinco gestores que estão à frente das decisões estratégicas.

Como instrumentos de coleta de dados utilizaram-se a análise documental, a entrevista pessoal por meio de um roteiro semiestruturado, além disso, a plataforma *online survey monkey*. Na análise documental utilizou-se o estatuto da cooperativa, relatórios anuais de gestão e jornais internos, a fim de recuperar dados históricos da organização.

A pesquisa teve início em fevereiro de 2018 e foi finalizada em junho de 2018. A coleta de dados ocorreu em dois momentos. No primeiro, realizaram-se entrevistas exploratórias, e a análise foi feita com os gestores e diretores por meio de um roteiro estruturado com os cooperados e observação do dia a dia da cooperativa e de seus associados a partir da análise de conteúdo (Bardin, 2009). Para a segunda etapa foi enviado um *link* do questionário da pesquisa na plataforma *online Survey Monkey*.

Quanto ao lócus da pesquisa, foi realizada no município de Pacajus no Estado do Ceará. Ainda, a pesquisa restringiu-se no universo de amostra da COPAJUS, isto é, de seus dirigentes que compõem um quadro de cinco gestores, e a observação não participante dos 98 cooperados que são oriundos da Fazenda Uruanan e dos Assentamentos Terra Viva e Rancho Alegre no âmbito da Área Reformada do Pirangi.

Foram entrevistados, no total, cinco gestores, estes responsáveis pela tomada de decisão. Na etapa de entrevistas, foram utilizados roteiros contendo questões sobre: situação atual da cooperativa, criação de valor, desenvolvimento sustentável e os entraves da cooperativa, bem como sua atuação de forma estratégica. Os elementos de pesquisa constituíram-se de cinco gestores da cooperativa Copajus (presidente, diretora administrativa, diretora financeira, diretor de vendas, conselho administrativo e conselho fiscal). Os entrevistados serão citados na análise dos dados por meio dos códigos (legendas E1, E2, E3, E4 e E5).

Para a parte textual do artigo (segunda página em diante), recomenda-se a seguinte estrutura:



## 4 Análise dos resultados

### 4.1 Análises de conteúdo das entrevistas exploratórias

Quando foi solicitado aos entrevistados que expressassem sua opinião sobre o ambiente em que a cooperativa se insere, eles apontaram, em uma análise interna e externa, sob o ângulo a o papel da cooperativa e a sua situação atual, a responsabilidade social e a criação de valor compartilhado, bem como o desenvolvimento sustentável. Dessa forma, foram coletadas as informações a seguir:

Na fala do entrevistado 1 (E1, 2018), o desafio é superar o sentimento de desconfiança na diretoria pela maioria dos associados, buscar parcerias em volta do acampamento para melhorar a questão da comercialização e capacitações. Estamos nos tornando referência na região do Piragi por lutar pelas causas sociais e ambientais. Além de estarmos iniciando o processo de transição de toda nossa produção para o modelo da agroecológico. Com certeza estaremos nos próximos meses ampliando nosso quadro de contratados como técnicos agrícolas, engenheiros agrônomos e engenheiro de alimentos, para acompanhar nossa produção, comercialização e a inclusão de novos produtos. (E1, 2018).

O entrevistado 2 (2018) ressalta argumentos como [...] temos um grupo de 20 mulheres muito fortes e que já participaram de capacitações promovidas por entidades reconhecidas. Boas práticas e higienização de alimentos, beneficiamento do pedúnculo do caju com mais de 30 tipos de subprodutos (carne do caju, hambúrguer, salgados, tortas, cajuínas, bolos e etc). Temos outro grupo muito promissor em formação que é o da bovinocultura de leite e caprinocultura no qual pretendemos integra-lo posteriormente a cooperativa. Este grupo envolve inicialmente 10 famílias onde toda produção é vendida no mercado local [...] (E2, 2018).

Quanto os entres foi mencionado pelo entrevistado 3 [...] nossa maior dificuldade está na falta de experiência de como tocar a nossa cooperativa mediante a falta de confiança de nossos sócios, que acabam repassando sua produção a terceiros. O que valoriza nossa cooperativa é que temos como produzir agro ecologicamente todos os nossos produtos, milho, feijão, caju, hortaliças e fruticultura e estamos em um processo que iremos implantar culturas irrigadas [...] (E3, 2018).

Quanto aos desafios, foi mencionado pelo (E4, 2018) que, [...] o nosso desafio é agregar toda produção de castanha e caju a cooperativa, pois temos aproximadamente 7.000ha de cajueiro com um produção estimada em torno de 1 a 3 milhões de toneladas de castanha e uma estimativa de 10.000 a 100.000 toneladas do pedúnculo, na última safra 2017, onde esta produção não esta organizada na cooperativa, e grande parte da mesma é vendida a atravessadores (E4, 2018).

Ainda, foi ressaltado pelo (E5, 2018) que, [...] temos um potencial enorme para beneficiamento dos nossos produtos principais, atualmente a castanha e o caju. Mediante a produção de castanha e caju serem de posse de nossos agricultores e sócios. Desta forma, iremos beneficiar a nossa produção e a dos vizinhos, melhorar a renda de nossas famílias e de nosso parceiro. Além de contribuir com o meio ambiente e com a ampliação de nossas práticas de transição agroecológicas (E5, 2018).

A partir das falas dos entrevistados, foi possível identificar os seguintes desafios a serem superados:

- Fazer o beneficiamento do pedúnculo e seus sobre produtos.
- Implementar as áreas de interesse em hortaliças e fruticulturas.
- Fazer a integração entre as partes interessadas (atores, comunidade, empresas,



fornecedores e sociedade).

- Responsabilidade social envolvida nas estratégias da cooperativa.
- Inovação no processo produtivo.
- Investimento na competitividade e valor compartilhado em longo prazo.
- Mudanças nas condições sociais fora da cooperativa para desencadear novo crescimento e ganhos produtivos
- Identificar novos produtos e mercados e adquirir benefícios satisfatórios para COPCAF e sociedade.
- Repensar totalmente a forma como o produto principal está sendo desenvolvido, embalado, vendido, dada atenção maior na safra.
- Deficiência em área da logística, fornecedores, canais de distribuição, treinamento e organização de mercado.
- Ausência de marco legal.
- Baixa colaboração entre os diferentes subsistemas ou redes de cooperativas

#### 4.2. Análise dos Questionários

Esta etapa propôs analisar os dados coletados a partir do questionário, este compo dez questões a serem respondidas.

No que tange a principal atividade produtiva da COPAJUS, na visão dos diretores, atualmente o produto principal da cooperativa é a castanha do caju, contudo, mas de 80% dessa produção e repassados para atravessadores.

Quanto aos outros produtos que a cooperativa trabalha ou pretende trabalhar, ou seja, sobre o grupo de interesses. Sobre a afirmação dos grupos de interesses para futura integração à cooperativa são o de bovinocultura, derivados do caju, apicultura e galinha caipira. Os entrevistados ficaram bem divididos nesta opção e complementaram que, para atender a este projeto de ampliação na cooperativa, vale ressaltar que existe um grupo de mulheres formado e organizado para trabalhar com os derivados do caju e um grupo de criadores de bovinos em formação.

Vale ressaltar que, no acampamento existe um pequeno grupo de apicultores, bem como a criação de galinha caipira de forma individualizada. Diante disso, a cooperativa tem como desafio integrar e fomentar estes dois grupos. Para Porter and Kramer (2011), as companhias que fornecem os serviços, produtos e tecnologias que se adaptem as necessidades de alguns grupos de pessoas ignorados, podem criar uma vantagem competitiva sustentável. As empresas erram ao esgotar os recursos naturais vitais para seus negócios, ao ignorar o bem-estar de seus clientes e ao provocar a consternação econômica das comunidades nas quais produzem e vendem. Jeronimo *et al.* (2006), afirma que uma empresa seja ela cooperativa ou não, precisa estar preparada para mudanças, para tanto é necessário formular estratégias adequadas, enfrentando as falhas do mercado e lidando com o oportunismo de concorrentes.

Referente os valores que cada gestor ou diretor acredita ser importante para a cooperativa. São estes: o valor social agregado aos lucros da cooperativa. Neste sentido, a função da companhia pode se expandir para um intuito mais social, ao mesmo tempo em que os lucros aumentam, se a atitude de responsabilidade socioambiental for alinhada e coerente com seu *core business* (PORTER & KRAMER, 2011). Os entrevistados ressaltaram: meio ambiente união com os cooperados, dedicação e trabalho com compromisso.

Husted, Allen and Kock (2012), mostram que algumas atividades que envolvem questões sociais podem ser combinadas com os recursos que irão criar valor para empresa Dessa forma, as oportunidades serão criadas por meio de novas abordagens de decisões que



geram inovação, crescimentos para as empresas e também maiores benefícios para a sociedade.

Quanto ao item quatro, este buscou analisar a criação de valor voltado para algum produto ou serviço que a empresa cria valor por meio da combinação de seus recursos. Evidenciou-se que a COPAJUS cria valor pela combinação dos recursos financeiros, humano, monitoramento e avaliações dos resultados e de total importância para maioria dos seus diretores.

Para Porter *et.al*, (2011) a mensuração é crucial para implementação e para o valor compartilhado, pois os executivos e gerentes precisam de dados para melhorar as decisões operacionais baseadas no valor (PITTS, 2014). Medir valor compartilhado tem como propósito conduzir o andamento e os resultados das estratégias de valor compartilhado. Assim, para cada oportunidade de valor compartilhado, identificar as empresas e acompanhar os resultados sociais é, em paralelo, resolver problema social e melhorar o desempenho empresarial.

No item cinco, buscou-se identificar como é feita a integração dos três níveis de valor compartilhado. Os dados mostram que 100% das ações da cooperativa busca a criação de valores ligados à questão social é feita através dos investimentos que agregam os objetivos sociais e ambientais. De acordo Pitts (2014) and Destatte (2010) a versão moderna de uma empresa socialmente responsável acontece por meio da segmentação das atividades na criação de valor, em três dimensões (econômica social e ambiental); e manutenção das relações com os stakeholders.

O item seis do questionário avaliou as possibilidades de criar valor compartilhado, como por exemplo, algumas áreas da sociedade podem ser mais bem conectadas com a cooperativa, possibilitando melhorias de problemas sociais e ao mesmo tempo aumentando a produtividade e assim adquirindo vantagem competitiva.

Ainda, os dados mostram que na visão de todos os diretores deve ser trabalhada uma melhor gestão das operações internas da cooperativa, para melhorar e ampliar a produtividade e minimizar os riscos e prejuízos.

De acordo com Silva and Forte (2016) e Moraes Neto et al., (2012), a criação do conceito de valor compartilhado seria promover um sistema de interdependência de atividades. Porter and Kramer (2011), afirmam que a cadeia de valor é o conjunto das atividades que a empresa utiliza para realizar seus negócios.

O item sete buscou identificar o nível de criação de valor compartilhado em que a COPAJUS precisa desenvolver. Ficou evidenciado a partir dos dados coletados na pesquisa que o nível de CVC consiste em repensar a cadeia de valor envolvendo principalmente os problemas sociais, produtivos, comercialização e criar novas maneiras de trabalho.

Agregar valor nessa cadeia de maneira mais significativa que seus concorrentes e tornar a empresa mais competitiva; problemas sociais como o uso de água, matéria prima, saúde, segurança, condições de trabalho, tratamento no ambiente de trabalho etc. podem criar custos financeiros na cadeia de valor. Entretanto, a sinergia aumenta quando a empresa aborda desafios da sociedade (energia, transporte, compras, produtividade, distribuição) de uma perspectiva do valor compartilhado e cria novas maneiras de trabalho para enfrentá-los e liberar mais valor econômico (PORTER & KRAMER, 2011).

Porter (1996) argumenta que competir para ser único é mais sustentável e lucrativo que competir para ser o melhor. A base do posicionamento estratégico é constituída pelas atividades na cadeia de valor, como por exemplo, logística, processamento de pedidos, montagem, produção, desenvolvimento e capacitação. A estratégia se sustenta através dos *trade-offs*, ou seja, a escolha de alguns valores em detrimento de outros.

Quanto às dificuldades evidenciadas pelos entrevistados, mesmo a cooperativa tendo mais de 10 anos de fundação, os novos gestores e sócios não tem experiência reais com



cooperativismo, sendo um fato importante a ser colocado e o baixo nível de escolaridade de seus sócios. Será necessário um trabalho junto a todos os cooperados na área de educação básica e capacitação em cooperativismo pra todos os seus diretores e seus cooperados, através disso podendo melhorar o grau de instrução, confiança e diminuir os riscos nas tomadas de decisões.

Segundo Jeronimo et al. (2006), algumas estratégias para o gerenciamento da cooperativa seriam: estratégia funcional de produção: que consiste em a cooperativa especificar como as funções de produção, marketing e finanças apoiarão as estratégias de negócios; estratégia de negócio: que consiste em definir um foco de planejamento para vender um grupo específico de produtos ou serviços a um grupo de clientes; estratégia corporativa: que define os negócios em que a cooperativa irá atuar, os que ela não irá atuar e a obtenção de recursos em cada negócio.

O item nove buscou identificar e analisar as ações que estão sendo realizadas para superar as dificuldades impostas. Os entrevistados ressaltaram que já estão cientes dessa realidade e propuseram novas parcerias a fim de oferecer capacitações específicas em cooperativismo, também foi iniciado um trabalho de reestruturação do estatuto e regimento interno da cooperativa e de seu quadro de sócios.

O terceiro nível de CVC é o suporte ao desenvolvimento de *clusters*. Também é importante destacar que a existência de *clusters* é fator preponderante para o desenvolvimento de economias regionais, desempenhando a função de estimular a produtividade e eficiência de micro e pequenos produtores, fomentando o empreendedorismo local e a criação de postos de trabalho, inclusive por meio de serviços auxiliares (CRANE *et al.*, 2014).

Destaca-se como aspecto positivo da criação e suporte de clusters a formação de mercados justos e transparentes. Neste tipo de mercado, há garantia da compra de insumos e a confiança no fornecimento, elementos que podem promover a qualidade e eficiência produtiva, bem como aumentar substancialmente a renda e poder de compra da população local (PORTER, KRAMER, 2011).

O último item avaliou a gestão e a formalidade de um planejamento estratégico. Os entrevistados relataram que não existe de fato um plano estratégico ou um plano de trabalho e de metas para produção, revitalização da cadeia produtiva do caju, beneficiamento e comercialização da produção. Apenas na fala do seu presidente é explicitado que existe um plano estratégico e um plano de metas, porém foi apenas elaborado e, no entanto nunca foi realizado.

Nas palavras de Pfitzer *et al.*(2013), a busca pelas oportunidades de valor compartilhado é uma atividade regular que exige a definição clara dos objetivos sociais, incorporando-os nos processos fundamentais, como planejamento estratégico e orçamentação.

### **4. 3 Estratégias de Criação de Valor Compartilhado**

A seguir A Figura 1 expõe estratégias de criação de valor compartilhado com base nos dados coletados. As estratégias de CVC servirão de insumo e de apoio para a tomada de decisão dos gestores da cooperativa COPAJUS. As estratégias foram agrupadas de acordo com os três níveis do modelo CSV de Porter and Kramer (2011). Essas estratégias foram relacionadas com os níveis e ações que poderão ser realizadas e as mesmas são de cunho socialmente responsáveis, sustentáveis e empresariais e visam contribuir na consolidação para uma cooperativa sustentável.



Níveis de criação de valor	Objetivo	Resultados para o negócio	Resultados para a sociedade
<b>Inovação nos produtos e serviços</b>	Identificar necessidades da cadeia produtiva para transformá-las em oportunidade de negócios, incorporando novas formas de apresentação.	Aumento da receita e incremento da participação de mercado a parti da oferta de novos produtos	Melhoria das competências e remuneração da força de trabalho
<b>Redefinição dos produtos e mercados</b>	Identificar as necessidades da sociedade para transformá-las em oportunidades de negócios, incorporando seus aspectos aos produtos e formas de distribuição.	Aumento da receita; incremento na participação de mercado e níveis de crescimento; e melhoria da rentabilidade.	Melhoria na assistência médica; redução da emissão de carbono; e melhoria da condição nutricional ou educacional.
<b>Investimento na competitividade e valor compartilhado em longo prazo.</b>	Modificar o ambiente interno e externo a organização a fim de proporcionar crescimento competitivo e valor compartilhado.	Desenvolvimento de competitividade e valor compartilhado conjunto com a sociedade e a empresa.	Melhoria das competências e remuneração da força de trabalho e aumento da integração social.
<b>Novas culturas implantadas.</b>	Identificar necessidades da cadeia produtiva para novas culturas e transformá-las em oportunidade de negócios, incorporando à cooperativa.	Aumento da receita e incremento da participação de mercado a parti da oferta de novas culturas.	Redução do uso de insumos; melhoria das competências e remuneração da força de trabalho.
<b>Redefinição na cadeia de valor</b>	Gerenciar melhor as operações internas a fim de aumentar a produtividade e reduzir riscos.	Aumento de produtividade; redução de custos logísticos e operacionais; garantir fornecimento; aumento de qualidade; melhoria da rentabilidade.	Redução do uso de energia e água; redução do uso de insumos; melhoria das competências e remuneração da força de trabalho.
<b>Responsabilidade Social</b>	Modificar o ambiente interno da organização a fim de proporcionar melhor capacitação de seus diretores.	Aumento na qualidade das informações, melhoria nos balaços financeiros e rentabilidade.	Redução do uso de insumos; melhoria das competências e remuneração da força de trabalho.
<b>Repensar totalmente a forma como a castanha esta sendo embalada e comercializada.</b>	Modificar o ambiente interno a fim e implementar novas tecnologias para a apresentação do produto.	Aumento na quantidade de produtos; redução de custos operacionais; garantindo uma melhor apresentação do produto e melhoria na renda.	Redução do uso de energia e água; redução do uso de insumos; melhoria das competências e uma melhor remuneração da força de trabalho.



<b>Inovação no processo produtivo.</b>	Gerenciar melhor as operações de colheita a fim de aumentar a qualidade final do produto e minimizar os prejuízos.	Aumento na quantidade de produtos; redução de custos operacionais; garantindo um melhor produto e melhoria na renda.	Redução do uso de insumos e remuneração da força de trabalho.
<b>Suporte ao desenvolvimento de clusters locais</b>	Modificar o ambiente externo a organização a fim de proporcionar crescimento e ganhos de produtividade.	Redução de custos; garantia de fornecimento; melhoria na infraestrutura de distribuição; melhoria do acesso à mão de obra; melhoria da rentabilidade.	Incremento da oferta de trabalho; melhoria nos serviços educacionais e de saúde; incremento nos ganhos econômicos.
<b>Apoio do Governo do Estado através do Projeto Uruanan – Área Reformada do Pirangi, através do Grupo de Trabalho Interinstitucional (GTD).</b>	Mudanças nas condições sociais fora da cooperativa para desencadear novo crescimento e ganhos produtivos.	Redução de custos; garantia de fornecimento; melhoria na infraestrutura; logísticas e de distribuição; e melhoria da rentabilidade.	Melhoria nos serviços educacionais, segurança e de saúde; incremento nos ganhos econômicos.
<b>Integração entre as partes interessadas (stakeholders).</b>	Gerenciar melhor as relações internas a fim de aumentar os clusters locais.	Redução de custos; garantia de novos fornecedores; melhoria na infraestrutura de comercialização e logística; melhoria da rentabilidade.	Incremento da demanda de trabalho; melhoria nos serviços sociais; incremento nos ganhos econômicos.
<b>Sustentabilidade na perspectiva agroecológica</b>	Identificar as potencialidades da agroecológica como a melhor opção agropecuária de base familiar.	Segurança alimentar e aumento da renda familiar dos cooperados da COPCAF-URUANAN	Consumo de alimentos saudáveis, sem agrotóxicos e adubos químicos e o desenvolvimento do consumo consciente.
<b>Solidariedade segundo os princípios da Economia Solidária</b>	Contribuir para o desenvolvimento da economia cooperativista e as relações solidárias e humanizadas entre seus membros.	Incremento do trabalho cooperativo proporcionando a garantia de um negócio sustentável.	Ênfase na sustentabilidade e diminuição dos custos e das incertezas do negócio baseado na competição.
<b>Recursos financeiros assegurados através do FEDAF (Fundo Estadual de Desenvolvimento da Agricultura Familiar).</b>	Aquisição de terras.	Aumento de produtividade; redução de custos logísticos e operacionais; garantir fornecimento; aumento de qualidade; melhoria da rentabilidade.	Melhoria das competências e remuneração da força de trabalho

Figura 1. Estratégias de CVC

Fonte: Análise dos dados e resultados (2018).

Uma das principais questões associadas à elaboração das estratégias descritas no Quadro 1 foi a relação da estratégia com o desenvolvimento sustentável, podendo estimular a mudança cultural, novas maneiras de aprendizado, diminuição dos impactos causados pela atuação da cooperativa Copajus e propor melhorias de performance, pois uma das premissas



do modelo CSV abordado nesta pesquisa se refere às oportunidades que podem ser adquiridas inserindo a sociedade nos seus objetivos estratégicos.

## 5 Considerações finais

Este artigo abordou o modelo de criação de valor compartilhado (CVC) de Porter and Kramer (2011), assim como outros conceitos relevantes sobre cooperativismo.

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar as ações e práticas de criação de valor compartilhado realizadas pela cooperativa COPAJUS. Identificaram-se as ações voltadas para a criação de valor feita através de investimentos em práticas sociais e ambientais possibilitando uma melhor gestão das operações internas da cooperativa, para melhorar e ampliar a produtividade e minimizar os riscos e prejuízos. Também, foi possível identificar que os gestores da cooperativa buscam agregar valor nas etapas da cadeia produtiva, de maneira que seja mais significativa que seus concorrentes e tornar a cooperativa mais competitiva. Outra maneira de criar valor que foi ressaltada está relacionada para a redução dos problemas sociais como o uso de água, matéria prima, saúde, segurança, condições de trabalho, tratamento no ambiente de trabalho.

Quanto ao objetivo específico de analisar o impacto das práticas de criação de valor compartilhado, foi evidenciado que a cooperativa cria valor pela combinação dos recursos financeiros e humano, também pelo monitoramento e avaliação dos resultados. Além disso, identificou-se que a cooperativa precisa elaborar estratégias que envolva a cadeia de valor principalmente que possibilite os resultados sociais, produtivos comercialização e criar novas maneiras de trabalho.

Atendendo o segundo objetivo específico, foram elaboradas estratégias conforme a necessidade e carências das ações voltadas para os níveis de CVC. As estratégias pontuaram a inovação nos produtos e serviços, redefinição dos produtos e mercados, investimento na competitividade e valor compartilhado em longo prazo, implantação de novas culturas, redefinição na cadeia de valor, repensarem a forma como a castanha esta sendo embalada e comercializada, inovação no processo produtivo, suporte ao desenvolvimento de *clusters* locais, apoio do governo do estado através do Projeto Uruanan – Área Reformada do Pirangi, através do Grupo de Trabalho Interinstitucional (GTI), Integração entre as partes interessadas (*stakeholders*) e recursos financeiros assegurados através do FEDAF.

Conclui-se que o modelo CVC é de fundamental importância para o desenvolvimento do projeto área reformada do Pirangi, pois a sua integração com as diversas áreas da sociedade podem ser mais bem conectadas com a cooperativa, possibilitando melhorias de problemas sociais e ao mesmo tempo aumentando a produtividade da região e assim adquirindo vantagem competitiva. Na percepção dos gestores deve ser trabalho uma melhor gestão das operações internas e externas da cooperativa, para melhorar e ampliar a produtividade e minimizar os riscos e prejuízos.

Cada vez mais a cooperativa encontra dificuldades na realização de suas atividades produtivas, e perde seu espaço no mercado para as grandes empresas e para atividades que, em dado momento, julga-se mais vantajosas. A pesquisa contribui para a conscientização dos cooperados que o cooperativismo pode proporcionar muitos benefícios e mostrar a importância da cooperação mútua como saída para superar essas dificuldades e também reconhecer a importância da criação de valor compartilhada também contribui para o desenvolvimento social, ambiental e produtivo da cooperativa e seus estornos.

Por fim, como resultados percebeu-se que os produtores alcançam por intermédio da criação de valor compartilhada no cooperativismo, benefícios como, melhores preços, aumento da produção, diminuição na aquisição de insumos, acesso a novas tecnologias



equipamento, ainda contribuindo para o desenvolvimento local, de seu estorno se ampliando suas parcerias e proporcionando melhoria de renda e no meio ambiente.

## Referências

- Alves, J. M & Staduto, J. A. R. (1999). Análise da estrutura de governança: o caso cédula do produtor rural (CPR). In: *Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares*, Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP.
- Amaral, S. A. *Marketing: abordagem em unidade de informação*. Brasília: Thesaurus.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo* (7a ed.) Lisboa: Edições 70
- Bockstette, V. & Stamp, M. (2011). *Creating shared value: a how-to guide for new corporate evolution*. Recuperado em 14 abril, 2015, de <http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/351/Default.aspx?srpush=true>.
- Drucker, P. (1993). *Sociedade Pós-Capitalista*. 5. ed. São Paulo: Pioneira.
- Gawlak, A et al. (2007). *Cooperativismo*. 3. ed. Brasília: SESCOOP.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, maio/jun.
- Godet, M. Future memories. (2010). *Technological Forecasting & Social Change*. v.77, n.9, p. 1457–1463.
- Jank, M. S. (1997). Agenda do dia para as cooperativas: no setor agropecuário, entidades têm de lidar com concorrência acirrada e precisam rever suas regras. *Folha de São Paulo*, 18 jun. Caderno de Economia.
- Jerônimo, F.B. & Maraschin, A.F.; Silva, T.N. (2006). A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. *Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, v.14, n.26, p.71-89, maio.
- Lakatos, E & Marconi, M. (1992). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Moraes, C. L. (1994). Participação do cooperado na cooperativa: uma abordagem contingencial do desenvolvimento e crescimento da cooperativa mista e do cooperado. *Perspectiva Econômica*, v. 29, n. 84, p. 125-143, Série Cooperativismo.
- Morais Neto, S; Pereira, M. F. & Moritz, G. O. (2012). Novo capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. *Pretexto*, v. 13, n. 3, p. 72 – 91.
- Morais Neto, S. (2013). *Criação de valor compartilhado: um estudo de caso na empresa WEG S.A.* Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.
- Oliveira, N.B. (1979). *Cooperativismo: guia prático*. Porto Alegre:[s.n.].
- Olson, M. (1971). *The logic of collective action – public good and the theory of groups*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Pfitzer, M.; Bockstette, V. & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, September.
- Pitts, A. (2014). Private sector relationships to ODA: measuring shared values. In: KAPA Winter Conference – National Competitiveness: diagnosis and policy prescriptions. dez, p. 13.
- Porter, M. A. (1993). *Vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- \_\_\_\_\_. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E., Kramer, M R. (2006). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, 84, (12), 78-92.
- \_\_\_\_\_.(2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, v, 84, n. 12, p. 78-92.



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. & Hawkins, E. (2011). *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. From [http:// www.fsg.org](http://www.fsg.org). Retrieved 14 august, 2015.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- ROSSI. Disponível em:  
<[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/351\\_Artigo\\_Seget\\_Gestao](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/351_Artigo_Seget_Gestao). Acesso em: 5 abr.2018.
- Silva, T. N. (1994). Participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. *Perspectiva Econômica*, v. 29, n. 86, p. 05-97, Série Cooperativismo. v. 36.
- Silva, M. C & Forte, S. H. A. C. Estratégias de Criação de Valor Compartilhado a Serem Adotadas diante de Cenários Prospectados para a Indústria da Construção Civil no Ceará. *Future Studies Research Journal*. São Paulo, set – dez. 2016.
- Severino, A. J. (2011). *Metodologia do trabalho científico*. 21 ed. São Paulo: Cortez.
- Spitzeck, H. & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy: the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance*, v.12, n. 4, p. 499-513.
- Schulze, E. (1987). Estrutura do poder em cooperativas. *Perspectiva Econômica*, v. 22, n. 59, p. 49-76, jun./dez. Série Cooperativismo. v. 22.
- Toesca, R. M. ; Pegorini, F. M. (2004). *Limitações ao Processo de Autofinanciamento do Capital de Giro em Cooperativas Agropecuárias: Aplicações do Modelo Dinâmico de Análise Financeira*.
- Triviños, A. N. S. (1992). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: design and methods*. London : Sage Publications, 1989.