

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Tomás Susin dos Santos

CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NAS
ORGANIZAÇÕES: um estudo de caso na empresa Centésimo.

Porto Alegre

2013

Tomás Susin dos Santos

**CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NAS
ORGANIZAÇÕES: um estudo de caso na empresa Centésimo.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Luis Felipe Nascimento

Porto Alegre

2013

Tomás Susin dos Santos

**CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NAS
ORGANIZAÇÕES: um estudo de caso da empresa Centésimo.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. - Instituição

Prof. Dr. - Instituição

Orientador - Prof. Dr. - Instituição

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para minha formação acadêmica, em especial:

A Deus por ter me iluminado nessa caminhada.

A UFRGS e a Escola de Administração por ter me proporcionado um ambiente propício a uma formação de qualidade.

Ao meu orientador, professor Luis Felipe Nascimento, pelo apoio e dicas tão valiosas para a realização deste trabalho de conclusão.

Ao mestrando Marcio Jappe, que me auxiliou na elaboração do TCC, pelos ensinamentos e tempo disponibilizado na orientação.

Aos meus sócios, Tiago e Renato, por terem me auxiliado com insumos valiosos para a elaboração do trabalho.

Aos meus pais, Valmir e Ivanise, pelo apoio incondicional ao longo destes cinco anos de graduação, e de toda a minha vida.

À minha irmã, minhas avós, meus tios e primos. Ter uma família como vocês do meu lado foi a base para que tudo ocorresse.

Aos meus colegas de faculdade pelo companheirismo e amizade, por fazerem minhas manhãs mais felizes.

A todos os meus amigos, pelos quais eu sinto um carinho imenso. Não conseguiria viver sem a amizade de vocês.

RESUMO

O presente trabalho analisa a geração de valor compartilhado na empresa Centésimo. Valor compartilhado é um conceito trazido por Kramer e Porter, em 2006, e melhor desenvolvido no ano de 2011. A criação de valor compartilhado significa a geração de valor para a competitividade da empresa e, principalmente, para a sociedade na qual a mesma está inserida. A visão antiga do capitalismo sempre enxergava as empresas como sendo suficientemente benignas à sociedade pelo fato de gerarem lucro, consumo, investimentos, empregos e impostos. Porém essa nova visão defende que as empresas devem sim se preocupar com o impacto social que estão causando, haja vista a interdependência que existe entre empresas e sociedade. Para a realização do trabalho primeiramente foi realizada a análise teórica do conceito de valor compartilhado. Depois, a teoria foi cruzada com a realidade da empresa Centésimo. Foram realizadas entrevistas em profundidade com dois sócios da empresa e reflexões individuais do autor do trabalho, que é também o terceiro sócio. Por fim, a partir dos insumos obtidos nas etapas anteriores, foram sugeridas ações para a empresa aumentar sua geração de valor compartilhado. Como a empresa se encontra no início de suas operações, viu-se que se encaixa em poucos aspectos relacionados aos três pilares do valor compartilhado, que são Produtos e Mercados, Produtividade na Cadeia de Valor e Desenvolvimento de Clusters Locais. A partir dessa análise, sugeriu-se que a empresa, no futuro, altere sua proposta de valor, estruture sua área de gestão de pessoas, realize divulgação de forma honesta, possua processos flexíveis, seja transparente nas finanças, seja leal em relação à concorrência e tenha compromisso com a educação.

Palavras-chave: Valor compartilhado. Empresas. Sociedade. Impacto positivo. Centésimo.

ABSTRACT

This paper analyzes the generation of shared value in the company Centésimo. Shared value is a concept created by Porter and Kramer in 2006 and further developed in 2011. Creating shared value means the value creation for the company's competitiveness and, especially, to the society in which it is embedded. The old view of capitalism always saw companies to be sufficiently benign to society because they generate income, consumption, investment, jobs and taxes. But this new view argues that companies should rather worry about the social impact that are causing, given the interdependence between business and society. To carry out the work was first performed the theoretical analysis of the concept of shared value. Then the theory was crossed with the reality of the company Hundredth. Were conducted in-depth interviews with two members of the company and individual reflections on the author, who is also the third partner. Finally, from the inputs obtained in the previous steps were suggested actions for the company to increase its generation of shared value. As the company is in the beginning of its operations, saw that fits in a few aspects related to the three pillars of shared value, which are Products and Markets, Productivity and Value Chain Development Cluster Sites. From this analysis, it was suggested that the company, in the future, change your value proposition, structure your area of people management, dissemination perform honestly, have flexible processes, is transparent in finance, is fair in relation to competition and have commitment to education.

Key words: Shared value. Business. Society. Social impact. Centésimo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Diferenças entre Responsabilidade Social Empresarial e Criação de Valor Compartilhado.....	16
Figura 1 – <i>Business Model Canvas</i> da empresa.....	26
Quadro 2 – Divisão de áreas da empresa.....	28
Figura 2 – Macroprocessos da organização	28
Figura 3 – Logo da empresa.....	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2. OBJETIVO GERAL	11
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.4. JUSTIFICATIVA.....	12
2. VALOR COMPARTILHADO NAS ORGANIZAÇÕES	13
2.1. VALOR COMPARTILHADO.....	13
2.2. CONCEITOS SEMELHANTES E COMPLEMENTARES.....	14
2.3. FORMAS PARA A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO POR PARTE DE UMA EMPRESA.....	16
2.3.1. Reconceber produtos e mercados	17
2.3.2. Redefinir a produtividade na cadeia de valor	18
2.3.3. Promover o desenvolvimento de clusters locais	20
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	21
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	22
3.3. DADOS DE PESQUISA	22
3.3.1. Tipo de dados	22

3.3.2.	Coleta de dados	22
3.3.3.	Análise dos dados	23
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	24
4.1.	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA CENTÉSIMO	24
4.1.1.	Histórico da empresa	24
4.1.2.	Sobre a empresa.....	25
4.1.3.	Origem do nome	29
4.2.	VALOR COMPARTILHADO NA EMPRESA CENTÉSIMO	30
4.2.1.	Produtos e mercados	31
4.2.2.	Produtividade na cadeia de valor	32
4.2.3.	Desenvolvimento de clusters locais	32
4.3.	RECOMENDAÇÕES DE AÇÕES E PROJETOS A SEREM REALIZADOS	
	34	
4.3.1.	Alterações na proposta de valor para o futuro	34
4.3.2.	Estruturação da área de gestão de pessoas	35
4.3.3.	Divulgação íntegra e transparente	36
4.3.4.	Processos flexíveis	38
4.3.5.	Transparência financeira	38
4.3.6.	Concorrência leal.....	39
4.3.7.	Compromisso com a educação.....	40
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42

REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS SÓCIOS DA ORGANIZAÇÃO	46
ANEXO A – HISTÓRICO ESCOLAR.....	48
ANEXO B – <i>CURRICULUM VITAE</i>	49

1. INTRODUÇÃO

A sociedade enfrenta diversos problemas em seu funcionamento ao longo dos anos. Passa o tempo, aspectos culturais mudam, o teor dos desafios muda, mas a realidade é que sempre haverá problemas a serem resolvidos no âmbito social.

De acordo com Hart e Milstein (2003), a saturação dos mercados desenvolvidos, a ampliação do fosso entre ricos e pobres, o crescimento dos níveis de degradação ambiental, e a preocupação de que o mundo desenvolvido possa estar perdendo o controle sobre sua própria densidade populacional, vêm se combinando e criando entraves à economia global.

A partir disso, infere-se que o capitalismo clássico tem gargalos que geram impactos negativos à sociedade global. No período pós-guerra, de reconstrução e reabilitação social, altas taxas de crescimento de produção e consumo eram sinônimo de bem estar social. Hoje, porém, algumas décadas depois, este ritmo de produção e consumo desenfreado pode trazer sérios danos à população. É preciso repensar a forma como se fazem negócios atualmente, para que se possa alcançar o desenvolvimento sustentável a longo prazo.

Uma das saídas para isso é o que Kramer e Porter (2011) chamam de valor compartilhado nas organizações. Este conceito está relacionado à geração de valor, por parte das empresas, para si próprias e, concomitantemente, para a sociedade que a cerca. Este assunto será aprofundado ao longo do trabalho.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Geralmente, a atuação das empresas é vista como conflitante ao desenvolvimento sustentável da sociedade. É reconhecível a importância do papel que uma organização exerce na sociedade, gerando empregos, novos produtos e

serviços, assim desenvolvendo a economia de um país. Porém, existe o outro lado da moeda, no qual muitas empresas acabam trazendo alguns malefícios para a sociedade na qual atuam, proporcionando más condições de trabalho aos cidadãos, faltando com atenção e respeito aos anseios de seus clientes, colocando o lucro acima de qualquer problema ou necessidade latente na comunidade que a cerca, causando danos ao meio ambiente, e assim por diante.

Para Kramer e Porter (2011), nos últimos anos, a atividade empresarial foi cada vez mais vista como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos. É generalizada a percepção de que a empresa prospera à custa da comunidade que a cerca.

De acordo com Kotler (2010), em mercados maduros como os Estados Unidos e o Reino Unido, um número cada vez maior de consumidores prefere as empresas cujas atividades causam impactos socioculturais positivos.

Muitos consumidores podem julgar as empresas por seu nível de comprometimento com os problemas públicos e sociais. Em relação a essa questão, Kotler (2010), diz que algumas empresas podem se mostrar capazes de lidar com isso por meio da incorporação do desafio social à filosofia da empresa. Elas transformam a sociedade.

A partir disso, fica claro que a realidade já está obrigando as empresas a repensarem suas maneiras de fazer negócio, e comecem a realmente se preocupar com os desafios sociais. “Realmente se preocupar” não significa criar um departamento de responsabilidade socioambiental para realizar algumas ações de filantropia e caridade. Isso já é bastante praticado atualmente, e não gera valor a longo prazo, nem para a sociedade e nem para a empresa. A preocupação deve estar no centro das atenções das organizações. A estratégia da empresa deve contemplar aspectos relacionados ao bem estar social. E é sobre isso que o conceito de **valor compartilhado** nos ajuda a refletir e debater, para que possa ser colocado em prática nas empresas.

Segundo Kramer e Porter (2011, p.1), o princípio do valor compartilhado:

“...envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios). É preciso reconectar o sucesso da empresa ao progresso social. 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. E, a nosso ver, pode desencadear a próxima grande transformação no pensamento administrativo.”

Com o conceito de valor compartilhado apresentado, e de acordo com o cenário acima descrito, este trabalho será desenvolvido acerca do seguinte problema:

Quais dos fatores envolvidos na criação de valor compartilhado estão presentes na empresa Centésimo? Como desenvolver aqueles que ainda não são colocados em prática?

1.2. OBJETIVO GERAL

- Analisar os fatores envolvidos na criação de valor compartilhado na empresa Centésimo.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar se a organização gera atualmente algum tipo de valor para a sociedade;
- Analisar em quais aspectos o core business da empresa impacta a sociedade na qual atua;
- Analisar como a produtividade na cadeia de valor da empresa influencia na geração de valor compartilhado;
- Analisar como a maneira com a qual a empresa lida com seus colaboradores afeta sua geração de valor para a sociedade;
- Analisar o desenvolvimento de clusters locais por parte da organização;
- Propor formas de aumentar a geração de valor compartilhado por parte da empresa.

1.4.JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica sua importância uma vez que contempla um conceito recente, porém de demasiada relevância para as empresas e para a sociedade como um todo. Por ser de recente conceituação, o tema valor compartilhado nas empresas é pouco falado e debatido no meio acadêmico, e vem aos poucos sendo comentado no meio empresarial.

Um assunto bastante estudado nos últimos anos tem sido a sustentabilidade nas empresas, que acaba tendo semelhanças com o valor compartilhado em alguns aspectos. Porém se torna de extrema importância que se realizem mais trabalhos respectivos a este último, e é por isso que a justificativa desse estudo mostra-se tão relevante.

O fato de o conceito de valor compartilhado envolver a criação de valor para a empresa, e ao mesmo tempo gerar valor para a sociedade na qual a mesma opera, é um dos principais motivos da escolha deste trabalho. Uma nova possibilidade de capitalismo está surgindo, e as empresas não devem mais pensar apenas em si mesmas, focadas no aumento de receitas e lucros, sem propósito nenhum. Mesmo que não queiram inicialmente, será questão de sobrevivência, as organizações terão muito mais chance de sucesso se disponibilizarem 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)

Visto que o autor deste trabalho tem grande interesse por assuntos referentes ao desenvolvimento simultâneo das empresas e da sociedade, o encerramento da etapa acadêmica de graduação é oportuno com um trabalho realizado dentro deste tema, a fim de que sejam gerados insumos para aplicação prática ou futuros estudos aprofundados. Além disso, o autor é um dos sócios da empresa estudada, o que com certeza faz com que os resultados deste trabalho possam facilmente ser aplicados.

2. VALOR COMPARTILHADO NAS ORGANIZAÇÕES

O presente capítulo visa a estudar o conceito de valor compartilhado, bem como realizar uma comparação deste com conceitos semelhantes encontrados na literatura. Além disso, serão descritas algumas formas de colocar em prática a geração de valor compartilhado em uma organização. Esta revisão teórica será de suma importância para as etapas posteriores do trabalho, que envolvem o estudo de uma empresa ativa no mercado. Com isso, poderão ser feitas comparações de caráter teórico-empírico, para que se possa obter uma melhor compreensão de como a geração de valor compartilhado descrita na literatura especializada está relacionada com o dia a dia de uma empresa.

2.1. VALOR COMPARTILHADO

De acordo com Oliveira (2008), é inegável o poder econômico das empresas, pois suas decisões, além dos impactos econômicos, têm impactos sociais, ambientais e políticos, que não podem ser ignorados pela sociedade.

A partir desse tipo de realidade é que se enxerga a importância do estudo de um conceito como o valor compartilhado. Esta definição foi pela primeira vez trazida à tona para discussão por Kramer e Porter, no artigo *Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial*, publicado na Harvard Business Review, em abril de 2007. Nesse início de definição do conceito, os autores dissertaram que:

Líderes de empresas e da sociedade civil dão atenção demais ao atrito que os divide e atenção insuficiente aos pontos de inserção. A dependência mútua de empresas e sociedade significa que tanto decisões empresariais quanto políticas sociais devem seguir o princípio do valor compartilhado. Ou seja, devem trazer benefícios para os dois lados. (...) Para colocar em prática estes amplos princípios uma empresa deve integrar a perspectiva social aos principais modelos já usados para entender a concorrência e nortear a estratégia empresarial. (KRAMER E PORTER, 2007, p.1)

Como já visto na seção introdutória, quatro anos depois, os autores definiram valor compartilhado da seguinte forma:

“...envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios). É preciso reconectar o sucesso da empresa ao progresso social. 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. E, a nosso ver, pode desencadear a próxima grande transformação no pensamento administrativo.” (KRAMER E PORTER, 2011, p.1)

2.2. CONCEITOS SEMELHANTES E COMPLEMENTARES

Existem alguns conceitos na literatura que se assemelham bastante ao de valor compartilhado, e alguns surgiram antes mesmo deste termo. Mesmo assim, é importante deixar claro que nenhum deles significa exatamente a mesma coisa, apenas que trazem características semelhantes.

Muito se fala, por exemplo, em sustentabilidade nas empresas. De acordo com Bellen (2005), para haver desenvolvimento sustentável devem ser considerados os aspectos relativos às dimensões social e ecológica, aliado à dimensão econômica, de recursos vivos e não vivos e às vantagens de curto e longo prazo de ações alternativas. Porém, muito se confunde sustentabilidade com preservação do meio ambiente, ou seja, um desenvolvimento apenas no âmbito ambiental.

Além disso, diferentemente do valor compartilhado, a sustentabilidade não deixa claro que a empresa deve ter a preocupação com o bem estar social no centro de suas atividades, na sua razão de existir. Por isso muitas empresas utilizam práticas de sustentabilidade como ações isoladas, que trazem, obviamente, benefícios para a sociedade, mas isso acaba não sendo sustentável, como o próprio nome sugere. Isso porque essas ações buscam minimizar os impactos negativos que a atividade principal da empresa traz à sociedade. São práticas que acabam “tapando buracos”, mas que não resolvem de fato os

problemas sociais. Nessa nova forma de fazer negócios, sugerida a partir do conceito de valor compartilhado, as empresas não buscam minimizar ou neutralizar seus impactos negativos, mas sim, causar impactos positivos a partir do seu core business, da sua atividade central.

Outro conceito que se assemelha ao de valor compartilhado, é o de valor sustentável, trazido por Hart e Milstein (2003). Para os autores, as empresas que contribuem com o desenvolvimento do bem estar social são empresas que criam valor sustentável. Dentro deste conceito, está a ideia de que a sustentabilidade não é irreconciliável com o desenvolvimento econômico, ao contrário do que muitas empresas imaginavam até então, visto que realizavam apenas ações isoladas, não conectadas com o real motivo de a empresa existir.

Ainda de acordo com Hart e Milstein (2003), para a maioria das empresas, a busca pela sustentabilidade continua difícil de ser conciliada ao objetivo de aumentar o valor para o acionista. De fato, algumas têm defendido que a criação de um mundo mais sustentável irá exigir que as empresas sacrifiquem os lucros e o valor ao acionista em nome do bem público.

Após trazerem à discussão essa visão das empresas, os autores argumentam contra ela, deixando claro que é possível sim obter o bem estar social sem comprometer os lucros obtidos pela empresa. Mais do que isso, é possível usar a sustentabilidade como estratégia empresarial para buscar aumentar a rentabilidade financeira. Esse é o princípio básico do conceito de valor sustentável. Talvez este seja o conceito que mais se assemelhe ao de valor compartilhado, mas mesmo assim possui algumas pequenas diferenças, visto que o conceito de valor sustentável traz à tona os conceitos de sustentabilidade e não trata da inserção do bem estar social na atividade principal da empresa.

Outro conceito semelhante, e normalmente confundido com valor compartilhado, é a Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Kramer e Porter (2011) sugerem algumas diferenças entre os dois conceitos. Enquanto a RSE está relacionada à cidadania, à filantropia e à sustentabilidade, e não está ligada com a maximização do lucro, o valor compartilhado está relacionado à

criação de valor para a comunidade e para a companhia, e está diretamente ligado à maximização de lucro e à competitividade. Para ilustrar melhor a ideia, os autores apresentam um quadro comparativo entre os dois conceitos:

Quadro 1 – Diferenças entre Responsabilidade Social Empresarial e Criação de Valor Compartilhado

Responsabilidade Social Empresarial	Criação de Valor Compartilhado
Valor: Fazer o bem	Valor: Benefícios econômicos e sociais relativos ao custo
Cidadania, filantropia e sustentabilidade	Criação de valor conjunto entre a companhia e a comunidade
Discrecionária ou respondendo a pressão externa	Parte integral da competição
Separada da maximização de lucros	Parte integral da maximização de lucros
A agenda é definida por relatórios externos e preferências pessoais	A agenda é específica da empresa e internamente gerada
O impacto é limitado ao footprint corporativo e ao orçamento de Responsabilidade Social	Realinha todo o orçamento da companhia
Exemplo: Compra no modelo Fair Trade	Exemplo: Transformar as aquisições para melhorar qualidade e rendimentos

Fonte: Kramer e Porter (2011)

Após a definição do conceito de valor compartilhado e da comparação deste com alguns conceitos semelhantes, é importante ressaltar as maneiras pelas quais é possível, na prática, criar valor compartilhado nas organizações.

2.3. FORMAS PARA A CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO POR PARTE DE UMA EMPRESA

Para Kramer e Porter (2011), existem três maneiras de a empresa criar valor econômico com a criação de valor social: reconceber produtos e mercados,

redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar clusters setoriais de apoio nas localidades da empresa. Cada uma delas é parte do círculo virtuoso do valor compartilhado. Melhorar o valor em uma área abre oportunidades nas outras.

É importante a discussão sobre cada um desses caminhos para que se possa entender a criação de valor compartilhado em uma organização.

2.3.1. Reconceber produtos e mercados

De acordo com Kramer e Porter (2011), para a empresa, o ponto de partida para a geração de valor compartilhado é identificar todas as necessidades, benefícios e mazelas sociais que estão ou poderiam estar associados aos produtos da empresa.

Ou seja, a empresa deve refletir sobre quais aspectos da sua atividade principal afetam a sociedade. Os produtos que essa empresa oferece aos seus clientes são benéficos às suas vidas? Ou traz apenas impactos negativos a esses consumidores? Será que o produto oferecido está realmente satisfazendo uma necessidade da população? Ou pode ainda ser aprimorado para satisfazer de fato uma necessidade?

Enfim, essas são algumas perguntas que os dirigentes de uma organização podem se fazer para observar se sua empresa está oferecendo produtos e serviços que tragam benefícios à sociedade na qual está inserida. Além dessas questões, é importante também que a empresa analise se é possível desenvolver novos produtos ou se inserir em outros mercados que atinjam uma necessidade latente das pessoas.

Em relação a essas necessidades, vale ressaltar que se tem hoje no mercado muitas necessidades já sendo atendidas por um grande número de empresas, principalmente quando o público alvo pertence a classes sociais mais elevadas. Porém, existe atualmente uma necessidade muito grande por produtos e serviços que facilitem o acesso da população de baixa renda à satisfação de suas necessidades. Por isso, empresas voltadas para os consumidores da base da

pirâmide, que ofereçam produtos de qualidade a um preço acessível, estão cumprindo um dos requisitos para a geração de valor compartilhado.

Reconceber produtos e mercados talvez seja a maneira mais eficaz para uma empresa gerar valor compartilhado, visto que, fazendo isso, a empresa atua diretamente na sua atividade principal, causando um impacto maior na sociedade, e fazendo com que a ideologia do bem estar social, por estar inserida no centro do que a empresa faz, seja mais facilmente disseminada para as atividades periféricas da organização. As próximas duas maneiras que serão discutidas nas seções 2.3.2 e 2.3.3 são importantes também, mas, se forem trabalhadas isoladamente, não gerarão de fato valor compartilhado. A forma discutida nesta seção tende a gerar mais impacto e, talvez mesmo quando trabalhada sozinha, pode acabar trazendo como consequência as demais formas, complementares a ela.

2.3.2. Redefinir a produtividade na cadeia de valor

Para Kramer e Porter (2011), surgem oportunidades para a criação de valor compartilhado porque problemas sociais podem trazer custos econômicos para a cadeia de valor da empresa. Muitas das chamadas externalidades acarretam um custo interno para a empresa, mesmo na ausência de regulamentação ou taxação de recursos.

Em alguns aspectos relacionados à cadeia de valor, a empresa pode atuar com o objetivo de gerar valor compartilhado. Em relação ao **uso de energia e logística**, podem ser planejadas ações de reciclagem ou utilização de fontes de energia limpas no transporte, por exemplo.

A partir, principalmente, da conscientização ambiental, o **uso de recursos** surge como uma opção essencial para a empresa que deseja criar valor compartilhado. Novas tecnologias estão surgindo para que sejam facilitadas práticas de reciclagem e reutilização de recursos naturais e matéria prima. O uso adequado de recursos é uma prática que já vem sendo bastante realizada no mercado. Além de auxiliar no corte de custos operacionais, traz benefícios ao meio ambiente e, conseqüentemente, à sociedade.

Normalmente, o **setor de compras** das empresas tem como principal objetivo diminuir os custos, o que faz a empresa barganhar o máximo possível com os fornecedores, optando, às vezes, por empresas que oferecem produtos de baixa qualidade ou que não possuem certificações, por exemplo. Para que se gere valor compartilhado, porém, é necessário que a empresa trabalhe com fornecedores bem selecionados, de preferência pequenos produtores que normalmente são recusados por grandes empresas por oferecerem preços mais altos, necessários à sua sobrevivência.

Em relação à **produtividade do trabalhador**, as empresas tradicionais sempre procuraram cortar custos com salários e benefícios, diminuindo o acesso de seus trabalhadores à assistência médica, por exemplo. Além disso, é comum muitas empresas prezarem pela mão de obra barata, por vezes recorrendo à terceirização da fabricação para empresas no exterior, sem ao menos ter certeza das condições de trabalho desses funcionários da empresa estrangeira – que, em muitos casos, não são das melhores. Para a empresa gerar valor compartilhado é preciso que seja tomada a devida atenção às condições de trabalho de seus funcionários, fazendo com que tenham acesso a um ambiente propício ao desenvolvimento de seus trabalhos sem que prejudiquem a saúde ou seu bem estar. Isso é o mínimo na verdade, pois o ideal é que cada vez mais a empresa melhore a qualidade de vida de seus trabalhadores, proporcionando segurança, salários dignos, capacitação e oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Outro aspecto que uma empresa pode buscar atingir para a geração de valor compartilhado é a **localização**. Nos últimos anos, com a redução dos custos de logística e a facilidade com que fluem as informações, muitas empresas se preocupam em escolher o local mais barato para se instalar, visto que os aspectos supracitados não são um problema. Porém, para que se crie valor compartilhado, é importante pensar nos impactos que a instalação da empresa terá na comunidade na qual se insere, principalmente no que diz respeito à geração de emprego e renda. Algumas empresas como Walmart e Nestlé já estão procurando trabalhar em comunidades menores, contando com o apoio de fornecedores locais. Além de

gerar oportunidades para esses produtores, as empresas tem verificado diminuição em seus custos com transporte e logística. (KRAMER E PORTER, 2011).

2.3.3. Promover o desenvolvimento de clusters locais

Sobre a necessidade do desenvolvimento de clusters nas localidades da empresa, Kramer e Porter (2011, p.1), afirmam:

Empresa nenhuma é autossuficiente. O sucesso de qualquer empresa é afetado por negócios de apoio e pela infraestrutura que a cerca. A produtividade e a inovação são fortemente influenciadas por “clusters”, ou concentrações geográficas de empresas, negócios correlatos, fornecedores, prestadores de serviços e infraestrutura logística numa determinada área.

Por isso a empresa deve estar atenta à realidade da comunidade na qual está inserida. Como citado na subseção anterior, sobre a produtividade na cadeia de valor, a organização não deve buscar uma localidade e definir os seus fornecedores levando em conta apenas os custos que terá. É preciso também que sejam analisados os impactos que essas decisões terão naquela localidade. E, quando a empresa opta por se instalar em uma localidade que necessita de vagas de trabalho e que possui pequenos produtores sem demanda para seus produtos com preço mais altos, porém de qualidade superior, o custo acaba sendo minimizado a longo prazo. Ou seja, as decisões tomadas pela empresa acabam aumentando sua competitividade no mercado e gerando um impacto positivo na sociedade.

Como Kramer e Porter (2011) afirmam, uma das maneiras de gerar valor compartilhado é o desenvolvimento de clusters nas comunidades que a empresa se insere. Um cluster não inclui só empresas, mas também instituições como programas acadêmicos, associações comerciais e organizações de normalização. Também se vale de ativos públicos na comunidade a seu redor, como escolas e universidades, água potável, leis de justa concorrência, padrões de qualidade e transparência do mercado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizada a revisão teórica do trabalho, se torna necessária a definição dos procedimentos metodológicos a serem utilizados na pesquisa. Esses procedimentos serão descritos juntamente com a delimitação do sujeito da pesquisa, da amostra e dos detalhes referentes aos dados a serem estudados.

3.1. TIPO DE PESQUISA

Em relação ao tipo de pesquisa, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por meio da abordagem de estudo de caso.

A pesquisa qualitativa é definida por Malhotra (2001, p.155) como sendo uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema.

Para Godoy (1995, p. 21), existem pelo menos três diferentes abordagens na pesquisa qualitativa: pesquisa documental, estudo de caso e etnografia. No presente trabalho será utilizado o método de estudo de caso. Godoy (1995, p. 25) afirma que este tipo de abordagem visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular.

. Sobre esse método, Yin (2010, p. 24) afirma:

Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Naturalmente, o estudo de caso é um método de pesquisa comum na psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, assistência social, administração, educação, enfermagem e planejamento comunitário.

Para Merriam (1988), os pesquisadores utilizam o estudo de caso quando desejam compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os diversos envolvidos.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa será realizada por meio de um estudo de caso individual, na empresa Centésimo, visto que, para o tipo de pesquisa utilizado, o tamanho da amostra não é relevante, como visto anteriormente. Dentro do estudo de caso, serão realizadas entrevistas em profundidade com dois sócios da empresa, já que o terceiro é autor deste trabalho.

3.3. DADOS DE PESQUISA

Para a realização de uma pesquisa que atenda aos requisitos necessários ao alcance dos objetivos propostos no início do trabalho, é importante que sejam definidos os dados a serem trabalhados. Serão detalhados a seguir os tipos de dados a serem utilizados, como será realizada a coleta desses dados e, por fim, como os dados coletados serão analisados.

3.3.1. Tipo de dados

O trabalho será realizado a partir do estudo de dois tipos de dados: primários e secundários. Os primários, de acordo com Mattar (2001, p. 48), são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Já os dados secundários, de acordo com Mattar (2001, p.48), são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados.

3.3.2. Coleta de dados

Como citado anteriormente, serão coletados dados primários e secundários. A coleta dos dados primários será realizada a partir de entrevistas em profundidade, com roteiros semi-estruturados. Estas entrevistas serão realizadas com os outros dois sócios da empresa, serão agendadas com antecedência e, com a permissão dos pesquisados, serão gravadas para posterior transcrição e análise. Além das entrevistas, como o autor do trabalho é um dos sócios da empresa, serão feitas reflexões individuais para auxiliar a compreensão do funcionamento da empresa, no que diz respeito às práticas para geração de valor compartilhado. Também serão analisados documentos pertencentes à organização que possam ser úteis ao estudo realizado. Já os dados secundários serão buscados pelo autor em fontes já existentes, sites de institutos de pesquisa, livros, artigos e publicações.

3.3.3. Análise dos dados

Realizada a coleta de dados, é o momento de analisá-los. De acordo com Mattar (2001, p. 192), o principal objetivo desta etapa é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados.

No presente trabalho a análise será realizada de forma não-estatística, por se tratar de um estudo de caso. Serão analisadas as informações obtidas com os sócios da empresa, os relatórios de observação elaborados e os documentos pertencentes à organização.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e análise dos resultados contemplarão três aspectos: a apresentação da empresa escolhida para o estudo de caso, a análise dos princípios de valor compartilhado aplicados na empresa, e as recomendações para que a organização internalize os princípios ainda não aplicados.

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA CENTÉSIMO

Para melhor compreensão da empresa analisada neste estudo de caso, faz-se necessária a apresentação da empresa, para que se tome conhecimento de sua história de formação, de seus serviços e de sua ideologia. A partir disso, poder-se-á realizar uma relação mais fidedigna da empresa com a teoria apresentada.

4.1.1. Histórico da empresa

A empresa começou a ser idealizada em agosto de 2012, quando os sócios Renato Georgiadis Rosiak e Tomás Susin dos Santos se conheceram em um encontro sobre Negócios Sociais, em Curitiba. Ambos sempre tiveram o desejo de empreender um negócio que não só fosse lucrativo, mas que pudesse trazer resultados positivos para a sociedade como um todo. A partir de então a ideia começou a ser maturada, e a Centésimo começou a tomar forma. A ideia era começar realizando ações isoladas patrocinadas por empresas e, no futuro, criar uma rede de voluntariado entre as organizações.

Os sócios continuaram conversando e desenvolvendo a ideia, até que, em outubro de 2012, surgiu a oportunidade de participarem de um prêmio oferecido por uma fundação italiana, a *Unhate Foundation*, da empresa *United Colors of Benetton*. O prêmio, denominado *Unemployee of the Year* (Desempregado do Ano), premiaria cem projetos de jovens do mundo todo que

nunca tivessem trabalhado com carteira assinada. Os projetos deveriam ser relacionados, de preferência, à arte ou a alguma causa social. O sócio Tomás inscreveu então, o projeto em seu nome e, depois de passar pela fase de aprovação da *Unhate Foundation*, o projeto foi à votação popular. Após alguns dias de votação, o projeto da Centésimo foi um dos 100 mais votados do mundo todo, e recebeu o prêmio de cinco mil euros para ser colocado em prática. Certamente, uma grande ajuda para financiar o investimento inicial da empresa.

O prêmio foi recebido em janeiro de 2013 e, a partir de então, verificou-se a necessidade de agregar mais uma pessoa à sociedade, para que o projeto fosse iniciado com a maior eficiência possível. O sócio Tiago Barradas Morés passou a fazer parte da equipe e os três então começaram a estruturar a empresa a partir de março de 2013.

4.1.2. Sobre a empresa

A Centésimo é uma empresa que tem como posicionamento ajudar outras empresas a fazer o bem. Com isso, a empresa deseja iniciar uma quebra de paradigma no mundo empresarial, no qual a prática de ações de impacto positivo é vista apenas como um recurso para melhorar a imagem da empresa e, conseqüentemente, aumentar os rendimentos financeiros. A organização acredita que é possível, paulatinamente, alterar a mentalidade dos gestores das organizações. Para isso, a Centésimo realiza ações criativas que causem impacto positivo na sociedade.

Funciona da seguinte maneira: no *website* da empresa, as pessoas podem sugerir ações para melhorar a cidade de Porto Alegre. A partir disso, a Centésimo busca empresas que estejam dispostas a ajudar na realização dessas ações, com a alocação de seus recursos financeiros, de seu conhecimento e de seu pessoal para causar esse impacto positivo. Prospectada a empresa, a Centésimo desenvolve, junto com a mesma, a ideia da ação, e coloca em prática de maneira criativa, para que a população se

interesse e a ação seja disseminada com mais facilidade. A Centésimo faz todo o gerenciamento da ação, cuida das questões burocráticas e do planejamento. A ideia é que a empresa patrocinadora da ação se envolva apenas nos momentos realmente importantes. A ação é filmada e um vídeo de cerca de cinco minutos é disponibilizado à população no site e no Facebook da Centésimo, para que as pessoas e as empresas se inspirem a participar também da causa.

A forma pela qual a Centésimo se sustenta financeiramente é por meio do pagamento do projeto por parte da empresa patrocinadora. Como a Centésimo estará gerenciando toda a ação e monitorando para que tudo ocorra dentro do esperado, além de estar disponibilizando um vídeo de divulgação da mesma, nada mais justo que cobrar por esse serviço. A Centésimo é uma empresa com fins lucrativos, mas possui esse forte viés social.

Atualmente, a empresa conta com três sócios: Renato Georgiadis Rosiak, Tiago Barradas Morés e Tomás Susin dos Santos, sendo que os dois últimos atuam mais diretamente na operacionalização da empresa.

Para melhor entendimento do modelo de negócio da empresa, será demonstrada a metodologia do *Business Model Canvas*, desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2009), e que foi utilizada para a criação da empresa por parte dos fundadores:

Figura 1 – *Business Model Canvas* da empresa

Parcerias Estratégicas 1) Desenvolvedor de site 2) Editor de vídeos 3) Parceiros para prospecção de empresas 4) Contador	Atividades-Chave - Coleta dos problemas - Prospecção das empresas - Gerenciamento dos projetos - Divulgação dos projetos Recursos-Chave - Site - Equipe - Equipamentos (câmera, computador para edição)	Proposta de Valor 1) Coleta dos problemas 2) Gerenciamento das ações 3) Divulgação das ações 4) Desenvolvimento dos funcionários da empresa realizadora da ação	Relacionamento com os clientes - Reuniões presenciais - Eventos Canais de Distribuição - Reuniões presenciais - Site/Plataforma - Facebook - Youtubee Vimeo	Clientes Empresas de conhecidos Empresas de médio e grande porte
Estrutura de Custos Investimento Inicial: - Site/plataforma - Identidade Visual - Confecção material gráfico - Legalização/contador Despesas: - Manutenção do site - Contador - Transporte		Receitas Projetos Taxa por projeto		Rede Mensalidade

Fonte: Centésimo (2013)

Em relação à estrutura da empresa, os sócios dividem as tarefas das áreas entre si, como é possível observar no quadro abaixo:

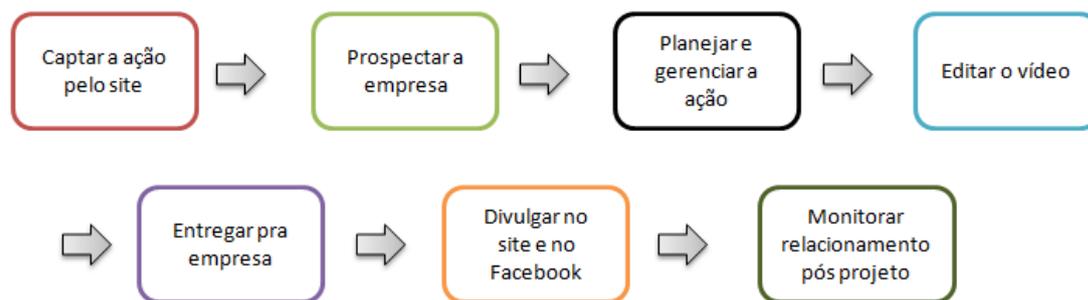
Quadro 2 – Divisão de áreas da empresa

Área	Atividades	Responsável
Finanças	Legalização da empresa; contas a pagar; contas a receber; emissão de nota fiscal; relação com o contador; prestar contas pra <i>Unhate Foundation</i> .	Tomás
Marketing	Criação e monitoramento do site e do Facebook; elaboração do material gráfico; disseminação da marca para o grande público; participação em eventos.	Tomás
Pesquisa	Monitoramento de tendências, notícias, prêmios, legislação, governo, etc.	Tiago
Projetos	Prospecção de novos projetos; elaboração de propostas; monitoramento da qualidade dos projetos; agenda da semana; criação e acompanhamento de indicadores.	Tiago

Fonte: Centésimo (2013)

Além disso, pode-se entender melhor o processo de negócio da empresa por meio do esquema abaixo, que representa os macroprocessos da organização no que diz respeito à realização do seu *core business*:

Figura 2 – Macroprocessos da organização



Fonte: Centésimo (2013)

O primeiro projeto da empresa foi realizado em junho de 2013. Denominada “Velejada dos Sentidos”, a ação proporcionou uma experiência diferente para pessoas com deficiência. A Centésimo gerenciou a ação para a empresa PrimeSail, que realiza velejadas corporativas. Para a Velejada dos Sentidos, foram chamadas três crianças com deficiência visual e duas pessoas especiais. O objetivo era, além da rara oportunidade para elas, mostrar para a população que as pessoas com deficiência podem, assim como qualquer outra, aproveitar muito bem qualquer atividade, cada pessoa com as suas individualidades.

A Centésimo criou, planejou e gerenciou toda a ação. A PrimeSail, que contratou os serviços da Centésimo, se engajou nos momentos realmente importantes, ou seja, na hora de comandar o barco junto com os deficientes. Para os sócios da empresa foi uma experiência incrível e o feedback em relação aos serviços da Centésimo foi positivo.

4.1.3. Origem do nome

A explicação da origem do nome Centésimo torna-se importante para a compreensão da ideologia empresarial da empresa. O nome Centésimo remete à Teoria do Centésimo Macaco, que fala sobre uma ilha habitada por dez mil macacos de uma determinada espécie, que se alimentava de cocos. Certo dia a ilha foi atingida por ondas de radioatividade, e os cocos já não podiam mais ser consumidos pelos macacos.

Então, um cientista ensinou um dos macacos a lavar os frutos antes de comer. Este macaco começou, aos poucos, a ensinar os macacos próximos a ele. Ao passar dos anos, o conhecimento foi se espalhando de forma lenta, até que, quando o centésimo (número simbólico) macaco aprendeu a lavar os cocos, a técnica se difundiu para todos os macacos, até mesmo os que não tinham contato com os macacos que já sabiam dela. O conhecimento se incorporou à espécie.

A organização quer buscar esse “centésimo macaco” na sociedade. Isso por meio da realização de diversas ações que, por menores que sejam, causem algum impacto positivo. Com isso, ao longo do tempo, será observada uma mudança de comportamento na sociedade. A Centésimo deseja mudar a mentalidade das empresas em relação a “fazer o bem”, e também das pessoas.

O logo da empresa remete ao macaco, animal símbolo dessa ideologia:

Figura 3 – Logo da empresa



Fonte: Centésimo (2013)

4.2. VALOR COMPARTILHADO NA EMPRESA CENTÉSIMO

Nesta seção, a empresa será analisada pela perspectiva da criação de valor compartilhado. Serão listados os aspectos presentes na criação de valor compartilhado, que foram explicados mais detalhadamente acima, na revisão teórica, e, a partir disso, será feito um comparativo com o que é realizado hoje pela empresa Centésimo, e o que está planejado para ser realizado, visto que a empresa está em fase de início de suas operações. Esta análise será de

suma importância para que se possa, posteriormente, serem sugeridas ações e projetos para aprimorar a criação de valor compartilhado por parte da organização.

4.2.1. Produtos e mercados

Para Kramer e Porter (2011), reconceber produtos e mercados talvez seja a forma mais eficiente para uma organização gerar valor compartilhado, afinal, estará beneficiando a sociedade com a sua principal atividade, com o produto ou serviço que oferece à mesma.

Neste quesito, a empresa Centésimo tem uma avaliação muito positiva, visto que foi criada com a intenção principal de causar impacto positivo na sociedade. Portanto, seu produto foi pensado para isso. Pode-se resumir o serviço que a Centésimo presta em: gerenciar para outras empresas ações criativas de impacto positivo. A própria ação que a Centésimo está gerenciando já gera valor para a sociedade. Além disso, outro fator positivo presente neste serviço é a mudança de mentalidade das organizações em relação a fazer o bem à sociedade.

Por isso, percebe-se que, em relação ao quesito produtos e mercados, a Centésimo vem atuando de acordo com o princípio do valor compartilhado. Porém, não se pode fechar os olhos para oportunidades de melhoria nesse aspecto. A Centésimo ainda pode reestruturar algumas características do seu serviço para gerar impactos mais profundos na sociedade. Talvez ações isoladas como essas que são promovidas atualmente não causem um impacto do tamanho desejado. Pode-se pensar em outras maneiras de agir para alcançar o objetivo de ajudar outras empresas a fazer o bem. Mais adiante, na seção de recomendações de melhorias, serão sugeridas algumas ações interessantes para fazer com que a organização incremente o impacto positivo que vem causando na sociedade.

4.2.2. Produtividade na cadeia de valor

Em relação ao **uso de energia e logística**, a Centésimo não possui ações direcionadas à melhor eficiência dessa atividade, visto que as operações da empresa não envolvem grandes demandas por energia ou altos gastos com recursos para logística. O serviço da Centésimo é gerenciar ações sociais, e isso envolve poucos elementos relacionados à energia e logística. A mesma lógica pode ser utilizada ao se analisar o impacto da empresa no que diz respeito ao **uso de recursos**. O máximo que a empresa pode se preocupar é a conscientização na utilização de materiais de escritório, mas que, mesmo assim, são utilizados em pequenas quantidades. Da mesma forma, a Centésimo não possui grande volume de **compras**, portanto o controle para que este setor esteja de acordo com os princípios do valor compartilhado é inexistente.

Quanto ao quesito **produtividade do trabalhador**, como a Centésimo ainda não possui funcionários em sua equipe, essa questão não é abordada atualmente. Na seção de recomendações, mais adiante, serão desenvolvidas ideias a respeito disso, visto que criar um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento dos funcionários é um fator essencial para que a empresa cumpra seu papel com a sociedade.

No que diz respeito à **localização**, a Centésimo tem realizado bem seu papel perante a sociedade por enquanto, visto que não possui escritório próprio e os sócios trabalham na Escola de Administração da UFRGS, o que diminui custos com aluguel de imóvel, além de ser um ambiente privilegiado, como será visto a seguir.

4.2.3. Desenvolvimento de clusters locais

A relação da Centésimo com a comunidade que a cerca é considerada satisfatória por enquanto. Como não possui sede fixa, na maioria das vezes os sócios trabalham na Escola de Administração da UFRGS, local onde realizam a graduação. Trabalhar lá é, visivelmente, uma forma de geração de valor

compartilhado por parte da empresa. Além de ser um excelente local para troca de experiências, networking e relacionamento com a comunidade acadêmica, a Escola possui uma ótima infraestrutura, com biblioteca, salas de reuniões e computadores. Mas o principal fator positivo de se trabalhar ali é a possibilidade de disseminar o espírito empreendedor para os demais alunos da Escola. A formação da Centésimo por dois alunos da faculdade acaba incentivando outras pessoas a fazerem o mesmo. Além do incentivo ao empreendedorismo, a proposta de valor diferenciada da empresa também pode ter o seu impacto positivo quando disseminada. Não é muito comum surgir empresas que nascem com um propósito por trás, que são criadas não apenas para gerar lucro. É uma forma diferente de capitalismo, e quanto mais pessoas ficarem conhecendo essa nova possibilidade, melhor, ainda mais sendo graduandos em Administração e possíveis empreendedores no futuro.

Além desse envolvimento próspero com a comunidade acadêmica, a Centésimo também faz questão de ter uma boa gestão de seus fornecedores. Mesmo no início, a empresa já contratou algumas empresas para realizarem serviços, como elaboração da identidade visual, desenvolvimento do *website*, legalização da empresa e filmagem do primeiro projeto. Em relação aos fornecedores, a Centésimo busca a geração de valor compartilhado no momento em que dá preferência por profissionais jovens, que estão começando, o que incentiva o empreendedorismo e apoia essas pessoas que muitas vezes não recebem a confiança de grandes empresas, o que dificulta a inserção no mercado de trabalho. Isso gera valor para a empresa também, pois o preço cobrado por esses jovens profissionais costuma ser abaixo da média do mercado, e o resultado dos trabalhos realizados tem sido bem satisfatório, algumas vezes acima do nível esperado por profissionais mais experientes. Como a Centésimo é uma empresa nova também, formada por jovens iniciantes no mercado de trabalho, a empatia em relação a esses fornecedores é grande, e se busca sempre manter um relacionamento transparente e bastante próximo, sem muitos bloqueios e burocracia.

Além de ter a juventude e o estágio inicial da empresa como ponto em comum, os fornecedores da Centésimo devem se identificar e aderir à causa da

empresa. Para a escolha de todos os atuais fornecedores esse quesito pesou bastante na avaliação, pois um fornecedor alinhado com a ideologia da empresa é essencial para a concretização de uma parceria de sucesso, além de mostrar que também se importa com as mazelas e anseios da sociedade.

Também se procura trabalhar sempre com fornecedores locais, pois a proximidade facilita bastante a realização dos serviços. Para Kramer e Porter (2011), fornecedores locais competentes promovem uma maior eficiência logística e facilidade de colaboração.

4.3. RECOMENDAÇÕES DE AÇÕES E PROJETOS A SEREM REALIZADOS

A partir do referencial teórico e de sua análise relacionada à realidade da empresa estudada, bem como dos insumos obtidos com a reflexão individual do autor e das entrevistas com os sócios da empresa, alguns aspectos foram observados e sugestões de melhorias serão agora descritas pelo autor deste trabalho. São ideias de possíveis ações e projetos a serem colocados em prática para que a organização tenha êxito na busca de seus objetivos principais.

Precusores do conceito de valor compartilhado, Kramer e Porter (2011) afirmam que: “As oportunidades de uma empresa gerar esse tipo de valor variam marcadamente entre empresas e setores distintos – mas em toda empresa há. E sua variedade e escopo são muito maiores do que o reconhecido até aqui”. Com base nisso, considerou-se possível a recomendação de novas ações para geração de valor compartilhado na empresa Centésimo, e, mais do que isso, foram recomendadas também algumas ações que não se encaixam nos três pilares do valor compartilhado vistos anteriormente, mas que foram consideradas importantes para a geração de valor social e econômico.

4.3.1. Alterações na proposta de valor para o futuro

Para Kramer e Porter (2011, p.1),

Uma exploração contínua das necessidades da sociedade levará a empresa a descobrir novas oportunidades de diferenciação e reposicionamento em mercados tradicionais e a reconhecer o potencial de mercados novos anteriormente ignorados.

Com o objetivo de desenvolver um aumento na geração de valor compartilhado por parte da empresa Centésimo, a sugestão é que seja planejado um possível incremento na proposta de valor oferecida pela organização. O atual core business da empresa, que consiste em criar, planejar, gerenciar e divulgar ações sociais para outras empresas, gera bastante impacto positivo na sociedade. Como o principal objetivo da empresa é mudar o hábito e a cultura das empresas em relação a fazer o bem, essas ações sociais podem ser um bom começo, mas talvez não gerem um impacto tão profundo quanto o esperado.

A sugestão, então, é que seja planejada para o futuro uma evolução do serviço atual oferecido para o serviço de consultoria. O serviço atual não precisaria ser removido, mas seria uma parte da consultoria oferecida, que abrangeria todas as áreas de uma organização. Assim, a Centésimo poderia atuar mais diretamente na estratégia e na operação da empresa, fazendo com que as mudanças tenham maior impacto. A empresa seria uma espécie de consultoria em valor compartilhado, ou seja, trabalharia para tornar a empresa uma geradora de valor para a sociedade. E isso deve acontecer com ações em todas as áreas da empresa, desde o setor de recursos humanos, passando pelo setor de compras até o setor de produção.

4.3.2. Estruturação da área de gestão de pessoas

A ênfase em manter o salário lá embaixo, em cortar benefícios e em produzir no exterior começa a dar lugar à consciência do efeito positivo, sobre a produtividade, do salário digno, da segurança, do bem-estar, do treinamento e de oportunidades de progresso para o trabalhador. KRAMER E PORTER (2011, p.1)

Visto que se encontra nos primeiros meses de existência, a Centésimo conta apenas com dois de seus sócios trabalhando diretamente na operação da empresa. Porém, com o esperado aumento na demanda por projetos no futuro,

provavelmente se fará necessária a formação de uma equipe maior, com a contratação de funcionários. Prevendo isso, é recomendada a estruturação de uma área de gestão de pessoas que esteja de acordo com os princípios da geração de valor compartilhado.

Para isso, sugere-se a implantação de um sistema de remuneração diferenciado, no qual o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador será bastante valorizado. A ideia consiste na seguinte lógica: o funcionário receberá um determinado salário por mês. Uma porcentagem deste valor, porém, a pessoa não poderá gastar com qualquer coisa. Toda a empresa se reunirá com o colaborador para chegar a uma decisão sobre qual o investimento a ser feito com aquela quantia. Os funcionários serão estimulados a tomar a decisão baseados no desenvolvimento das competências de cada pessoa. A ideia é que, juntos, a decisão tende a ser mais coerente e de acordo com o que realmente possa valer a pena para a pessoa. Podem ser escolhidos investimentos em cursos, livros, viagens, eventos, entre outros. Na verdade não existe uma limitação, mas de preferência que o investimento seja em algo realmente relevante para a vida da pessoa. A porcentagem restante do seu salário pode ser utilizada da maneira que o funcionário achar melhor. A porcentagem varia de acordo com o tempo de empresa da pessoa. Acredita-se que com mais tempo, o colaborador já terá uma consciência maior sobre seus gastos e aprenderá a lidar melhor com essa liberdade. No fim, o objetivo dessa prática é esse: ajudar a desenvolver uma consciência em relação ao uso do dinheiro por parte do trabalhador.

4.3.3. Divulgação íntegra e transparente

No momento a empresa realiza poucas ações de divulgação e disseminação da marca. Quando essas ações se tornarem mais frequentes, a recomendação para que se possa gerar valor para a sociedade, além de gerar para a própria organização, é realizá-las de forma transparente e consciente. É fato comum as empresas realizarem publicidade invasiva e com o objetivo único de vender, não importando as consequências disso. No mercado infantil,

principalmente, isso ocorre de maneira bastante frequente. Propagandas e anúncios são elaborados com a intenção única de atrair e induzir as crianças a desejarem os produtos oferecidos, mesmo que sejam totalmente supérfluos e desnecessários para suas vidas. Os pais acabam ficando sem ter o que fazer, a não ser atender as vontades dos filhos, que muitas vezes não vão utilizar aquele produto por muito tempo. Vários outros exemplos podem ser citados, como propagandas de cigarros, que ficaram famosas por querer passar uma imagem de que fumar é elegante e torna as pessoas atraentes. Em seu artigo sobre criação de valor compartilhado, Kramer e Porter criticam a velha e estreita visão do capitalismo, na qual a empresa contribui para a sociedade ao dar lucro, o que sustenta empregos, salário consumo, investimentos e impostos. Nessa visão antiquada segundo os autores, tocar a empresa como sempre seria um benefício social suficiente e questões sociais e comunitárias estão fora de sua alçada. Ainda para Kramer e Porter (2011): “Essa perspectiva permeou o pensamento administrativo nas duas últimas décadas. A empresa se concentrou em incitar o consumidor a comprar mais e mais de seus produtos”.

A recomendação do autor é que a Centésimo possua, em sua área de marketing, consciência disso, e atue de forma íntegra e honesta no momento de realizar suas ações de divulgação. Não tentar vender o que não pode ser oferecido. Não mascarar a verdade sobre o serviço que realiza e não tentar vender algum projeto quando verificar que não é necessário para determinado cliente. Com atitudes como essa a empresa estará gerando valor para a sociedade, ao ser transparente, e para si mesma, pois ganhará confiança das pessoas e das empresas, fazendo com que seu nome seja bem visto no mercado. Além disso, sempre conseguirá atender as necessidades dos clientes, visto que não buscará vender algo que não seja possível entregar. Isso é positivo para a empresa, para os funcionários, para os clientes, e, conseqüentemente, para a sociedade como um todo. Afinal, nas palavras de Kotler (2010, p. 204): “Não deixe de cumprir as promessas feitas aos clientes, fornecedores e parceiros de canal. Nunca aja com desprezo ou desonestidade em relação a qualidade, prazo de entrega ou preço”.

4.3.4. Processos flexíveis

Atualmente a organização não possui processos muito estruturados, visto que está no início de suas operações e possui apenas duas pessoas trabalhando diretamente no negócio, os dois sócios. Mas, com o passar do tempo e o aumento da demanda, far-se-á necessária uma estruturação dos processos a serem realizados para que a empresa realize os projetos e se mantenha internamente.

Para que a estruturação desses processos se adapte aos princípios do valor compartilhado, a sugestão é que seja realizada uma gestão de processos flexível. Muitas empresas possuem os processos mapeados e bem definidos, mas às vezes acabam sendo rígidos demais, e isso, por vezes, torna a organização burocrática e com a operação lenta. Além disso, os funcionários são submetidos a realizarem os processos com a mesma rigidez, e isso não é saudável para o desenvolvimento pessoal deles e muito menos para a empresa, que acaba perdendo com a falta de liberdade que é dada aos colaboradores. Muitos poderiam contribuir significativamente com condições de trabalho mais flexíveis para criarem e inovarem.

4.3.5. Transparência financeira

Para gerar valor à sociedade e à empresa por meio da área de finanças, é importante que a organização mantenha sempre em suas ações financeiras transparência e clareza. Primeiramente para com os clientes. Quando a Centésimo for apresentar um orçamento de projeto para alguma empresa, deve sempre deixar claro quais os custos estão envolvidos no valor total daquele orçamento. Discriminar esses gastos é essencial para que fique claro para as empresas a forma com a qual a Centésimo trabalha e, principalmente, que a empresa não é uma ONG ou uma instituição sem fins lucrativos. Deixar claro que além dos custos com o projeto, existe lucro sim, e isso não é errado de forma alguma. No início pode parecer estranho para muitos gestores mais conservadores mas com o

tempo a tendência é que isso se torne natural. Cada vez mais empresas estão surgindo com uma causa social entranhada em sua estratégia. Um capitalismo mais consciente está surgindo.

Com o detalhamento dos itens presentes no orçamento, o cliente poderá, eventualmente, solicitar a subtração de algum item para que o preço possa ser reduzido, desde que o item em questão não prejudique o êxito do projeto. Além disso, outra sugestão é para que a empresa possa ser totalmente transparente até mesmo em relação ao excedente de orçamento obtido. Ou seja, se ao fim do projeto o orçado tiver sido maior que o realizado, a diferença pode ser devolvida ao cliente. Isso gera confiança e credibilidade para a marca, além é claro de gerar valor para a sociedade. Com atitudes que vão de encontro à normalidade do mundo corporativo, a Centésimo estará, aos poucos, mudando a forma de pensar de seus clientes e dos *stakeholders* envolvidos no negócio. Consequentemente, estará gerando grande valor para a sociedade, acabando aos poucos com essas práticas frequentes e prejudiciais que acontecem entre as empresas do Brasil.

4.3.6. Concorrência leal

É comum a prática de concorrência desleal em diversos mercados corporativos. Uma parte das empresas busca aumentar os rendimentos financeiros a qualquer custo, e enxergam na concorrência uma ameaça ao alcance desse objetivo. Para esse tipo de empresa, ver seu competidor ser derrotado é um grande êxito, e muitas não se importam em atuar ativamente para isso.

A Centésimo deve ter consciência dessas práticas negativas para a sociedade, e operar de maneira diferente. Sugere-se que seja praticada sempre a concorrência leal, nunca agindo para prejudicar o concorrente. Deve-se enxergar a concorrência como parceiros, como empresas que ajudam a desenvolver o setor. Existirá mercado para todas, então não há motivos para querer conquistar a fatia toda.

Para Kotler (2010, p. 197),

“...é preciso respeitar os concorrentes. São os concorrentes que impulsionam o mercado como um todo; sem eles, o crescimento de um dado setor é muito mais lento. Monitorando nossos concorrentes, podemos detectar nossos pontos fortes e fracos (e também os deles), algo que pode ser muito útil para a nossa empresa.”

São poucos os concorrentes diretos da Centésimo por enquanto, visto que o serviço oferecido pela empresa não é muito comum. Existem algumas empresas em Porto Alegre que realizam ações de impacto positivo também, mas nenhuma com foco total em gerenciar ações para outras instituições privadas. Além dessas, existem algumas ONGs também, que são procuradas atualmente pelas empresas quando estas desejam fazer alguma ação social. Mas vale a pena lembrar que, na verdade, quanto mais concorrentes a Centésimo tiver, melhor, visto que o serviço realizado gera impacto positivo direto na sociedade.

4.3.7. Compromisso com a educação

Para uma empresa que deseja manter uma boa relação com a comunidade que a cerca, gerando valor para a sociedade e desenvolvendo sua própria estrutura, dar atenção à educação é um fator interessante. Essa ação se encaixa no pilar do Desenvolvimento de Clusters Locais, no conceito de valor compartilhado. Para Kramer e Porter (2011, p. 1):

O esforço da empresa para melhorar condições estruturais para o cluster contribui para outros atores e para a economia local. Iniciativas de desenvolvimento da força de trabalho, por exemplo, aumentam a oferta de trabalhadores qualificados para muitas outras empresas também.

A recomendação neste caso é que a Centésimo se disponibilize a realizar palestras, workshops, apresentar cases em eventos e em salas de aula. Disseminar a ideia de que empreender, além de ser lucrativo, pode, principalmente, ser agradável e causar impacto positivo social. Apresentar a proposta de valor da empresa, a ideologia, a história por trás da origem do nome, os projetos que a empresa realiza, os planos para o futuro. Tudo isso pode agregar bastante para a formação de diversos jovens que estão no momento de decidir o que querem para

suas vidas profissionais, e a apresentação desse novo caminho a ser seguido pode inspirar muitos deles a construir algo realmente relevante.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo analisar os princípios da geração de valor compartilhado na empresa Centésimo. A geração de valor compartilhado é um conceito novo, mas de fundamental importância para o presente e para o futuro das organizações. Viu-se a relevância de discutir o assunto, bem como demais conceitos relacionados, como sustentabilidade e responsabilidade social empresarial. A partir disso foi possível observar algumas diferenças teóricas entre eles. O ponto em comum, porém, é que todos possuem o objetivo de aumentar não só a competitividade da empresa, mas, principalmente, os impactos positivos que a empresa gera na sociedade como um todo. As corporações por si só já trazem diversos benefícios para suas comunidades, como geração de emprego e renda e oferta de bens e serviços. Entretanto, já é visível que acarretam também um grande custo social, visto que muitas não possuem condições adequadas de trabalho, poluem as localidades nas quais estão inseridas, oferecem serviços de baixa qualidade a preços injustos, não são transparentes quanto às informações que disponibilizam. Já é passada a hora de o mundo corporativo prestar atenção nas consequências que suas operações estão causando, sob o risco de seus atores estarem ameaçados. Empresas e sociedade encontram-se em clara interdependência, por isso nada mais justo e sensato que as duas partes mantenham uma relação de empatia e cooperação.

O trabalho tratou de analisar as questões que compõem o conceito de valor compartilhado, desenvolvido por Kramer e Porter (2011). Foram analisados os três pilares para a geração de valor compartilhado, segundo os autores: Reconceber Produtos e Mercados, Redefinir a produtividade na cadeia de valor e Desenvolver clusters locais. A partir disso, pôde-se conhecer melhor as maneiras para que uma empresa possa colocar de fato o conceito em prática.

A partir da fundamentação teórica, para se alcançar os objetivos do trabalho, fez-se necessária o cruzamento das informações obtidas com a realidade de uma organização. A empresa Centésimo foi escolhida então, para a realização de um estudo de caso. A empresa, que cria, planeja, gerencia e divulga ações sociais para outras instituições privadas, encontra-se no início de suas operações,

e tem como um dos sócios o autor deste trabalho, o que facilitou o acesso aos dados e às informações. Foram realizadas reflexões individuais do próprio autor, além de análise de documentos e informações da empresa. Também foi feita uma entrevista em profundidade com cada um dos outros dois sócios, a fim de se obter uma visão individual sobre a organização.

Com isso, vários insumos foram gerados, e foi possível analisar a Centésimo de acordo com os três pilares do valor compartilhado. Foi visto que o pilar no qual a empresa acaba gerando mais valor para a sociedade – e para si mesma – é o de Produtos e Mercados. Isso por que o serviço principal, a proposta de valor da Centésimo já traz benefícios sociais, visto que a empresa gerencia ações de impacto positivo. Além disso, busca, por meio deste serviço, mudar a mentalidade das empresas em relação a fazer o bem. Além de ser um serviço inovador, o que cria um bom mercado para a empresa, é também muito positivo para a comunidade que a cerca. Em relação ao pilar da Produtividade na Cadeia de Valor, como a Centésimo é uma empresa de serviços, acaba não tendo muitas ações relacionadas ao uso de energia e logística, por exemplo. Já em relação à produtividade do trabalhador – aspecto presente nesse segundo pilar – foi interessante constatar que a organização já se preocupa com o futuro, quando terá uma equipe com número de funcionários maior. Quanto ao terceiro e último pilar, do Desenvolvimento de Clusters Locais, a Centésimo tem realizado algumas ações nesse sentido, como por exemplo a escolha dos fornecedores. A empresa já realizou a contratação de três empresas para: elaboração de identidade visual; desenvolvimento do site; e legalização da empresa. Nas três escolhas, prevaleceram aspectos como idade da empresa e adequação à ideologia da Centésimo. Foi feito isso com dois objetivos: (1) de incentivar o empreendedorismo, visto que a Centésimo também é uma empresa jovem e tem consciência de como é difícil a entrada no mercado de trabalho e (2) de trabalhar com empresas que de fato se engajaram na causa da Centésimo, o que mostra a preocupação que elas possuem com o bem estar social.

Por fim, como um dos principais objetivos deste trabalho é gerar resultados práticos, foram listadas algumas sugestões de ações e projetos a serem realizados para que a empresa aumente o impacto positivo que causa na sociedade. Foram

recomendadas algumas ações com base nos três pilares analisados anteriormente, mas também algumas ações que não estão diretamente relacionadas ao conceito de valor compartilhado, mas que o autor considerou relevantes para que a empresa possa se desenvolver ainda mais para gerar valor social.

A primeira delas foi desenvolver uma evolução no serviço oferecido, para que a Centésimo possa influenciar mais profundamente as empresas, trabalhando diretamente na estratégia da empresa, como uma espécie de consultoria. Também foi recomendado que a empresa estruture bem sua área de gestão de pessoas para o futuro, questão que já vem pensando paulatinamente. Além disso, uma ação relacionada ao setor de marketing da empresa foi sugerida. Realizar uma divulgação íntegra e transparente, sem buscar vender o seu serviço a qualquer custo. As outras ideias são: manter uma estrutura de processos flexíveis, adaptável às características da equipe; ser transparente na divulgação de orçamentos e resultados financeiros; manter uma relação de lealdade com a concorrência; e, por fim, criar um compromisso com a educação, incentivando o empreendedorismo e a criação de valor compartilhado em outras empresas.

Portanto, com o estudo de caso realizado, a partir da análise do referencial teórico deste trabalho, verificou-se a importância do mesmo para uma aplicação prática da teoria escolhida. Os objetivos específicos e, conseqüentemente, o objetivo geral do trabalho foram atingidos. A análise dos fatores envolvidos na criação de valor compartilhado na empresa Centésimo foi realizada e agora se espera que a empresa consiga absorver da melhor maneira possível as análises desenvolvidas e que possa colocar em prática os conceitos aqui descritos no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GODOY, Arilda S. **Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais**, in Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.3, 1995. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000300004.pdf>. Acesso em 29 de novembro de 2012.

HART, Stuart L; MILSTEIN, Mark B. **Criando Valor Sustentável**. 2003. *Academy of Management Executive*, v. 17, n.2, p. 56-69.

KRAMER, Mark R; PORTER, Michael E. **Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial**. Harvard Business Review. Abr. 2007.

KRAMER, Mark R; PORTER, Michael E. **Criação de Valor Compartilhado**. 2011. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>>. Acesso em 27 de setembro de 2012.

KRAMER, Mark R; PORTER, Michael E. **The Big Idea: Creating Shared Value**. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1-2, January/February, 2011.

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

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MERRIAM, Sharan B. **Case Study Research in Education. A Qualitative Approach**. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1988.

OLIVEIRA, José A. P. de. **Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Amsterdam, The Netherlands: Modderman Drukwerk, 2009.

YIN. Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS SÓCIOS DA ORGANIZAÇÃO

- 1-Fale um pouco sobre o que te motivou a fundar a Centésimo, o que ela representa pra você.
- 2-Quais os impactos positivos que a Centésimo traz para a sociedade?
- 3-Você considera o serviço da Centésimo benéfico para a sociedade? Por quê?
- 4-No futuro, você pensa em alguma forma de a empresa gerar mais valor para a sociedade por meio do seu *core business*?
- 5-Como você enxerga a preocupação atual da empresa com a utilização consciente de seus recursos?
- 6-Qual sua opinião sobre a relação que a Centésimo possui com seus fornecedores?
- 7-A Centésimo possui boas condições de trabalho? A empresa está preparada para contratar seus primeiros funcionários?
- 8-Como você enxerga a gestão de pessoas no futuro? Existe alguma maneira desta área gerar impactos positivos para a sociedade?
- 9-Em que aspectos a empresa poderia melhorar para trazer mais benefícios à comunidade que a cerca?
- 10-Como você enxerga o setor de marketing da Centésimo atuando para causar impacto social positivo, além de trazer bons resultados para a empresa?

11-Como você enxerga o setor de finanças da Centésimo atuando para causar impacto social positivo, além de trazer bons resultados para a empresa?

12-Você teria algo a acrescentar que não foi falado durante a entrevista?

ANEXO A – HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação
2013/1	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO	B	-	Matriculado
2012/2	CIÊNCIA, TECNOLOGIA E PRODUÇÃO	U	B	Aprovado
2012/2	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	A	A	Aprovado
2012/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS	A	B	Aprovado
2012/1	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	A	B	Aprovado
2012/1	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING	U	B	Aprovado
2012/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	A	B	Aprovado
2012/1	PESQUISA DE MARKETING	U	A	Aprovado
2012/1	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR	U	A	Aprovado
2012/1	TÓPICOS ESPECIAIS EM MARKETING	U	C	Aprovado
2011/2	ESTATÍSTICA GERAL II	C	C	Aprovado
2011/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	A	B	Aprovado
2011/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	A	C	Aprovado
2011/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	A	B	Aprovado
2011/2	RELAÇÕES DO TRABALHO	A	B	Aprovado
2011/1	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	D	C	Aprovado
2011/1	ESTATÍSTICA GERAL I	A	B	Aprovado
2011/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	A	B	Aprovado
2011/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	A	B	Aprovado
2011/1	GESTÃO DE PESSOAS	A	A	Aprovado
2010/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	A	B	Aprovado
2010/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	B	B	Aprovado
2010/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	A	B	Aprovado
2010/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING	A	B	Aprovado
2010/2	OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	A	C	Aprovado
2010/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	A	B	Aprovado
2010/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA	E	C	Aprovado
2010/1	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	A	A	Aprovado
2010/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	A	A	Aprovado
2010/1	OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	A	B	Aprovado
2009/2	DIREITO ADMINISTRATIVO	A	B	Aprovado
2009/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II	C	A	Aprovado
2009/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	A	A	Aprovado
2009/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	A	B	Aprovado
2009/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	A	B	Aprovado
2009/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	D	C	Aprovado
2009/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE	E	A	Aprovado
2009/1	ÁLGEBRA LINEAR I - A	A4	A	Aprovado
2009/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	A	B	Aprovado
2009/1	TEORIAS ORGANIZACIONAIS II	A	A	Aprovado
2008/2	TEORIA ECONÔMICA	E	B	Aprovado
2008/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA	K	A	Aprovado
2008/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A	C	A	Aprovado
2008/2	CÁLCULO I-B	A	A	Aprovado
2008/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO	A	A	Aprovado
2008/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	A	B	Aprovado

ANEXO B – CURRICULUM VITAE

TOMÁS SUSIN DOS SANTOS

Rua Barão de Ubá, 249/302 – Porto Alegre
tomassusin@hotmail.com – (54) 9161.8093

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

• Sócio-Fundador

Empresa: Centésimo

Período: Março de 2013 até o momento

• Bolsista de Extensão

Empresa: Programa de Empreendedorismo e Inovação - UFRGS

Período: Junho de 2012 a Dezembro de 2012

Atividades: Monitor da Maratona do Empreendedorismo

• Consultoria Empresarial

Empresa: PS Júnior Consultoria Empresarial - UFRGS

Período: Junho de 2010 a Dezembro de 2011

Cargos ocupados:

Consultor de Projetos (8 meses):

- Realização de projetos de consultoria externa
- Análise das empresas clientes
- Criação de estratégias e ações de melhoria
- Elaboração de relatórios de consultoria

Gerente de Projetos (6 meses):

- Liderança de equipes de consultoria
- Negociação e vendas
- Diagnóstico empresarial dos clientes

Diretor de Finanças (6 meses):

- Planejamento e controle do orçamento da empresa
- Controle de caixa
- Decisão de investimentos
- Controle de patrimônio
- Participação na elaboração do planejamento estratégico da empresa
- Definição de ações a serem tomadas na empresa, juntamente com as outras diretorias.

• Estágio em Recursos Humanos

Empresa: Hotel Blue Tree Towers Porto Alegre

Período: Junho de 2009 a Dezembro de 2009

Atividades exercidas: Auxílio em:

- Recrutamento e Seleção
- Processo de admissão e demissão
- Elaboração e organização de treinamentos
- Controle de benefícios
- Fornecimento de dados para folha de pagamento
- Elaboração de planilhas de controle diversas