

# ESTRATÉGIA



# O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

THE PROCESS OF CREATING SHARED VALUE

Siqueira Morais Neto

Universidade Federal de Santa Catarina

Dyogo Neis

Universidade Federal de Santa Catarina

Maurício Fernandes Pereira

Universidade Federal de Santa Catarina

---

**Data de submissão:** 16 mai. 2015. **Data de aprovação:**

14 set. 2015. **Sistema de avaliação:** Double blind review.

Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro

Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio

Vieira de Oliveira

---

## RESUMO

Mesmo trabalhando em um contexto competitivo desfavorável para as empresas no Brasil, a WEG S.A. vem alcançando resultados significativos ao longo de sua história. Mais do que isso, a presente pesquisa indicou que esse crescimento progressivo e sustentado ocorreu com base nos conceitos da Criação de Valor Compartilhado, de Porter e Kramer (2011). Assim, o objetivo deste estudo foi analisar como a WEG S.A. promove a Criação de Valor Compartilhado na região Nordeste do Estado de Santa Catarina. A pesquisa se caracteriza como estudo de caso e os métodos utilizados incluem pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação sistemática e entrevistas com roteiro semiestruturado, com posterior análise de conteúdo e triangulação dos dados. O processo metodológico consistiu em: definir o negócio principal da companhia, verificar os pontos de intersecção entre a empresa e as questões sociais e identificar a existência de dimensões sociais para proposição de valor. Os resultados indicaram que a WEG S.A. está trabalhando nos três níveis de Criação de Valor Compartilhado. Além disto, constatou-se que a WEG conecta o seu core business a quatro dimensões sociais: eficiência energética, energias renováveis, produtos elétricos para cuidado humano e educação técnica relacionada à eletricidade.

## PALAVRAS-CHAVE:

Estratégia. Criação de Valor Compartilhado. Cluster. WEG S.A.

## ABSTRACT

*Even working in an unfavorable competitive environment for companies in Brazil, WEG S.A. has achieved significant results throughout its history. More than this, the present study indicated that its progressive and sustained growth occurred based on the Porter and Kramer's (2011) concept Creating Shared Value. The main objective of this study was to analyze how WEG S.A. promotes Creating Shared Value in northeastern state of Santa Catarina - Brazil. The research is characterized as a case study and the methods used include literature research, document's analysis, systematic observation and semi-structured interviews, with subsequent content analysis and triangulation of the data. The methodological process consisted in: to define the main business of the company, to check the points of intersection between business and social issues and to identify the existence of social dimensions to the value proposition. The results indicated that WEG S.A. is working on three levels of Creating Shared Value. Moreover, it was found that WEG S.A. connects its core business to four social dimensions: energy efficiency, renewable energy, electrical products for human care and technical education related to electricity.*

## KEYWORDS:

*Strategy. Creating Shared Value. Cluster. WEG S.A.*

## INTRODUÇÃO

O sistema capitalista vem sendo bastante criticado ao longo do tempo. Nos últimos anos, os negócios têm sido vistos, cada vez mais, como uma das principais causas de diversos problemas, dentre eles, os ambientais, sociais e econômicos. A ideia corrente que vigora entre os cidadãos é de que as corporações estão prosperando à custa das comunidades nas quais elas atuam e produzem (PORTER; KRAMER, 2011).

Buscando abordar essa questão, Porter (2011) concebe o Capitalismo do Valor Compartilhado. Acredita-se que essa nova perspectiva corrobore os conceitos de Drucker (1993), que afirma que há uma nova sociedade, que o autor nomeou de Sociedade Pós-Capitalista. Nessa socieda-

de, o livre mercado serve como estrutura consolidada de integração econômica, e as instituições do capitalismo continuam a existir, embora algumas passem a cumprir papéis diferentes.

Nessa perspectiva, 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). A dinâmica econômica e social da Sociedade Pós-Capitalista, além de suas classes e problemas sociais, se comporta de maneira distinta daquele capitalismo que conduziu os últimos dois séculos e meio, estabelecendo as questões por meio das quais se estruturaram os grupos, os

partidos políticos, os sistemas de valores sociais, obrigações, convenções pessoais e políticas (DRUCKER, 1993).

O ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1998, Amartya Sen (1999), também ressalta a necessidade de um capitalismo que busque resultado social, em que o desenvolvimento deve promover a liberdade para os indivíduos. O autor afirma que é improvável que um processo substancial de desenvolvimento possa ocorrer sem um extenso uso de mercados. No entanto, isso não exclui o papel das companhias em apoiar o social, de uma regulação pública que vise o bem-estar das pessoas e de políticas que possam melhorar as condições da vida humana.

Porter e Kramer (2011) não acreditam que as companhias sejam rivais dos seres humanos, mas que elas são neutras e que existem para suprir as necessidades dos cidadãos. Assim, para utilizar as organizações como ferramentas eficientes de suprir as demandas sociais, eles desenvolveram a Criação de Valor Compartilhado (CVC). Esse conceito tem os princípios de competitividade inerentes ao seu sistema de funcionamento e surge para se possibilitar uma nova forma de relacionamento entre a sociedade e as empresas, ou seja, para desenvolver o Capitalismo do Valor Compartilhado (PORTER, 2011).

Nesse sentido, emerge um novo modelo de gestão concebido pela CVC, um modelo que conecta conceitos de produtividade e competição ao compromisso ambiental e às necessidades sociais. A premissa central que direciona o conceito de CVC considera que a competitividade de uma companhia e a saúde das comunidades em torno dela são mutuamente dependentes. Assim, distinguir e capitalizar as conexões entre

o progresso econômico e social pode estimular o próximo ciclo de crescimento global, redefinindo o capitalismo (PORTER; KRAMER, 2011).

O conceito de CVC pode ser definido como práticas de gestão e políticas empresariais que visam a aumentar a competitividade da empresa e, simultaneamente, aprimorar as condições sociais e econômicas nas comunidades em que operam. Portanto, a CVC não é apenas uma questão de escolha de atitudes esporádicas e convenientes de filantropia ou de responsabilidade socioambiental (PORTER; KRAMER, 2011; MORAIS NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012). O núcleo da questão, discutida por Porter e Kramer (2011), é o modo como isso será realizado pelas companhias. Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é compreender como a WEG promove a Criação de Valor Compartilhado.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se caracteriza por realizar uma breve explanação teórica dos principais temas abordados no decorrer da pesquisa, principalmente embasados nas principais contribuições de Michael Porter, ao longo do tempo, como a cadeia de valor, o desenvolvimento empresarial através de *clusters* e o diamante da vantagem competitiva que, por fim, impulsionou a mais recente contribuição de Porter, juntamente com Kramer, que conceberam a CVC.

A primeira teoria de destaque, concebida por Porter, trata-se da Cadeia de Valor. O autor indica que a organização será mais competitiva na medida em que seus clientes perceberem maior valor em seu serviço ou produto diante dos de seus concorrentes. Dessa forma, criar um valor para os clientes, que supere o seu custo,

é a meta de todas as estratégias genéricas (PORTER, 1985).

O conceito de Cadeia de Valor divide as atividades necessárias (atividades de valor), para uma firma realizar negócios, em termos tecnológicos e econômicos. A disposição que os clientes têm em pagar por um produto é o mesmo valor criado por uma empresa nesse produto. Uma companhia só é lucrativa se o valor que ela cria exceder o custo de realizar as atividades de criação de valor. Para conseguir vantagem competitiva sobre seus concorrentes, a empresa deve realizar essas atividades a um custo menor ou deve executar as atividades de criação de valor em um caminho que leve à diferenciação (PORTER, 1985).

Após conceber a Cadeia de Valor, Porter (1990) apresenta o seus conceitos acerca do Desenvolvimento Empresarial Através de *Cluster*. O autor ressalta a necessidade de um ponto de vista diferente sobre os modelos de desenvolvimento das economias nacionais e regionais. O autor concebe uma perspectiva que passe da interferência estatal macroeconômica para uma nova forma, baseada em *clusters* empresariais. *Cluster* é um grupo geograficamente concentrado de empresas e instituições interligadas e associadas em um campo particular da economia, ligadas por aspectos comuns e complementares, podendo assumir formatos distintos que dependem de sua profundidade e sofisticação. Normalmente, os aglomerados incluem empresas de serviços, fornecedores de insumos especializados, componentes, máquinas e serviços, instituições financeiras, empresas em setores correlatos, fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura especializada, centros uni-

versitários e técnicos de conhecimento e inovação (PORTER, 1998).

O ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 2008, Paul Krugman (1991), evidencia a importância da localidade para a economia. O autor também afirma que o local geográfico da produção de indústrias específicas é importante para a determinação do sucesso, do segmento e de uma empresa individual. Em certas regiões, as companhias se especializam em algum tipo de indústria e se beneficiam dessa aglomeração especializada.

A competitividade de uma nação, assim como de uma região, depende da capacidade de inovação e atualização constante de suas indústrias. Para as firmas terem vantagens contra as melhores concorrentes do mundo, elas necessitam de rivais domésticos fortes, fornecedores locais agressivos e clientes regionais exigentes, ou seja, fatores que pressionem para a melhoria constante de sua produtividade (VAN DER LINDE, 2003). Dessa forma, para Porter (1998), o conceito de *clusters* sugere que uma parte significativa da vantagem competitiva é produzida fora dos muros de uma empresa, ou mesmo de seu segmento industrial.

Com o intuito de compreender a produtividade de uma região, assim como a inovação e criação de vantagem competitiva, Porter (1998) apresenta quatro atributos gerais que constituem, como um sistema, o Diamante da Vantagem Competitiva. Esse modelo concebe o efeito da localização na competição, que ilustrada graficamente em um diamante, expõe quatro influências inter-relacionadas: condições de fatores de produção, condições de demanda, indústrias correlatas e de apoio e contexto para estratégia e rivalidade de empresas.

Os fatores de produção são *inputs* bá-

sicos necessários à competição. Com base em Porter (1998), eles podem ser agrupados de acordo com sua natureza: Localização; População; Capital; Estrutura física; Estrutura administrativa; Recursos naturais; Conhecimento científico. Esses insumos de uso geral são necessários para evitar uma desvantagem competitiva. Contudo, eles não são mais suficientes para a obtenção de uma vantagem competitiva.

De maneira similar, as condições de demanda fornecem vantagens através da pressão sobre as companhias para que respondam a desafios. Elas representam as características da demanda local para produtos ou serviços em uma indústria. A composição e a característica do mercado local e nacional, normalmente, têm um efeito desproporcional em como as companhias percebem, interpretam e respondem às necessidades de compradores (PORTER, 1998).

No que diz respeito às indústrias correlatas e de apoio (*clusters*), pode-se afirmar que as vantagens na competição pela produtividade decorrem da presença local de fornecedores especializados e de indústrias relacionadas. A proximidade de fornecedores locais de componentes especializados, serviços e máquinas, além de empresas relacionadas (mesmo que em outras indústrias) não é mais uma necessidade, devido ao acesso global. Entretanto, a vantagem dos aglomerados resulta da eficiência, do conhecimento gerado e da facilidade de inovação (PORTER, 1998).

Referente à estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, as circunstâncias e o contexto local criam fortes tendências em como as empresas são criadas, organizadas e administradas, assim como na característica da rivalidade doméstica (PORTER, 1998). Os locais têm vantagens na compe-

tição pela produtividade, se o contexto de regras, de normas sociais, e se os incentivos promoverem o investimento sustentado em formas apropriadas para um determinado setor. O sistema tributário, as regras de propriedade intelectual e a estabilidade do ambiente macroeconômico e político influenciam o clima de investimento em um local. A cultura de uma região pode alterar o prestígio de diferentes profissões e áreas e, conseqüentemente, o investimento dedicado a elas (PORTER, 1998).

Desse modo, Porter e Kramer (2011) apresentam a CVC, que é entendida como uma evolução de todas as concepções abordadas neste referencial teórico. Nesse conceito, Porter (2012) expande o conceito de competitividade para uma região, apoiando-se em duas condições básicas. Primeiramente, as companhias locais têm que conseguir competir satisfatoriamente bem em mercados globais. A segunda é que, simultaneamente, o padrão de vida de seus habitantes melhore. Sem que ambas as condições sejam satisfeitas, um local ou país não é considerado competitivo. Sendo assim, somente o ganho contínuo de produtividade permite conciliar essas duas características, tornando um local competitivo.

Porter (2011) afirma que o conceito de CVC se junta a sua teoria sobre *clusters* e localização. Isso tudo com base nos princípios de estratégia apresentados pelo autor, como *trade-offs*, compatibilidade, posicionamento, vantagem competitiva e cadeia de valor integrada. Em suma, ao enraizar os conceitos de valor compartilhado, as organizações ganham um novo jogo de ferramentas e instrumentos para analisar todos os conceitos prévios de Porter.

Assim como Drucker (1993), Porter e Kramer (2011) concebem que o dever das



firmas perante a sociedade local não se limita ao lucro: elas devem descobrir uma abordagem para problemas sociais básicos que se encaixem com seu *core business*. Fazendo isso, elas podem transformá-los em oportunidades de negócios. Para Drucker (1993), a responsabilidade deve ser o caminho da Sociedade Pós-Capitalista, em que as organizações devem se basear seriamente nesse princípio.

No entendimento de Porter e Kramer (2011), a filantropia por parte das empresas está em declínio, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) não consegue responder as demandas de investidores para aumentar o retorno em curto prazo e, além disso, os críticos sociais esperam cada vez mais das companhias. A simples doação de recursos por parte das empresas para causas sociais não está surtindo o efeito e a reação desejados. A CVC vai além da Responsabilidade Social Empresarial: ela é um avanço operacional para a prática da RSE estratégica. O conceito da CVC foi concebido justamente porque a RSE não pode ser instrumentalizada dentro do capitalismo que temos hoje. Há exemplos de importantes empresas (Nestle, Coca-Cola, Intel) que criaram vínculos profundos entre suas estratégias de negócios e algumas atitudes benéficas para a sociedade (PORTER; KRAMER, 2011).

“O conceito sustentabilidade, que se apoia nos aspectos ambiental, social e econômico-financeiro, deve ser visto como uma oportunidade de negócio a ser levada ao centro da estratégia das companhias” (HERZOG, 2007, p. 86). Considerando essa assertiva, constata-se que, em 2007, antes de terminantemente conceber a CVC, Porter também asseverava que o conceito de RSE ou sustentabilidade estratégica,

ou seja, a RSE estratégica, é algo divergente de filantropia e manutenção da reputação para as empresas, sendo mais semelhante aos princípios da CVC. Há algumas diferenças importantes entre RSE e CVC. Dentre elas, destacam-se a relação de valor entre as companhias, a maneira como a agenda é elaborada, o impacto e o alinhamento no orçamento das companhias, a forma como elas são integradas com a estratégia e com a maximização de lucros, dentre outros (PORTER; KRAMER, 2011; MORAIS NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012).

Portanto, Porter e Kramer (2006) tentam identificar os pontos de intersecção entre as empresas e a sociedade, apresentando dois tipos de ligações, as de dentro para fora (*inside-out linkages*) e as de fora para dentro (*outside-in linkages*). As ligações entre as companhias e as comunidades na forma *inside-out* ocorrem nas atividades da Cadeia de Valor, pois elas criam consequências sociais positivas ou negativas para a sociedade. O fato de empregar pessoas (colaboradores) e capacitá-las são exemplos positivos, enquanto a poluição e a eliminação de resíduos tóxicos podem ser consideradas exemplos negativos. As *outside-in linkages* são as condições sociais externas que influenciam, positiva ou negativamente, as corporações, pois estas operam em um contexto competitivo, o qual determina a capacidade de a empresa dirigir suas estratégias. Dessa forma, as condições sociais da comunidade onde a companhia está inserida merecem atenção, pois, sem concorrentes, fornecedores e funcionários de nível mundial nas proximidades, dificilmente uma firma vai conseguir sucesso internacional (PORTER; KRAMER, 2006).

Porter e Kramer (2006) dividem o contexto competitivo em quatro áreas, que

são baseadas no modelo do Diamante da Vantagem Competitiva. Em todos esses aspectos de contexto podem existir oportunidades para iniciativas de RSE estratégica: disponibilidade local de indústrias de suporte; qualidade e quantidade da disponibilidade de insumos para os negócios; tamanho e a sofisticação da demanda local; e regras, leis e incentivos locais que comandam a competitividade.

As empresas e a sociedade são colocadas como se possuíssem interesses contrários e divergentes. Diversos economistas têm validado o conceito de que, para fornecer benefícios sociais, as organizações têm que comprometer seu lucro. Nesse conceito neoclássico, contratar deficientes e gastar com a segurança de funcionários podem ser considerados uma barreira ou um empecilho para a maximização de lucros (PORTER; KRAMER, 2011). Nesse sentido, é necessária uma forma mais moderna e sofisticada de capitalismo, uma que consiga possibilitar propósitos sociais para as organizações. Entretanto, esse escopo não deve nascer da caridade, porém, de uma profunda e ampla compreensão de criação de valor econômico e competição. Essa nova evolução do modelo capitalista, promovida pela CVC reconhece novos e melhores modos de atender mercados, de desenvolver produtos e de estabelecer organizações produtivas (PORTER; KRAMER, 2011).

Dessa maneira, as corporações se tornam legitimadas pelas comunidades em que operam, permitindo que governos definam políticas para promover e apoiar os negócios. Contudo, pelo fato de a competitividade ser intrínseca ao capitalismo, apenas as organizações mais preparadas e capazes sobreviverão. Embora isto ocorra, na perspectiva da CVC, essa concorrência de

mercado consegue beneficiar a sociedade (PORTER; KRAMER, 2011).

É possível conceber que Porter e Kramer (2011) e Drucker (1993) estão explicando como ocorre a próxima significativa modificação do sistema capitalista, que está acontecendo atualmente. Os autores concordam que a sociedade, nesse novo capitalismo, deve ter o aumento constante da produtividade como seu maior objetivo, para que se torne mais igualitária e sustentável. Dessa maneira, o capital, a terra e a mão de obra passam a ser fatores produtivos menos expressivos que o conhecimento. A revolução gerencial de Drucker (1993), de modo similar à ideia de *clusters* de Porter (1998), também promove a responsabilidade perante a comunidade e a valorização da localidade, por parte de suas empresas.

Na concepção de Porter e Kramer (2011), o desenvolvimento da CVC ocorre a partir de três aspectos básicos: reconceber as necessidades, produtos e mercados dos clientes; redefinir a produtividade na Cadeia de Valor; e possibilitar o desenvolvimento local de *cluster*. Portanto, a CVC conecta os conceitos de competitividade e produtividade dentro do capitalismo, de maneira a transformá-lo para atender as necessidades sociais presentes, de forma lucrativa para os empreendedores. Assim, se a visão atual do capitalismo, onde há uma distinção entre econômico e social, passar para uma nova perspectiva, as oportunidades de lucratividade e de crescimento nos próximos anos podem ser grandes (PORTER, 2011).

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para compreender como a WEG promove a Criação de Valor Compartilhado, foi necessário seguir um processo meto-



dológico previamente definido. No que diz respeito ao delineamento da pesquisa, estudou-se a empresa WEG e a região Nordeste de Santa Catarina, local onde estão as mais importantes fábricas e sua Direção Geral (*headquarters*). A escolha por essa organização se deve a três fatos principais: o porte, o negócio e as características da organização, a partir da óptica da comunidade que a cerca.

De acordo com o livro *Santa Catarina em dados* (2012), a WEG é considerada uma empresa relevante para o estado. Em 2011, ela foi a segunda maior exportadora catarinense, com 8,41% do total monetário de exportações no estado. Trata-se de uma empresa catarinense de classe mundial, que atua principalmente no ramo de energia elétrica, produzindo soluções, geradores de energia, produtos para distribuição e controle de equipamentos. A WEG está presente em mais de 100 países e é equiparada a grandes *players* globais. Atuando na região do Vale do Rio Itapocu, a corporação conta com 18.250 trabalhadores em Santa Catarina. Ademais, há indícios de que seu modelo de gestão impulsiona a reconcepção das necessidades, produtos e mercados dos clientes; redefine a produtividade na Cadeia de Valor; e possibilita o desenvolvimento local de *cluster* à luz de sua comunidade local (FIESC, 2012).

A pesquisa foi feita com um recorte temporal que considerou uma progressão de acontecimentos que causaram a transformação do espaço, da sociedade e da economia naquela localidade. Dessa forma, um estudo de caso, embasado nas concepções de Eisenhardt (1989), foi o *design* mais apropriado. Seguindo as classificações de Bryman (2008), a estratégia é qualitativa, o método é por entrevistas, por observação participan-

te e por análises documentais, e o delineamento é o de estudo de caso único.

Considerando que a pesquisa qualitativa não pode atender aos critérios típicos das ciências naturais (BRYMAN, 2008), buscou-se alcançar os quatro critérios de confiabilidade da abordagem qualitativa, a saber: credibilidade; transferência; dependência e confirmação (LINCOLN; GUBA, 1985).

Quanto aos dados secundários, utilizou-se pesquisa bibliográfica e documental. Na pesquisa documental destacam-se os memorandos, contratos, gravações, relatórios de pesquisa e relatórios contábeis, além de consultas em seu *website*. Buscaram-se também outros tipos de material, principalmente em livros que abordam a história da WEG, além de informações estatísticas sobre a região, encontradas em relatório do SEBRAE e da FIESC.

No que diz respeito aos dados primários, utilizaram-se a entrevista semiestruturada e a observação sistemática, com posterior análise de conteúdo e triangulação dos dados. A escolha pela entrevista semiestruturada é explicada pela liberdade para um diálogo com relativa flexibilidade, o que tende a gerar dados mais consistentes. Após as entrevistas, utilizou-se análise de conteúdo. Ainda que não tenham ocorrido mudanças significativas, vale ressaltar que o roteiro de entrevista passou por um pré-teste.

Foram realizadas oito entrevistas, que se deram de acordo com disponibilidade dos entrevistados e aconteceram no prédio na Direção Geral e da Direção da WEG Motores. As entrevistas ocorreram com os seguintes sujeitos de pesquisa: Harry Schmelzer Jr. (CEO da WEG), que durou uma hora e cinco minutos; Antônio César da Silva (Diretor de Marketing), quatro entrevistas, totalizando cinco horas e dez minu-

tos, Deisne de Araujo (Chefe de Marketing Corporativo), com duração de quarenta minutos; Sebastião Nau (Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento da WEG Motores), que durou quarenta e três minutos; e uma entrevista com duração de cinquenta e cinco minutos, de que participaram conjuntamente os dois sujeitos: Luis Alberto Tiefensee (Diretor Industrial da WEG Motores) e Luiz Carlos Fendt (Chefe de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores). Além das entrevistas com altos executivos da WEG, ocorreram mais três entrevistas com pessoas relacionadas ao *cluster* eletrometal-mecânico, a citar: Harry Schmelzer Neto, do Departamento de Energia Solar e Smart Grid, da WEG; Kamran Fard, engenheiro da empresa Elementar Energias Renováveis, e Bernard Schmidt, CEO da Flexsolar. Essas entrevistas serviram para compreender a região nordeste de Santa Catarina e as suas relações com a WEG.

Posteriormente, realizou-se a observação direta sistemática, como complemento da coleta de dados, principalmente por meio de visitas a Direção Geral, parques fabris e Direção da WEG Motores.

As categorias de análise foram definidas a partir das recomendações de Porter e Kramer (2006; 2011), a saber:

- a) *core business* da organização e o posicionamento de cada unidade de negócio;
- b) pontos de intersecção entre as unidades de negócios e as questões sociais;
- c) questões sociais escolhidas para intervenção estratégica;
- d) existência de dimensões sociais para a proposição de valor.

Para isto, foi necessário analisar o Diamante da Vantagem Competitiva do *Cluster* eletrometal-mecânico do Nordeste Catarinense e, a partir de então, identificar o pro-

cesso de CVC da WEG, com base no *Core Business*; nas Dimensões Sociais para a Proposição de Valor; na Reconcepção de Necessidades, Mercados e Produtos; na Redefinição da Produtividade na Cadeia de Valor; e no Desenvolvimento do *Cluster* Local.

É importante destacar que esta pesquisa se limitou a estudar a CVC, tomando como perspectiva a relação entre a WEG e o Nordeste do Estado de Santa Catarina. Para tanto, foi necessário o desenvolvimento de um estudo de caso em profundidade, tornando impossível uma generalização científica dessa situação. No entanto, acredita-se que os achados deste estudo serão úteis para a WEG, pois eles indicam alguns caminhos para os líderes dessa companhia, além de evidenciar a coerência de suas atitudes com os princípios de CVC. Outra limitação diz respeito ao fato de a pesquisa ser norteada por diversos estudos de Michael Porter e ter a intenção de seguir fielmente seus conceitos. Assim, o presente estudo moldou-se nos conceitos de Porter e Kramer (2011), intencionalmente, não tendo sido realizadas discussões aprofundadas sobre outros princípios e conceitos que não tenham sido destacados neste trabalho.

## DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este item se caracteriza por considerar os principais resultados da pesquisa, objetivando a análise da CVC na prática da WEG. No entanto, torna-se oportuna a realização de algumas análises prévias, como a análise do Diamante da Vantagem Competitiva do *Cluster* eletrometal-mecânico do Nordeste Catarinense. A partir de então, aborda-se o processo de CVC da organização em questão, com base em cinco principais questões abordadas, a saber: *Core Business*, Dimensões Sociais para a Proposição de Valor,

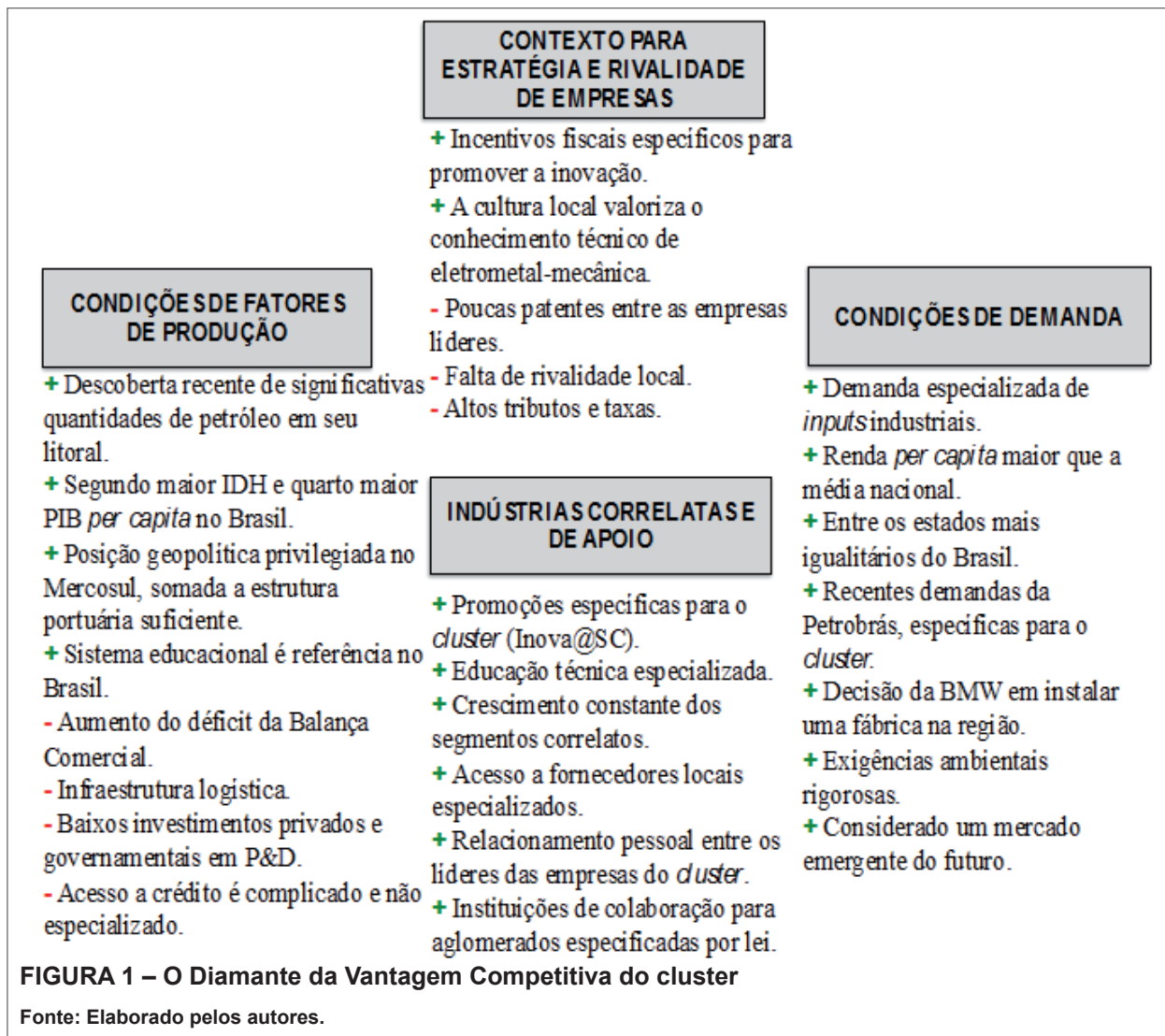
Reconcepção de Necessidades, Mercados e Produtos, Redefinição da Produtividade na Cadeia de Valor e o Desenvolvimento do *Cluster* Local.

### O Diamante da Vantagem Competitiva do Cluster

Sob a ótica do Diamante da Vantagem Competitiva concebido por Porter (1998), realizou-se a análise do *cluster* eletrometal-mecânico da região Nordeste de Santa Catarina. Esta análise foi realizada com base principalmente em referências como IBGE (2010), OECD (2010), Santa Catarina (2012), FIESC (2012), SEBRAE (2010;

2012), United Nations (2011), FIEP (2012), ACIJ (2012), dentre outras referências relevantes para a compreensão do *cluster* em questão. Apresenta-se a Figura 1 para ilustrar as principais informações identificadas.

Essas informações, apresentadas por meio das quatro facetas do Diamante da Vantagem Competitiva, foram classificadas como pontos positivos ou negativos para a competitividade desse aglomerado, com base nos conceitos de Porter e Kramer (2011) e Porter (1990). A partir dessa análise, acredita-se que a compreensão do tema principal desta pesquisa, a CVC, torna-se mais consistente, principalmente



levando em consideração a preposição da teoria como uma evolução das concepções de Michael Porter ao longo do tempo.

### **Criação de valor compartilhado na WEG**

#### *Definindo o Core Business*

Identificou-se o negócio principal da WEG (*core business*), para que assim fosse possível analisar quais ações de caráter econômico, social e ambiental foram desenvolvidas para direcionar a empresa ao crescimento. O *core business* da WEG está relacionado com a energia elétrica. Seus produtos são soluções, geradores de energia, produtos para a distribuição e o controle de equipamentos, dentre outros. Além disto, eles também utilizam a eletricidade para movimentar as mais diversas máquinas em muitas indústrias, desde o uso em residências até a grande empresa. Dessa forma, intenciona-se cobrir diversos segmentos relacionados à energia elétrica (WEG, 2012).

#### *Pontos de intersecção entre as unidades de negócios e as questões sociais*

Nesta questão, verificaram-se as influências das atividades da Cadeia de Valor sobre a comunidade que a circunda. Para tanto, identificaram-se quais são esses processos e como eles interferem na realidade da localidade próxima de cada uma das unidades da WEG, presentes na região do Nordeste catarinense.

Identificou-se que a WEG está preocupada em minimizar os custos operacionais do setor desde os anos noventa, quando lançou linhas de motores elétricos com potência acima dos padrões da indústria. Além disso, diversas unidades de negócio participam de projetos que exigem confiabilidade e economia de energia. Além disso, vale destacar a experiência na área de

energia renovável desenvolvido pela WEG ao longo dos últimos anos, que permite oferecer soluções completas em usinas de energia renovável. Assim, essa tendência também se alinha com as ações globais para minimizar os impactos das mudanças climáticas a partir da utilização de combustíveis fósseis (WEG, 2012).

Torna-se possível identificar a crescente preocupação em segurança humana em diversos ramos de negócios, especialmente quando se trata de trabalhar em condições extremas. Nesse sentido, vale destacar a existência de produtos e procedimentos que garantem o bem-estar humano, em seu portfólio, que têm sistemas de proteção contra explosões ou que funcionam como sistemas de exaustão, a fim de retirar a fumaça de um ambiente fechado, como minas e túneis. Algumas unidades protegem os trabalhadores de choques elétricos desativando uma rede de energia inteira, se necessário.

É motivo de destaque, também, a afirmação de diversos entrevistados, quando abordado o tema desenvolvimento das pessoas, chamado inclusive de valores fundamentais da corporação. Além da própria necessidade de inovação e desenvolvimento tecnológico, essas ações beneficiam a educação do Norte de Santa Catarina. Esses investimentos se iniciaram alguns anos depois da criação da WEG, com a fundação da escola técnica CentroWEG.

Desse modo, pode-se concluir que há quatro dimensões sociais, para a proposição de valor, que estão relacionadas com o *core business* da WEG: a eficiência energética; as energias renováveis; os produtos elétricos para o cuidado humano; e o ensino técnico. Nesse sentido, prossegue-se evidenciando a CVC, categorizada em seus três níveis.

### *Reconcepção de Necessidades, Mercados e Produtos*

Nesse primeiro nível da teoria, apresenta-se como a WEG está criando valor compartilhado a partir de um novo olhar das necessidades, mercados e produtos.

Além do fato de as empresas buscarem a redução dos custos relacionados com a energia, há também uma grande preocupação quanto ao nível das emissões de gases de efeito estufa. Como tem sido uma tendência mundial estabelecer metas de redução de emissões, os mercados são mais favoráveis para o equipamento que gera soluções mais limpas e eficientes (WEG, 2012). Dessa forma, e a partir de uma perspectiva ambientalmente responsável, os produtos da WEG e sua influência têm um forte viés em produção mais limpa e uso racional de energia.

Em 2011, os investimentos em inovação totalizaram R\$ 134,8 milhões e proporcionaram novos produtos e melhorias em produtos já existentes. As contribuições vão desde redução de consumo de energia e produtos que atendem o grau de eficiência, até questões relacionadas ao aumento da segurança dos funcionários.

Percebe-se que a eficiência energética está incorporada na cultura da WEG. Além do desenvolvimento de uma gama de produtos elétricos, a empresa trabalha em conjunto com muitos clientes, a fim de melhorar a eficiência energética das suas instalações de produção. Um exemplo é o projeto “Pense Verde”, que encoraja os consumidores na substituição de motores velhos, danificados ou menos eficientes, de qualquer marca, que se tornam parte do pagamento de um novo motor WEG.

### *Redefinição da produtividade na cadeia de valor*

Nesta seção, apresenta-se como a WEG

está criando valor compartilhado a partir da redefinição da produtividade na cadeia de valor, segundo nível da teoria da CVC. Em 1968, poucos anos após a fundação da WEG, foi criado o Centro de Treinamento da empresa, o CentroWEG. Desde o início de suas operações, ele já formou mais de 2.200 jovens, dos quais 1.300, aproximadamente, continuam trabalhando na empresa.

Outro ponto que merece destaque é o modelo de gestão participativa, utilizado desde 1960. As comissões e comitês são compostos entre quatro e oito membros e os resultados não são decididos por maioria, mas por consenso. Existem mais de sessenta e cinco comissões distribuídas pelas empresas do grupo (DIEGUES; BRUNO, 2009).

Em 1971, a WEG instalou um ambulatório médico próprio, em sua fábrica, que beneficiou seus trabalhadores e suas famílias. A empresa também investiu quantia significativa nos sistemas de saúde pública do Nordeste de Santa Catarina e criou programas para ajudar funcionários a superar a dependência de drogas e álcool (WEG, 2012).

Também na década de 1970, a empresa criou grupos de trabalho, a fim de promover campanhas de defeito zero. Desde 1982, há os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), grupos de pessoas que trabalham na mesma área ou áreas afins, que se juntam para realizar atividades relacionadas com a qualidade, produtividade e o ambiente de trabalho. De 1982 até 2011, foram implantadas mais de oitenta e uma mil ideias, criadas por 568 grupos.

Em 1986, quando ainda não havia seguro de saúde no Brasil, a WEG criou um sistema de adiantamento salarial para que os funcionários pudessem suprir despesas decorrentes de tratamento médico. Esse programa ainda permanece para os casos que



não são abrangidos pela atual cobertura do plano de saúde.

Em 1991, o Plano WEG de Produtividade e Qualidade estabeleceu o programa de participação nos lucros. Desde então, a companhia vem distribuindo, entre seus funcionários, 12,5% do lucro, antes do Imposto de Renda. A WEG também possui o “Programa de Saúde e Segurança”, em que os trabalhadores inspecionam locais de produção, a fim de perceber deficiências de segurança (DIEGUES; BRUNO, 2009).

Em 1995, a WEG estabeleceu uma política ambiental que, em 1998, foi ajustada para atender as normas ISO. Vale destacar ainda o “Uso 100”, programa que foi estabelecido para a reutilização de processamento de subprodutos de madeira, água e resíduos sólidos (DIEGUES; BRUNO, 2009).

Os sensores elétricos que a WEG produz foram inicialmente adquiridos para evitar acidentes na própria fábrica. Ou seja, a compra de sensores elétricos, ao invés de apenas desenhar linhas de segurança no chão, demonstra como a WEG se preocupa com seus trabalhadores e sua produtividade.

#### *Apoiar o desenvolvimento de um cluster local*

Neste tópico, foram levantadas ações, por parte da organização em estudo, que caracterizam sua intenção de fortalecer o aglomerado, apresentando questões de destaque no que diz respeito à maneira como ocorre a conexão entre a companhia e outras organizações locais.

Em 1962, a Associação Comercial e Industrial de Jaraguá do Sul já existia, mas ela se tornou realmente significativa quando um alto executivo da WEG assumiu a sua presidência. Continuando a auxiliar a cidade através da promoção dos negócios, em 2001, juntamente com outras empresas,

a WEG fundou o Centro Empresarial de Jaraguá do sul, visando a reunir oito entidades empresariais da cidade (DIEGUES; BRUNO, 2009).

Apesar de fornecer auxílio financeiro – mais de R\$ 2 milhões por ano - para as instituições públicas do Nordeste de Santa Catarina, a WEG enfatiza sua preferência em ensinar e ajudar as pessoas a evoluir por si próprias (DIEGUES; BRUNO, 2009). Esse engajamento em fortalecer o *cluster* local, a partir dos recursos humanos da localidade, pode ser constatado em todo o esforço de manter, desde 1968, o CentroWEG.

Além disso, em 1970, ao lado da administração da cidade de Jaraguá do Sul, foi criado um programa de educação básica para adultos. Em 1972, um dos executivos da WEG impulsionou os empresários da cidade para viabilizar a fundação de uma instituição de ensino superior no município. Como resultado, foi criada a Fundação Educacional da Região de Jaraguá do Sul (DIEGUES; BRUNO, 2009). Também merece destaque o fato de a WEG contar com parceiras em diversas universidades do Brasil e do mundo, além de possuir um comitê internacional para o desenvolvimento tecnológico e inovação, que conta com a participação de mais de 10 universidades de destaque mundial, como Technische Universität Dresden (TUD), University of Glasgow, University of Wisconsin, dentre outras.

Através da rede de assistência técnica autorizada da WEG, outra iniciativa pioneira no Brasil, iniciou-se um projeto de reciclagem de motores obsoletos ou ineficientes, que foram substituídos por outros com maior eficiência energética. Os antigos motores que a WEG recolhe são destinados à reciclagem, chegando a um índice de reaproveitamento dos materiais de mais de 90%.



Outra ação que merece destaque é o fato de a WEG desenvolver o Centro de Treinamento de Clientes, visando a oferecer, para funcionários de empresas com as quais possui relações, dezoito cursos sobre seus produtos, incluindo informações sobre eletrônicos, dimensionamento, instalação, manutenção e técnicas de gestão. Além disso, identificou-se que os executivos da WEG possuem uma relação bastante próxima com os líderes de outras empresas de segmentos relacionados na região, como a Whirlpool, Embraco, Tupy e Schultz.

As matérias-primas responsáveis pela maior parte dos contratos da WEG, no entanto, só estão disponíveis muito longe de suas produções de plantas. Desta forma, a empresa terceiriza alguns componentes e começou a preparar e desenvolver os seus fornecedores locais. De 1993 até 2011, houve um aumento de 10 vezes no número de fornecedores locais e de 78 vezes do valor total gasto pela WEG com aquisição local.

Em 2012, a ANEEL, que já havia desenvolvido alguns incentivos para fontes de energia renováveis, aprovou duas Resoluções Normativas, número 481 e 482, que oferecem alguns benefícios a usuários da rede elétrica, como desconto nas tarifas e sistema de compensação *net metering*, visando a promover o uso da energia fotovoltaica no Brasil (ANEEL, 2012). Dessa forma, assim como recomendado por Porter e Kramer (2011), percebe-se que o governo brasileiro está direcionando esforços que tendem a encorajar as empresas de geração e distribuição de energia a buscarem o valor compartilhado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação teve como objetivo principal verificar como a WEG está

promovendo a CVC na região Nordeste de Santa Catarina. Essa corporação foi escolhida para análise porque ela é relevante para a economia do Estado de Santa Catarina e, conforme evidenciado ao longo deste trabalho, porque efetivamente está criando valor compartilhado.

Para Diegues e Bruno (2009), a WEG realiza seus negócios baseada na sustentabilidade, garantindo que suas atividades visam a preservar o meio ambiente e aumentar a qualidade de vida da sociedade. Mais do que isto, os resultados desta pesquisa vieram indicar que a WEG promove a CVC, indo para além da conformidade legal e da responsabilidade social empresarial (PORTER; KRAMER, 2011). A organização conseguiu demonstrar isso ao atuar em áreas de interesses sociais específicos, que são relacionadas com seu negócio principal e onde os interesses de acionistas e de algumas demandas da sociedade se cruzam, otimizando a criação de valor para ambos.

No entanto, antes de abordar a CVC, realizou-se uma análise do *cluster* eletrometal-mecânico do Nordeste Catarinense, à luz do Diamante da Vantagem Competitiva, que evidenciou os pontos fracos e os pontos fortes dessas conjunturas nas quais a WEG está imersa. Assim, verificou-se que essa região geográfica possui algumas vantagens competitivas, principalmente relacionadas a infraestruturas básicas, se comparada à maioria das regiões brasileiras. Além disso, a WEG constitui um contexto onde existem diversas outras companhias de segmentos correlatos, que se relacionam e que, por vezes, promovem uma interação conjunta para o desenvolvimento próprio e regional.

Dessa forma, considerando a CVC como uma evolução dos demais conceitos de Por-

ter ao longo do tempo, foi analisado o caso da WEG e o *cluster* no qual ela está inserida, à luz da CVC. O primeiro nível de CVC considera como a WEG atende a novas necessidades, reconcebe mercados e fornece novos produtos a seus clientes. Identificou-se que a empresa cria necessidades de melhor eficiência energética em seus clientes, desenvolve mercados de energias renováveis, investe no desenvolvimento de produtos para redução do consumo de energia, produtos de tração elétrica para automóveis e barcos (auxiliando na diminuição de emissões atmosféricas), além de sensores de segurança para trabalhadores fabris.

No segundo nível de CVC, verificou-se como a produtividade foi redefinida na Cadeia de Valor. Portanto, foram apresentadas medidas, por parte dessa companhia, que demonstram como ela está atuando em diferentes categorias, redefinindo a produtividade em sua Cadeia de Valor e conseguindo, assim, uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo (PORTER; KRAMER, 2011).

O terceiro nível de CVC visou a estudar os aspectos relativos ao desenvolvimento local de *cluster*. O presente estudo demonstrou que a WEG impulsiona e ajuda a modelar alguns segmentos industriais. Além disso, ela demonstrou ser uma facilitadora de iniciativas de *clusters*, contribuindo com diversas organizações para fortalecer seu contexto competitivo.

Nesse sentido, constatou-se que a WEG foi capaz de manter um crescimento contínuo ao longo dos últimos dezesseis anos, começando como uma pequena empresa algumas décadas antes e, atualmente, sendo reconhecida como uma corporação de classe mundial. A companhia conseguiu esses resultados de forma inclusiva. Desde seus pri-

meiros líderes, a missão empresarial foi a de se manter sustentável no longo prazo, consequentemente, concedendo retornos para a sociedade (DIEGUES; BRUNO, 2009).

Torna-se possível concluir também que a WEG, intuitivamente e por meio de uma cultura organizacional facilitadora para a prática da CVC, direcionou esforços para atender a quatro dimensões sociais que possuem uma conexão com seu *core business*. Ela está lucrando ao conectar o seu negócio principal a algumas necessidades específicas da sociedade (dimensões sociais): eficiência energética; energias renováveis; produtos elétricos para o cuidado humano e ensino técnico relacionado à eletricidade.

Nesse sentido, observa-se que a WEG está se mobilizando em diversas frentes e abordando os três níveis da teoria de CVC (PORTER, KRAMER, 2011) para fortalecer os diferentes *clusters* relacionados ao seu *core business*, na região Nordeste de Santa Catarina.

Como sugestões, a pesquisa indica que a WEG institua programas mais específicos de redução de consumo de insumos. Essa companhia também pode se beneficiar ao divulgar de forma mais intensiva suas linhas de produtos de eficiência energética e programas como o Pense Verde, assim como a General Electric fez, ao criar a linha *Eco-imagination*. Assim, também poderiam ser instituídos indicadores específicos para o acompanhamento e gestão de políticas do *cluster*. Além disso, sugere-se que os gestores da WEG tenham em mente as quatro dimensões sociais identificadas neste estudo. Nesse sentido, como sugerem Porter e Kramer (2011), a percepção do *core business* da WEG fica ajustada para os conceitos da CVC.

Por fim, Porter e Kramer (2011) apre-

sentaram a existência de diversas corporações que estão praticando a CVC. Entretanto, a forma de avaliação dos resultados estratégicos, provindos da utilização dos conceitos da CVC, ainda continua um desafio (HILLS; PFITZER, 2012). Sendo assim, sugere-se a realização de novas pesquisas, com a finalidade de descobrir métodos de avaliação do retorno, a partir do uso da CVC para a WEG. Dessa maneira, conforme Porter *et al.* (2012) sugerem, é proposta uma sequência com quatro passos, para

auxiliar na mensuração da CVC: identificar quais serão as questões sociais alvo; desenvolver um caso de CVC; manter o registro do progresso; mensurar os resultados.

A intenção é que esse acompanhamento sirva como fonte para novas formas de CVC (PORTER *et al.*, 2012). Portanto, observa-se que as duas primeiras etapas já foram realizadas na presente pesquisa, facilitando assim para que os líderes da WEG direcionem suas decisões futuras com base nos conceitos de CVC.

## REFERÊNCIAS

- ANEEL - AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Biblioteca Virtual**, 2012. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/biblioteca/index.cfm>>. Acesso em: 19 nov. 2012.
- ACIJ - ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE JOINVILLE. **Núcleos**. Disponível em: <<http://www.acij.com.br/>>. Acesso em: 24 out. 2012.
- BRYMAN, A. **Social Research Methods**. Don Mills (Canada): Oxford University Press, 2008.
- DIEGUES, S.; BRUNO, L. **Eggon João da Silva: ideias e caminhos, a trajetória de um dos fundadores da WEG**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DUNNING, J. H. Internationalizing Porter's diamond. **Management International Review**, [S. l.], v. 33, p. 7-15, 1993.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FIEP - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Agência FIEP**, 2012. Disponível em: <<http://www.agenciafiep.com.br/noticia/federacoes-e-cni-lancam-projeto-sul-competitivo-2/>>. Acesso em: 30 ago. 2012.
- FIESC - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Santa Catarina em dados: unidade de política econômica e industrial**. Florianópolis: FIESC, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HILLS, G.; PFITZER, M. **Measuring the impact of shared value**, 2012. Disponível em: <<http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/shared-value-measuring-impact-social-problems>>. Acesso em: 20 set. 2012.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estado de Santa Catarina**, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sc>>. Acesso em: 7 ago. 2012.
- KRUGMAN, P. **Geography and Trade**. Cambridge: MIT Press, 1991.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA E. G. **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills: Sage, 1985.
- MORAIS NETO, S.; PEREIRA, M. F.; MORITZ, G. O. Novo Capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 72-91, jul./set. 2012.
- OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **Avaliações de Políticas Nacionais de Educação - Estado de Santa Catarina, Brasil**, 2010. Disponível em: <[http://www.oecd-ilibrary.org/education/avaliacoes-de-politicas-nacionais-de-educacao-estado-de-santa-catarina-brasil\\_9789264091368-pt](http://www.oecd-ilibrary.org/education/avaliacoes-de-politicas-nacionais-de-educacao-estado-de-santa-catarina-brasil_9789264091368-pt)>. Acesso em: 22 ago. 2012.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**, Boston, p. 73-93, Mar./Apr. 1990.
- PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.
- PORTER, M. E. **Parem de gastar tanto dinheiro: Para o guru Michael Porter, as empresas deveriam selecionar melhor seus projetos de responsabilidade corporativa - e investir apenas naqueles que têm relação com seu negócio**. **Guia Exame de Sustentabilidade**, São Paulo, p. 86-89, 2007. Entrevista concedida a Ana Luíza Herzog.
- PORTER, M. E. Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions. In: PORTER, M. E. **On Competition**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- PORTER, M. E. Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. **Economic Development Quarterly**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 15-34, Feb. 2000.
- PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-93, Jan. 2008.
- PORTER, M. E. O Capitalismo do valor compartilhado. **HSM Management**, [S. l.], Set./Out. 2011.
- PORTER, M. E. O Brasil pode ficar para trás. **Revista Exame**, São Paulo, n. 1013, 2012.
- PORTER, M. E.; KRAMER M. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. **Harvard Business Review**, Boston, Dec. 2002.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between

- competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, Boston, v. 84 n. 12, p. 78-92, 2006.
- PORTER, M. E.; KRAMER M. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, n. 1-2, Jan./Feb. 2011.
- POTER, M. E. *et al.* **Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results.** Disponível em: < [http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring\\_Shared\\_Value.pdf](http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2012.
- SANTA CATARINA. **História de Santa Catarina**, 2012. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br/conteudo/santacatarina/historia/paginas/08imigrantes.html>>. Acesso em: 13 ago. 2012.
- SEBRAE. **Santa Catarina em Números.** Santa Catarina - Sebrae/SC. Florianópolis: Sebrae-SC, 2010.
- SEBRAE. **Indústria Metal-Mecânica**, 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/setor/metal-mecanica/o-setor/inovacao-e-tecnologia/sobre>>. Acesso em: 26 out. 2012.
- SEN, A. **Development as Freedom.** Oxford: Oxford University Press, 1999.
- UNITED NATIONS. United Nations Development Programme. **Human Development Index**, 2011. Disponível em: <<http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2011/download/>>. Acesso em: 4 ago. 2012.
- VAN DER LINDE, C. The Demography of Clusters. Findings from the Cluster Meta-Study. In: BRÖCKER, J.; DOHSE, D.; SOLTWEDEL, R. (Ed.). **Innovation Clusters and Interregional Competition.** Berlin: Springer, 2003. p. 130-149.
- WEG. **Sobre a Weg**, 2012. Disponível em: <<http://www.weg.net/br>>. Acesso em: 4 nov. 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.