

Centro Universitário Alves Faria

Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional

ANNA JULIA MOREIRA ALVES

O PODER DO SHARED VALUE NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Goiânia

2026

ANNA JULIA MOREIRA ALVES

O PODER DO SHARED VALUE NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Ladvocat

Área de concentração: Planejamento Urbano Regional e Demografia

Linha de pesquisa: Políticas Públicas, Arranjos Produtivos, Cidades Inteligentes e Sustentáveis

Goiânia

2026

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

A474p

Alves, Anna Julia Moreira.

O poder do shared value no desenvolvimento regional / Anna Julia Moreira Alves. – 2026.

48 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Ladvocat.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2026.

1. Valor compartilhado. 2. Cadeias produtivas locais. 3. Governança corporativa. 4. Grupo José Alves. I. Ladvocat, Marcelo. II. UNIALFA. III. Título.

**CDU: 332.146.2**

ANNA JULIA MOREIRA ALVES

O PODER DO SHARED VALUE NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Data da Defesa: 11 de agosto de 2026.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Marcelo Ladvocat — Orientador

---

Prof. Dr. Clodoaldo Moreira dos Santos Júnior — Examinador

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Edna Maria de Jesus — Examinadora

## *Resumo*

*Considerando a necessidade de articulação entre desempenho econômico e desenvolvimento regional sustentável, esta dissertação analisa como estratégias empresariais contribuem para o desenvolvimento regional, utilizando o conceito de Valor Compartilhado como referencial analítico para compreender essa relação. O objetivo consiste em compreender de que maneira estratégias corporativas, mesmo quando não formuladas explicitamente sob esse referencial, contribuem para a reorganização produtiva e o fortalecimento de dinâmicas regionais. Para tanto, realizou-se um estudo de caso qualitativo, fundamentado em análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas, à luz do modelo teórico de Porter e Kramer. Os resultados indicam que práticas associadas à inovação produtiva, à qualificação da mão de obra e ao fortalecimento de cadeias locais geram impactos socioeconômicos positivos que extrapolam os limites organizacionais. Conclui-se que o Valor Compartilhado constitui um mecanismo relevante para a compreensão do desenvolvimento regional contemporâneo, ao articular estratégias empresariais e dinâmicas territoriais de forma integrada. O recorte territorial concentra-se nos estados de Goiás e Tocantins, com base em evidências documentais referentes ao período de 2020 a 2025.*

***Palavras-chave:*** *Valor compartilhado; desenvolvimento regional; governança corporativa; impacto social positivo.*

## ***Abstract***

*This dissertation addresses the need to articulate economic performance with sustainable regional development by analyzing how business strategies contribute to regional development, using the concept of Shared Value as an analytical framework to understand this relationship. The objective is to understand how corporate strategies, even when not explicitly formulated within this framework, contribute to the reorganization of production and the strengthening of regional dynamics. To this end, a qualitative case study was conducted, based on document analysis, a literature review, and interviews, guided by Porter and Kramer's theoretical model. The results indicate that practices related to productive innovation, workforce qualification, and the strengthening of local supply chains generate positive socioeconomic impacts that extend beyond organizational boundaries. It is concluded that Shared Value constitutes a relevant mechanism for understanding contemporary regional development, as it integrates corporate strategies and territorial dynamics in a comprehensive manner.*

**Keywords:** *Shared value; regional development; corporate governance; positive social impact.*

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Modelo conceitual da pesquisa .....                  | 23 |
| Figura 2 – Linha do tempo da evolução do Grupo José Alves ..... | 33 |

## **LISTA DE QUADROS**

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Empresas que compõem o Grupo José Alves.....                            | 33 |
| Quadro 2 — Documentos utilizados na análise documental .....                       | 27 |
| Quadro 3 — Estrutura do roteiro de entrevista proposto.....                        | 29 |
| Quadro 4 — Dimensões do Valor Compartilhado e impactos no desenvolvimento regional | 38 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**CAPES** Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

**GJA** Grupo José Alves

**PET** Politereftalato de Etileno

**PROUNI** Programa Universidade para Todos

**RSC** Responsabilidade Social Corporativa

**SV** Shared Value (Valor Compartilhado)

## SUMÁRIO

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....                                                                          | 10 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....                                                                 | 12 |
| 2.1 Valor Compartilhado (Shared Value – SV), Desenvolvimento Regional e Território.....    | 14 |
| 2.1.1 Críticas ao Valor Compartilhado .....                                                | 15 |
| 2.1.2 Desenvolvimento Regional e Desenvolvimento Territorial .....                         | 15 |
| 2.1.3 Desenvolvimento Endógeno .....                                                       | 16 |
| 2.1.4 Capital Social e Redes de Cooperação .....                                           | 17 |
| 2.1.5 Clusters e Arranjos Produtivos Locais .....                                          | 18 |
| 2.1.6 Governança Regional e Territorial .....                                              | 19 |
| 2.1.7 Teoria dos Stakeholders.....                                                         | 20 |
| 2.1.8 Valor Compartilhado e Desenvolvimento Regional.....                                  | 20 |
| 2.1.9 Empresas como Agentes do Desenvolvimento Regional .....                              | 22 |
| 3 METODOLOGIA.....                                                                         | 24 |
| 3.1 Etapas de Coleta de Dados .....                                                        | 25 |
| 3.2 Protocolo de Análise.....                                                              | 27 |
| 3.3 Técnica de Tratamento dos Dados.....                                                   | 28 |
| 3.4 Triangulação das Fontes de Evidência .....                                             | 28 |
| 4 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO JOSÉ ALVES .....                                                 | 32 |
| 4.1 Histórico e Evolução do Grupo José Alves .....                                         | 32 |
| 4.2 Empresas e Setores de Atuação .....                                                    | 33 |
| 4.3 Presença Territorial e Dimensão Organizacional .....                                   | 34 |
| 4.4 Governança e Atuação Regional .....                                                    | 35 |
| 4.5 Investimentos e Contribuição para o Desenvolvimento Regional.....                      | 35 |
| 4.6 Justificativa da Escolha do Caso .....                                                 | 36 |
| 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....                                                         | 36 |
| 5.1 Os Pilares do Shared Value no GJA .....                                                | 36 |
| 5.1.1 Reconceituação de Produtos e Mercados .....                                          | 36 |
| 5.1.2 Redefinição da Produtividade na Cadeia de Valor .....                                | 36 |
| 5.1.3 Desenvolvimento de Clusters Locais .....                                             | 37 |
| 5.2 Valor Compartilhado na Educação .....                                                  | 37 |
| 5.3 Evidências das Contribuições do Grupo José Alves para o Desenvolvimento Regional ..... | 40 |
| 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....                                                           | 41 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                                                               | 43 |
| REFERÊNCIAS .....                                                                          | 45 |

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento regional constitui um dos principais desafios das economias contemporâneas. Esta dissertação insere-se nesse debate utilizando o conceito de Valor Compartilhado (Shared Value – SV) como referencial analítico para compreender esse processo. Demonstra-se que, mesmo quando não adotado de forma deliberada, o SV pode emergir em práticas empresariais que integram valor econômico e social.

Um aspecto central desta pesquisa reside no fato de que o Grupo José Alves não adota o conceito de Valor Compartilhado (Shared Value) como diretriz estratégica declarada. Ainda assim, as evidências identificadas ao longo do estudo demonstram que diversas práticas desenvolvidas pela organização produzem resultados compatíveis com os princípios propostos por Porter e Kramer (2011).

Nesse sentido, o presente estudo de caso busca evidenciar que o Valor Compartilhado pode manifestar-se na prática organizacional mesmo quando o conceito não é explicitamente conhecido ou utilizado pela empresa, gerando impactos positivos para o desenvolvimento regional, para a qualificação da força de trabalho e para o fortalecimento das cadeias produtivas locais.

Reside precisamente nesse ponto a principal contribuição científica desta dissertação: demonstrar que organizações podem criar Valor Compartilhado mesmo sem conhecer ou adotar formalmente o conceito. Ao evidenciar que práticas compatíveis com o modelo de Porter e Kramer (2011) emergem da própria estratégia competitiva de um grupo empresarial regional, o estudo amplia o alcance explicativo do referencial e oferece um contraponto empírico à ideia de que o Shared Value depende de adoção deliberada. Esse diferencial será retomado na metodologia, na discussão dos resultados e nas considerações finais.

Por se tratar de um estudo de caso, esta pesquisa analisa de que maneira os princípios do Valor Compartilhado, propostos por Porter e Kramer (2011), manifestam-se nas práticas empresariais do Grupo José Alves. A investigação busca compreender como estratégias corporativas podem contribuir simultaneamente para a geração de valor econômico e para o desenvolvimento social e regional.

De acordo com Porter e Kramer (2011), o Shared Value estrutura-se a partir de três pilares fundamentais: a reconceituação de produtos e mercados, ao alinhar soluções empresariais às demandas sociais não atendidas; a redefinição da produtividade na cadeia de valor, por meio da incorporação de práticas que ampliem eficiência econômica e impacto social; e o desenvolvimento de clusters locais, fortalecendo ecossistemas produtivos regionais e promovendo competitividade territorial.

Para a análise empírica, foi selecionado o Grupo José Alves (GJA), conglomerado empresarial fundado em 1962 e com atuação em diversos setores, incluindo bebidas, indústria farmacêutica, embalagens, educação, tecnologia e logística. Com forte presença nos estados de Goiás e Tocantins, o grupo se destaca por iniciativas que contribuem para a geração de empregos, qualificação profissional, fortalecimento de cadeias produtivas locais e desenvolvimento regional. Em razão dessas características, o GJA constitui um contexto relevante para a investigação das práticas associadas ao Valor Compartilhado e seus impactos sobre o território.

Apesar da ampla difusão do conceito de Valor Compartilhado no campo da Administração, observa-se uma lacuna quanto à sua articulação com os debates sobre desenvolvimento regional, especialmente em contextos subnacionais e economias emergentes. Nesse sentido, este estudo busca evidenciar como práticas empresariais alinhadas ao Shared Value podem produzir efeitos estruturantes sobre territórios, cadeias produtivas locais e dinâmicas socioeconômicas regionais.

Assim, o problema de pesquisa que orienta esta dissertação consiste em compreender: Como estratégias empresariais contribuem para o desenvolvimento regional e de que maneira o referencial do Valor Compartilhado permite compreender esse processo?

A relevância do estudo reside em sua capacidade de demonstrar empiricamente como estratégias empresariais podem fortalecer economias locais, gerar emprego qualificado e contribuir para o desenvolvimento regional sustentável.

O objetivo geral desta dissertação consiste em analisar como estratégias empresariais contribuem para o desenvolvimento regional, utilizando os princípios do Valor Compartilhado como referencial analítico, tendo como objeto de estudo o Grupo José Alves. Para alcançar esse

objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) apresentar os fundamentos teóricos do Valor Compartilhado e sua relação com o desenvolvimento regional; (ii) identificar evidências dos pilares do Shared Value nas práticas desenvolvidas pelo Grupo José Alves; (iii) analisar os impactos dessas práticas sobre a qualificação da força de trabalho, as cadeias produtivas locais e o desenvolvimento territorial; e (iv) discutir os resultados à luz da literatura especializada.

A pesquisa justifica-se pela contribuição que oferece à aproximação entre os estudos sobre estratégia empresarial e desenvolvimento regional, evidenciando, por meio de um estudo de caso, como práticas organizacionais podem gerar simultaneamente valor econômico e benefícios sociais. Além da contribuição acadêmica para o avanço das discussões sobre o Valor Compartilhado, o estudo também oferece subsídios para gestores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas interessados em estratégias voltadas ao desenvolvimento regional sustentável.

Além desta introdução, a dissertação está estruturada em seis capítulos. O segundo apresenta o referencial teórico; o terceiro descreve os procedimentos metodológicos; o quarto caracteriza o Grupo José Alves; o quinto apresenta os resultados da pesquisa; o sexto discute os resultados à luz da literatura; e o sétimo apresenta as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de Valor Compartilhado (Shared Value – SV), desenvolvido por Porter e Kramer (2011), propõe a integração de valor econômico e valor social como parte da estratégia corporativa. Os autores argumentam que empresas podem gerar lucro enquanto enfrentam problemas sociais, criando vantagem competitiva sustentável.

De forma prática, o conceito de Valor Compartilhado parte da premissa de que o sucesso empresarial e o bem-estar da sociedade não são objetivos opostos, mas complementares. Porter e Kramer (2011) argumentam que as empresas podem ampliar sua competitividade ao mesmo tempo em que contribuem para a solução de problemas sociais relevantes. Nessa perspectiva, questões como educação, saúde, qualificação profissional, sustentabilidade e desenvolvimento econômico deixam de ser vistas apenas como responsabilidades externas e passam a integrar a estratégia de negócios, tornando-se fontes de inovação, crescimento e vantagem competitiva.

Para compreender a relação entre Valor Compartilhado e desenvolvimento regional, é importante esclarecer alguns conceitos centrais. O termo território não se refere apenas a um espaço geográfico, mas ao conjunto de relações econômicas, sociais e institucionais existentes em determinada região. As cadeias produtivas locais correspondem à rede de empresas, fornecedores, prestadores de serviços e trabalhadores que participam de uma mesma atividade econômica, gerando emprego, renda e circulação de riqueza.

Já as políticas públicas indiretas dizem respeito aos impactos produzidos pelas ações empresariais que, mesmo não sendo implementadas pelo Estado, contribuem para objetivos de interesse coletivo, como a qualificação profissional, a ampliação do acesso à educação, o fortalecimento da infraestrutura econômica e a melhoria da qualidade de vida da população. Nesse contexto, o Valor Compartilhado permite compreender como as empresas podem atuar como agentes de transformação social e econômica nos territórios onde estão inseridas.

A aplicação do Valor Compartilhado ocorre quando a organização desenvolve produtos, serviços ou processos capazes de gerar benefícios simultâneos para a empresa e para a sociedade. Isso pode ocorrer por meio da oferta de produtos que atendam necessidades sociais, da melhoria da produtividade na cadeia de valor ou do fortalecimento dos ecossistemas econômicos locais. Dessa forma, o Shared Value não se limita a ações filantrópicas ou programas de responsabilidade social, mas representa uma abordagem estratégica na qual a criação de valor econômico está diretamente associada à geração de impacto social positivo e ao desenvolvimento sustentável dos territórios onde a empresa atua.

A literatura indica que Porter e Kramer (2002; 2006) defendem que iniciativas sociais devem estar integradas ao core business. Wójcik (2016) diferencia SV de RSC, enfatizando que o primeiro cria valor econômico a partir do impacto social, enquanto a RSC redistribui valor. Park *et al.* (2014) mostram que o SV fortalece a confiança corporativa. Ladvocat e Lucas (2019) defendem que estruturas descentralizadas favorecem desenvolvimento regional diretamente conectado ao pilar “clusters locais”.

Outros estudos recentes (DE TOMMASO; PINSKY, 2021; GIONFRIDDO; PICCALUGA, 2023; RIALTI *et al.*, 2022) reforçam a aplicabilidade do SV em setores diversos, consolidando sua relevância teórica e prática. Os estudos analisados convergem ao demonstrar que o Valor Compartilhado constitui uma abordagem estratégica capaz de integrar desempenho econômico e impacto social.

Porter e Kramer (2002; 2006; 2011) evidenciam que a incorporação de demandas sociais ao núcleo das estratégias empresariais favorece a inovação, a competitividade e a criação de vantagens sustentáveis. Wójcik (2016) destaca que o Shared Value diferencia-se da Responsabilidade Social Corporativa por gerar valor econômico a partir da solução de problemas sociais, enquanto Park *et al.* (2014) identificam efeitos positivos na confiança e na reputação corporativa.

No contexto do desenvolvimento regional, Ladvocat e Lucas (2019) apontam que o fortalecimento de estruturas produtivas locais contribui para a dinamização econômica dos territórios. Complementarmente, pesquisas mais recentes, como as de De Tommaso e Pinsky (2021), Rialti *et al.* (2022) e Gionfriddo e Piccaluga (2023), demonstram que a aplicação do Shared Value em diferentes setores resulta em ganhos simultâneos para empresas e comunidades, reforçando sua relevância como modelo capaz de promover crescimento econômico, inovação e desenvolvimento social de forma integrada.

## 2.1 Valor Compartilhado (Shared Value – SV), Desenvolvimento Regional e Território

Embora originalmente formulado no campo da estratégia empresarial, o conceito de Valor Compartilhado apresenta forte potencial de diálogo com as abordagens do desenvolvimento regional, especialmente aquelas que compreendem o território como um espaço de interação entre agentes econômicos, sociais e institucionais. Nesse contexto, a noção de clusters locais proposta por Porter e Kramer aproxima-se das discussões sobre aglomerações produtivas e economias de proximidade, nas quais a concentração de empresas, fornecedores, instituições de ensino, centros de pesquisa e trabalhadores qualificados favorece a cooperação, a inovação e o aumento da competitividade regional.

Autores da área de desenvolvimento regional destacam que o fortalecimento das cadeias produtivas locais desempenha papel fundamental na dinamização econômica dos territórios, uma vez que estimula a circulação de renda, a geração de empregos e a atração de novos investimentos (LADVOCAT; LUCAS, 2019). Quando empresas e organizações atuam de forma integrada em uma mesma região, criam-se condições favoráveis para o desenvolvimento de competências locais, ampliação das oportunidades econômicas e redução de desigualdades socioeconômicas, contribuindo para um crescimento mais equilibrado e sustentável.

Sob essa perspectiva, o Shared Value pode ser compreendido como um mecanismo estratégico capaz de conectar os objetivos empresariais às demandas do desenvolvimento

regional. Ao promover investimentos em qualificação profissional, inovação, fortalecimento de fornecedores locais e expansão de oportunidades econômicas, as empresas tornam-se agentes ativos na transformação dos territórios em que atuam.

Ao analisar o Grupo José Alves sob a ótica do Valor Compartilhado, este estudo estabelece uma ponte analítica entre estratégia empresarial e planejamento territorial, contribuindo para ampliar o escopo interpretativo do conceito e evidenciar como práticas empresariais podem gerar impactos positivos não apenas para os negócios, mas também para o desenvolvimento regional e para a redução das desigualdades territoriais.

### 2.1.1 Críticas ao Valor Compartilhado

Crane *et al.* (2014) questionam a proposta do Valor Compartilhado ao argumentarem que ela não supera integralmente os limites da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Os autores afirmam que o modelo tende a desconsiderar conflitos inerentes entre objetivos econômicos e interesses sociais, além de pressupor que toda iniciativa voltada ao benefício social produzirá, necessariamente, retorno econômico para as empresas. Segundo essa perspectiva, nem todas as demandas sociais podem ser conciliadas com a lógica de mercado, sendo necessária uma análise crítica da aplicação do conceito em diferentes contextos.

Apesar dessas críticas, o presente estudo adota o Valor Compartilhado como modelo interpretativo, por entender que ele oferece uma estrutura analítica consistente para compreender a relação entre estratégias empresariais e desenvolvimento regional. As críticas apresentadas não invalidam o modelo, mas evidenciam a necessidade de sua aplicação de forma contextualizada e crítica.

### 2.1.2 Desenvolvimento Regional e Desenvolvimento Territorial

O desenvolvimento regional constitui um campo de estudos voltado à compreensão das transformações econômicas, sociais, institucionais e territoriais que ocorrem em determinadas regiões. Diferentemente das abordagens focadas exclusivamente no crescimento econômico, o desenvolvimento regional busca compreender como diferentes territórios constroem capacidades produtivas, reduzem desigualdades e promovem melhorias sustentáveis na qualidade de vida da população.

Para Boisier (2001), o desenvolvimento regional deve ser entendido como um processo multidimensional que envolve fatores econômicos, sociais, culturais e institucionais. O autor destaca que o crescimento econômico isoladamente não garante o desenvolvimento, sendo necessária a articulação entre os diversos atores presentes no território.

Brandão (2007) enfatiza que o território deve ser compreendido como uma construção social, resultado das relações econômicas, políticas e institucionais estabelecidas entre os diferentes agentes. Nessa perspectiva, o desenvolvimento territorial ocorre quando essas relações favorecem a geração de oportunidades, o fortalecimento das capacidades locais e a redução das desigualdades regionais.

Santos (2006) complementa essa discussão ao afirmar que o território é formado por sistemas de objetos e sistemas de ações, refletindo a interação entre infraestrutura, instituições e agentes econômicos. Assim, o desenvolvimento territorial está diretamente relacionado à forma como esses elementos se articulam para produzir dinâmicas econômicas e sociais sustentáveis.

Assim, o desenvolvimento regional deve ser compreendido como um processo multidimensional, fundamentado na interação entre fatores econômicos, sociais, institucionais e territoriais. Essa perspectiva fornece a base conceitual para analisar como estratégias empresariais podem contribuir para a transformação dos territórios, aspecto investigado nesta pesquisa a partir do estudo de caso do Grupo José Alves.

### 2.1.3 Desenvolvimento Endógeno

A abordagem do desenvolvimento endógeno destaca a importância dos recursos internos dos territórios como elementos centrais para a promoção do crescimento econômico e da transformação social. Em oposição às estratégias dependentes exclusivamente de fatores externos, essa perspectiva valoriza a capacidade dos atores locais de construir soluções próprias para seus desafios.

Segundo Vázquez-Barquero (2001), o desenvolvimento endógeno ocorre quando empresas, governos, universidades e organizações da sociedade civil atuam de forma articulada para fortalecer as capacidades produtivas locais. Esse processo favorece a inovação, o empreendedorismo e a geração de vantagens competitivas sustentáveis.

Boisier (2001) ressalta que o protagonismo dos atores locais constitui condição fundamental para a consolidação de processos duradouros de desenvolvimento regional. Dessa forma, organizações empresariais podem desempenhar papel relevante ao estimular investimentos produtivos, formação de mão de obra e fortalecimento das cadeias econômicas locais.

No contexto desta pesquisa, a perspectiva do desenvolvimento endógeno fornece um importante referencial para compreender a atuação do Grupo José Alves como agente promotor do desenvolvimento regional. Os investimentos em qualificação profissional, expansão das atividades produtivas e fortalecimento das capacidades locais evidenciam a valorização dos recursos existentes no território, contribuindo para a dinamização econômica e para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Dessa forma, a perspectiva do desenvolvimento endógeno evidencia que a valorização das potencialidades locais constitui elemento central para a promoção do desenvolvimento regional. Sob esse enfoque, a atuação das empresas pode fortalecer capacidades existentes no território, contribuindo para processos sustentáveis de crescimento e inovação, como será discutido na análise do Grupo José Alves.

#### **2.1.4 Capital Social e Redes de Cooperação**

O conceito de capital social refere-se ao conjunto de relações de confiança, reciprocidade e cooperação existentes em uma sociedade. Para Putnam (2006), comunidades que apresentam elevados níveis de capital social possuem maior capacidade de coordenação coletiva e melhores condições para promover o desenvolvimento econômico e social.

O capital social favorece a circulação de informações, reduz custos de transação e fortalece as relações entre organizações públicas e privadas. Além disso, contribui para a formação de redes de cooperação capazes de estimular a inovação e ampliar a competitividade territorial.

Bandeira (1999) destaca que a articulação entre atores sociais constitui elemento fundamental para o desenvolvimento regional. Redes de cooperação fortalecem a governança territorial e ampliam a capacidade dos territórios de implementar estratégias voltadas ao crescimento econômico e à inclusão social.

No contexto desta pesquisa, o conceito de capital social contribui para compreender como as relações estabelecidas entre o Grupo José Alves, instituições de ensino, colaboradores, fornecedores e comunidades fortalecem redes de cooperação capazes de gerar benefícios compartilhados. Essas interações ampliam a capacidade de articulação entre diferentes atores, favorecendo processos de desenvolvimento regional e inovação.

Assim, a literatura indica que relações de confiança, cooperação e coordenação institucional fortalecem as capacidades territoriais. Sob essa perspectiva, organizações empresariais que promovem redes colaborativas podem contribuir para processos sustentáveis de desenvolvimento regional, aspecto posteriormente analisado no caso do Grupo José Alves.

#### 2.1.5 Clusters e Arranjos Produtivos Locais

O conceito de cluster foi desenvolvido por Porter (1998) para descrever concentrações geográficas de empresas, fornecedores, instituições de ensino, centros de pesquisa e organizações relacionadas que atuam em determinado setor econômico.

Segundo Porter (1998), os clusters favorecem a inovação, aumentam a produtividade e fortalecem a competitividade regional por meio da proximidade geográfica e da interação entre os agentes econômicos. A cooperação entre empresas e instituições gera economias de escala, compartilhamento de conhecimento e fortalecimento das capacidades produtivas locais.

No contexto brasileiro, Cassiolato e Lastres (2003) desenvolveram o conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs), definidos como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que mantêm vínculos de cooperação e aprendizagem. Os APLs são reconhecidos como importantes mecanismos de promoção do desenvolvimento regional, contribuindo para a geração de empregos, renda e inovação.

No contexto desta pesquisa, a abordagem dos clusters e dos Arranjos Produtivos Locais permite interpretar os investimentos realizados pelo Grupo José Alves como mecanismos capazes de fortalecer cadeias produtivas regionais, estimular a formação de fornecedores locais, ampliar a geração de empregos e favorecer a competitividade dos territórios onde a organização está inserida.

Conclui-se, portanto, que clusters e Arranjos Produtivos Locais constituem importantes mecanismos de fortalecimento da competitividade regional. A atuação empresarial voltada ao

desenvolvimento de fornecedores, à inovação e à integração das cadeias produtivas reforça esse processo, servindo como referência para a análise das práticas desenvolvidas pelo Grupo José Alves.

#### 2.1.6 Governança Regional e Territorial

A governança regional refere-se aos mecanismos de coordenação utilizados pelos diversos atores envolvidos nos processos de desenvolvimento territorial. Essa abordagem reconhece que o desenvolvimento regional depende da articulação entre governos, empresas, universidades e organizações da sociedade civil.

Segundo Dallabrida (2011), a governança territorial constitui elemento estratégico para a promoção do desenvolvimento sustentável, pois possibilita a construção de consensos e a coordenação de ações voltadas para objetivos comuns.

A cooperação institucional favorece a implementação de políticas públicas, investimentos produtivos e estratégias de qualificação profissional, fortalecendo a capacidade dos territórios de enfrentar desafios econômicos e sociais.

No contexto desta pesquisa, a governança regional constitui um elemento relevante para compreender como as iniciativas desenvolvidas pelo Grupo José Alves dialogam com diferentes instituições públicas e privadas, contribuindo para a coordenação de ações voltadas à qualificação profissional, ao fortalecimento das atividades econômicas e ao desenvolvimento territorial.

Nesse sentido, a governança territorial representa um elemento essencial para a coordenação dos diferentes atores envolvidos no desenvolvimento regional. A participação das empresas em processos cooperativos amplia a capacidade de articulação institucional e favorece a implementação de estratégias de desenvolvimento, perspectiva que orienta a análise empírica desta pesquisa.

#### 2.1.7 Teoria dos Stakeholders

A Teoria dos Stakeholders, proposta por Freeman (1984), defende que as organizações devem considerar os interesses de todos os grupos afetados por suas atividades. Além dos acionistas, incluem-se nesse conjunto colaboradores, fornecedores, clientes, governos, comunidades locais e demais partes interessadas.

Essa abordagem amplia a compreensão sobre o papel das empresas na sociedade, reconhecendo que suas decisões produzem impactos econômicos, sociais e territoriais. A geração de valor passa a envolver benefícios compartilhados entre diferentes públicos, contribuindo para a sustentabilidade organizacional e para o fortalecimento das relações institucionais.

No contexto desta pesquisa, a Teoria dos Stakeholders amplia a compreensão sobre a atuação do Grupo José Alves ao evidenciar que suas estratégias produzem impactos que ultrapassam os interesses organizacionais, alcançando colaboradores, fornecedores, instituições de ensino, comunidades e demais atores presentes nos territórios em que o grupo atua. Essa perspectiva reforça a análise do Valor Compartilhado como estratégia capaz de gerar benefícios econômicos e sociais de forma integrada.

Dessa forma, a Teoria dos Stakeholders amplia a compreensão sobre o papel das empresas no desenvolvimento regional ao evidenciar que suas decisões produzem impactos que ultrapassam os limites organizacionais. Essa abordagem reforça a interpretação do Grupo José Alves como um ator capaz de gerar benefícios compartilhados para diferentes públicos e para o território onde atua.

### **2.1.8 Valor Compartilhado e Desenvolvimento Regional**

A articulação entre Valor Compartilhado e Desenvolvimento Regional constitui o principal eixo analítico desta pesquisa. Os pilares do Shared Value apresentam forte convergência com conceitos como desenvolvimento endógeno, capital social, clusters, arranjos produtivos locais, governança regional e desenvolvimento territorial.

Ao investir em qualificação profissional, fortalecimento de fornecedores locais, inovação tecnológica e expansão das oportunidades econômicas, as empresas podem produzir externalidades positivas capazes de dinamizar economias regionais, fortalecer capacidades locais e ampliar oportunidades de desenvolvimento.

Nessa perspectiva, o Valor Compartilhado pode ser compreendido como um mecanismo estratégico por meio do qual organizações empresariais contribuem para processos de desenvolvimento regional. Ao alinhar objetivos econômicos e benefícios sociais, as empresas tornam-se agentes relevantes na construção de territórios mais competitivos, inclusivos e sustentáveis.

Cumprе ressaltar que, nesta dissertação, o Desenvolvimento Regional constitui o campo central de análise, e o Valor Compartilhado é mobilizado como um mecanismo empresarial capaz de fortalecê-lo — e não o contrário. Essa ordenação é coerente com a inserção da pesquisa em um Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional: parte-se das capacidades territoriais discutidas ao longo deste capítulo para, então, interrogar de que modo a estratégia empresarial pode contribuir para a sua construção.

As empresas podem atuar como agentes do desenvolvimento regional porque controlam recursos capital, tecnologia, conhecimento e redes cuja mobilização produz externalidades sobre o território. Sob a ótica do desenvolvimento endógeno (VÁZQUEZ-BARQUERO, 2001; BOISIER, 2001), o Shared Value fortalece esse processo ao converter recursos internos da região, como mão de obra e fornecedores locais, em fontes de vantagem competitiva, ampliando a capacidade produtiva instalada no próprio território.

Em relação ao capital social, práticas de Valor Compartilhado fortalecem relações de confiança e cooperação entre empresa, instituições de ensino, fornecedores e comunidades (PUTNAM, 2006; BANDEIRA, 1999), adensando as redes que sustentam a ação coletiva regional. No plano da governança, a participação empresarial em arranjos cooperativos com o poder público e a sociedade civil amplia a capacidade de coordenação territorial (DALLABRIDA, 2011). Por fim, no que se refere aos clusters, os investimentos em fornecedores, logística e qualificação profissional reforçam as aglomerações produtivas e as complementaridades locais (PORTER, 1998; CASSIOLATO; LASTRES, 2003). É por essas quatro vias — capital humano, capital social, governança e clusters — que o Valor Compartilhado se converte em mecanismo de desenvolvimento regional.

Conclui-se, portanto, que o Valor Compartilhado constitui um importante referencial analítico para compreender como estratégias empresariais podem contribuir para o desenvolvimento regional. Essa articulação fornece a base teórica que sustentará a análise do Grupo José Alves, buscando identificar de que maneira suas práticas empresariais se relacionam com os pressupostos discutidos ao longo deste capítulo.

#### 2.1.9 Empresas como Agentes do Desenvolvimento Regional

A literatura sobre desenvolvimento regional reconhece que o crescimento dos territórios resulta da interação entre diferentes atores sociais, econômicos e institucionais. Embora o Estado exerça papel essencial na formulação de políticas públicas, autores contemporâneos

destacam que as empresas também atuam como agentes capazes de influenciar a dinâmica territorial, sobretudo quando promovem inovação, fortalecem cadeias produtivas, qualificam mão de obra e estabelecem relações cooperativas com outros atores locais.

Na perspectiva de Porter (1998) e Porter e Kramer (2011), a competitividade regional está diretamente relacionada à capacidade das empresas de fortalecer o ambiente em que estão inseridas, especialmente por meio da formação de clusters, do desenvolvimento de fornecedores locais e da geração de valor econômico associado ao valor social. Essa compreensão aproxima a estratégia empresarial dos objetivos do desenvolvimento regional, ao reconhecer que empresas competitivas dependem de territórios igualmente competitivos.

Boisier (2001) defende que o desenvolvimento regional decorre da capacidade de mobilização dos recursos existentes no território e da articulação entre seus diferentes atores. Nesse contexto, as empresas desempenham papel relevante ao transformar recursos locais em oportunidades econômicas, contribuindo para ampliar a capacidade produtiva e a autonomia regional.

Para Brandão (2007), o desenvolvimento regional é resultado de processos econômicos, sociais e institucionais que ultrapassam a simples expansão produtiva. A atuação empresarial torna-se estratégica quando contribui para fortalecer instituições, estimular inovação e ampliar oportunidades para diferentes grupos sociais, promovendo transformações estruturais no território.

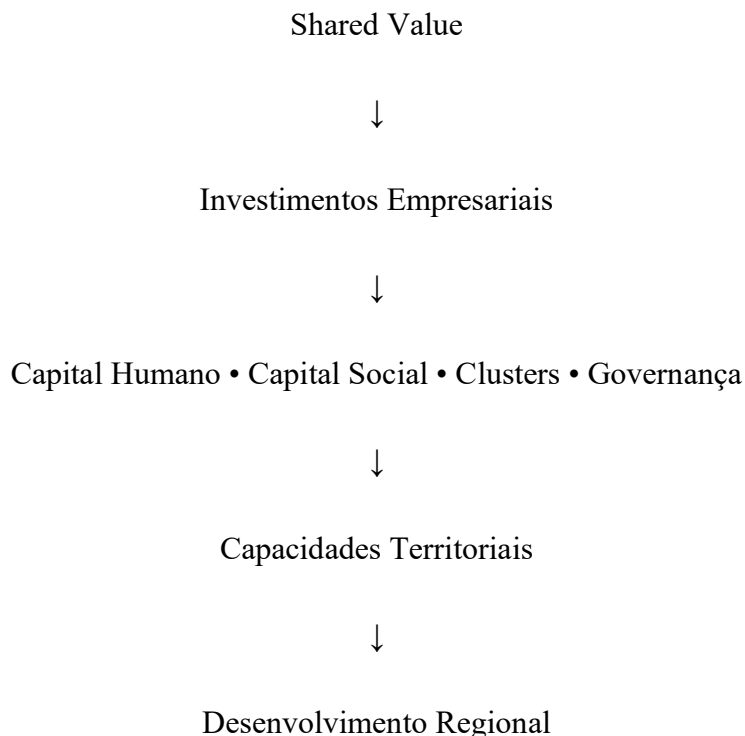
Sob a ótica da governança territorial, Dallabrida (2011) destaca que o desenvolvimento depende da construção de mecanismos de cooperação entre Estado, iniciativa privada e sociedade civil. Nesse cenário, as empresas assumem papel relevante não apenas como agentes econômicos, mas também como participantes da governança regional, contribuindo para a coordenação de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável.

Vázquez-Barquero (2001) reforça essa perspectiva ao afirmar que o desenvolvimento endógeno ocorre quando os próprios atores locais mobilizam recursos, conhecimento e capacidades existentes no território. Ao investir em inovação, qualificação profissional e fortalecimento das cadeias produtivas locais, as empresas ampliam as potencialidades internas da região, favorecendo processos sustentáveis de desenvolvimento.

Contribuições complementares reforçam esse enquadramento. Storper (1997) destaca que o desenvolvimento regional depende de ativos territoriais específicos relações, convenções e competências construídas localmente que as empresas ajudam a criar e a mobilizar. Já Sen (2000) permite interpretar os investimentos em educação e qualificação como expansão das capacidades das pessoas, dimensão particularmente relevante para este estudo, em que a formação de capital humano ocupa posição central.

Dessa forma, observa-se que as empresas podem atuar como instituições territoriais indutoras do desenvolvimento regional, na medida em que articulam investimentos, inovação, capital humano, cooperação institucional e fortalecimento das capacidades locais. Essa perspectiva fundamenta a análise do Grupo José Alves desenvolvida nesta pesquisa. A Figura 1 sintetiza o modelo conceitual que orienta esta pesquisa, articulando os conceitos discutidos ao longo deste capítulo.

**Figura 1 – Modelo conceitual da pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O modelo expressa a lógica analítica da dissertação: práticas empresariais orientadas pelo Valor Compartilhado materializam-se em investimentos que fortalecem capital humano,

capital social, clusters e governança; o fortalecimento dessas dimensões amplia as capacidades territoriais e, por essa via, contribui para o desenvolvimento regional. É essa cadeia analítica que orienta a coleta e a interpretação das evidências nos capítulos seguintes.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo adota abordagem qualitativa de natureza exploratória, utilizando o método de estudo de caso conforme Yin (2017). O rigor metodológico foi garantido por meio de um protocolo sistemático de coleta e análise.

A opção pelo estudo de caso justifica-se por possibilitar a investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, conforme proposto por Yin (2017). Essa estratégia metodológica mostra-se adequada para compreender como práticas empresariais relacionadas ao Valor Compartilhado se manifestam em uma organização e produzem impactos sobre o desenvolvimento regional.

A escolha do Grupo José Alves como unidade de análise decorre de sua relevância econômica e social no contexto regional. Trata-se de um conglomerado empresarial com atuação diversificada e presença consolidada nos estados de Goiás e Tocantins, cujas iniciativas em educação, inovação, qualificação profissional, desenvolvimento industrial e fortalecimento de cadeias produtivas oferecem condições favoráveis para analisar empiricamente a relação entre estratégias empresariais e desenvolvimento regional.

Este estudo caracteriza-se como um estudo de caso único de natureza instrumental. Conforme Yin (2017), essa modalidade é apropriada quando um único caso é utilizado para ampliar a compreensão de um fenômeno teórico mais abrangente. Nesta pesquisa, o Grupo José Alves não constitui o objeto final de interesse, mas representa um contexto empírico que possibilita compreender como os princípios do Valor Compartilhado podem contribuir para o desenvolvimento regional, mesmo quando esse referencial não é adotado explicitamente pela organização.

O caso também apresenta caráter revelador, uma vez que permitiu examinar um fenômeno ainda pouco explorado pela literatura: a manifestação de práticas compatíveis com os princípios do Valor Compartilhado em uma organização que não utiliza formalmente esse conceito como diretriz estratégica. Essa característica amplia a contribuição científica do estudo

ao evidenciar empiricamente a aplicabilidade do modelo teórico em um contexto organizacional distinto daquele originalmente proposto por Porter e Kramer (2011).

Além do caráter instrumental e revelador, o Grupo José Alves configura-se como um caso crítico, na acepção de Yin (2017), por permitir testar o modelo teórico em condições especialmente exigentes: se práticas de Valor Compartilhado emergem em uma organização que desconhece formalmente o conceito, fortalece-se a proposição de que a criação integrada de valor econômico e social pode decorrer da própria lógica competitiva das empresas, e não apenas da adesão deliberada ao modelo. A escolha do caso, portanto, não se justifica somente pela relevância econômica do grupo, mas por reunir as condições teóricas e metodológicas necessárias para submeter os pressupostos de Porter e Kramer (2011) a um exame rigoroso.

A pesquisa foi desenvolvida em uma instituição integrante do grupo empresarial analisado, condição que favoreceu o acesso a documentos e fontes internas. Para reduzir possíveis vieses, foram utilizados codificação sistemática, pattern matching, triangulação das fontes e análise de interpretações concorrentes.

### 3.1 Etapas de Coleta de Dados

A análise documental contemplou relatórios anuais e institucionais do GJA, websites das empresas do grupo, notícias e reportagens sobre investimentos regionais, documentos oficiais públicos, como notas sobre a N&L Indústria, além de materiais internos disponibilizados pelo grupo. O objetivo foi identificar evidências preliminares alinhadas aos pilares do Shared Value.

Também foram realizadas entrevistas informais com executivos da empresa, com o intuito de compreender a percepção interna sobre impacto social, inovação e operações, validar hipóteses iniciais e ajustar o roteiro de entrevista aprofundada.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas informais com executivos do Grupo José Alves com extensa trajetória profissional no grupo. A escolha dos participantes não teve como objetivo a obtenção de representatividade estatística, mas sim a profundidade analítica característica dos estudos de caso qualitativos. Os respondentes foram selecionados em razão do conhecimento acumulado sobre a história, a cultura organizacional e as estratégias de desenvolvimento adotadas pelo grupo ao longo dos anos, permitindo a identificação de

evidências relacionadas aos princípios do Valor Compartilhado e seus impactos sobre o desenvolvimento regional.

A opção por um protocolo analítico estruturado visa garantir a replicabilidade do estudo em outros contextos organizacionais e territoriais. A operacionalização dos pilares do Shared Value em categorias, variáveis e indicadores permite que o modelo analítico seja reaplicado em investigações futuras, contribuindo para a consolidação de um método de análise empírica do Valor Compartilhado em estudos de desenvolvimento regional.

Dessa forma, o nexos entre problema de pesquisa, referencial teórico e método se estabelece pela utilização direta do modelo conceitual de Porter e Kramer como matriz analítica, articulada às evidências empíricas coletadas no território de atuação do Grupo José Alves.

As contribuições dos gestores apresentaram convergência em aspectos relacionados à trajetória de crescimento do Grupo José Alves, aos investimentos em qualificação profissional, à expansão das operações empresariais e ao fortalecimento das atividades econômicas nos territórios onde o grupo atua.

Embora as consultas não tenham sido realizadas com finalidade estatística ou representativa, os relatos forneceram elementos complementares para a interpretação das evidências documentais, contribuindo para a compreensão das estratégias organizacionais analisadas neste estudo. Os documentos utilizados na análise documental estão apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2 — Documentos utilizados na análise documental**

| Documento                                              | Período | Finalidade                                                                            |
|--------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Materiais institucionais do Grupo José Alves           | 2025    | Identificar evidências relacionadas aos princípios do Valor Compartilhado.            |
| Website institucional do Grupo José Alves              | 2025    | Levantar o histórico, áreas de atuação, empresas do grupo e investimentos realizados. |
| Websites das empresas pertencentes ao Grupo José Alves | 2025    | Identificar informações sobre produtos, serviços e práticas organizacionais.          |

|                                                           |           |                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Notícias e reportagens sobre o Grupo José Alves           | 2020–2025 | Identificar investimentos, expansão empresarial e impactos no desenvolvimento regional.                        |
| Documentos públicos sobre a implantação da N&L Indústria  | 2023–2025 | Analisar evidências sobre investimentos produtivos, geração de empregos e fortalecimento da economia regional. |
| Materiais internos disponibilizados pelo Grupo José Alves | 2025      | Complementar a análise documental e validar informações sobre as práticas organizacionais estudadas.           |

**Fonte: Elaborado pela autora (2026).**

### 3.2 Protocolo de Análise

Cada evidência, documental ou verbal, foi classificada conforme categoria relacionada aos pilares do Shared Value, variável analisada, indicador e fonte específica. A organização analítica seguiu a estrutura das categorias relacionadas à reconceituação de produtos e mercados, à redefinição da produtividade na cadeia de valor, ao desenvolvimento de clusters locais e ao Valor Compartilhado em educação, conforme Kramer *et al.* (2013).

### 3.3 Técnica de Tratamento dos Dados

A análise foi realizada em três etapas. A primeira consistiu na codificação inicial (open coding), com identificação de temas recorrentes em documentos e entrevistas. A segunda etapa foi a codificação axial, na qual os códigos foram agrupados em torno dos pilares do Shared Value. A terceira etapa correspondeu ao pattern matching (YIN, 2017), envolvendo a comparação sistemática entre as evidências obtidas e o modelo teórico de Porter e Kramer.

A análise dos dados iniciou-se com a leitura sistemática dos documentos institucionais, relatórios, notícias, materiais corporativos e entrevistas realizadas no âmbito da pesquisa. Nessa etapa, foram identificados temas recorrentes relacionados à atuação do Grupo José Alves, especialmente aqueles vinculados à geração de valor econômico, desenvolvimento social,

qualificação profissional, fortalecimento de cadeias produtivas locais e investimentos com impacto regional. As informações coletadas foram organizadas em categorias temáticas, permitindo a identificação de evidências associadas aos princípios do Valor Compartilhado.

Em seguida, as evidências encontradas foram agrupadas e analisadas à luz dos pilares do Shared Value propostos por Porter e Kramer (2011): reconceituação de produtos e mercados, redefinição da produtividade na cadeia de valor e desenvolvimento de clusters locais. Posteriormente, realizou-se a comparação entre os dados empíricos obtidos e o modelo teórico adotado, utilizando a técnica de *pattern matching* (YIN, 2017). Esse procedimento permitiu verificar a convergência entre as práticas observadas no Grupo José Alves e os pressupostos do Valor Compartilhado, contribuindo para a interpretação dos resultados e para a validação das conclusões do estudo.

### **3.4 Triangulação das fontes de evidência**

Conforme recomendado por Yin (2017), a utilização de múltiplas fontes de evidência constitui um dos principais critérios para o fortalecimento da validade dos estudos de caso. Nesta pesquisa, a triangulação foi realizada por meio da integração entre a análise documental e as entrevistas informais realizadas com executivos do Grupo José Alves.

Inicialmente, os documentos institucionais do Grupo José Alves foram examinados com o objetivo de identificar informações relacionadas às práticas empresariais, aos investimentos, à governança e às iniciativas voltadas ao desenvolvimento regional. Em seguida, essas informações foram organizadas e codificadas de acordo com as categorias analíticas definidas a partir do referencial teórico.

Posteriormente, as entrevistas foram analisadas e confrontadas com as evidências documentais utilizando a técnica de *pattern matching*, proposta por Yin (2017). Esse procedimento permitiu verificar convergências entre os relatos dos entrevistados e as informações obtidas nos documentos institucionais, fortalecendo a consistência das interpretações e reduzindo possíveis vieses decorrentes da utilização de uma única fonte de evidência.

A interpretação dos resultados foi construída a partir da integração dessas diferentes fontes, permitindo compreender de forma mais abrangente como as práticas desenvolvidas pelo Grupo José Alves se relacionam com os princípios do Valor Compartilhado e com o

desenvolvimento regional. As entrevistas foram conduzidas de forma informal, sem aplicação estruturada de roteiro; a estrutura do roteiro elaborado como instrumento de apoio está apresentada no Quadro 3.

**Quadro 3 — Estrutura do roteiro de entrevista proposto**

|                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perguntas                                                                                                                            | 1. Construindo a Força de Trabalho do Futuro – Kramer et al. (2013)                                                                                                         |
| 1.1 Como o GJA vê a educação corporativa hoje e no futuro?                                                                           | Reimaginar a educação como um ecossistema dinâmico no qual a empresa desempenha um papel integral.                                                                          |
| 1.2 A política educacional do Grupo inclui, além de seus próprios colaboradores, públicos externos à organização?                    | Olhar além dos colaboradores para considerar a falta de habilidades entre fornecedores, clientes e outros potenciais gargalos ao crescimento do negócio.                    |
| 1.3 O GJA considera contratar pessoas com deficiência e outros grupos desfavorecidos como fonte de talentos?                         | Encontrar novas fontes de talentos.<br>Expandir o recrutamento e construir caminhos educacionais necessários para abrir vagas a grupos sub-representados ou desfavorecidos. |
| 1.4 Os objetivos educacionais e de treinamento estabelecidos pelo GJA consideram as necessidades atuais e futuras dos profissionais? | Ter uma visão mais ampla das necessidades educacionais dos colaboradores e de seu potencial profissional.                                                                   |

|                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.5 Existem parcerias para educação e treinamento de colaboradores com empresas de setores nos quais o GJA não atua?                                  | Construir parcerias setoriais para solucionar lacunas de habilidades em larga escala, assim como parcerias regionais.                                   |
| 1.6 Os currículos e padrões educacionais estabelecidos pelo GJA envolvem a participação de outras entidades, governos e/ou instituições educacionais? | Engajar governos e instituições educacionais para desenvolver políticas, currículos e padrões alinhados às necessidades da força de trabalho.           |
|                                                                                                                                                       | 2. Competindo pelo Sucesso do Estudante – Kramer et al. (2013)                                                                                          |
| 2.1 Há algum esforço para identificar os resultados do aprendizado dos colaboradores no desempenho de produtos/serviços?                              | Avaliar produtos e serviços com base nos resultados de aprendizagem, bem como no retorno financeiro.                                                    |
| 2.2 O GJA monitora regularmente novas oportunidades educacionais?                                                                                     | Encarar necessidades educacionais não atendidas como oportunidades de negócio. Adaptar novas soluções a populações e subgrupos pouco atendidos. Assumir |

|                                                                                                |                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                | responsabilidade crescente por fatores externos que determinam o sucesso do estudante.                                         |
| 2.3 O Grupo considera a educação corporativa em parceria com o governo e outros stakeholders?  | Trabalhar com governos e outros parceiros para definir padrões comuns de qualidade e medir a aprendizagem.                     |
| 2.4 Como o Grupo atende às demandas constantes dos estudantes por bom desempenho profissional? | Alinhar incentivos internos e externos ao sucesso do estudante como forma de gerar maior valor para a empresa e seus clientes. |

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

## 4. CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO JOSÉ ALVES

### 4.1 Histórico e evolução do Grupo José Alves

O Grupo José Alves (GJA) teve origem em 1962, a partir da iniciativa empreendedora de José Alves, conhecido como "Seu Nendo", que iniciou suas atividades no comércio atacadista de secos e molhados. Ao longo das décadas seguintes, o crescimento dos negócios foi marcado pela diversificação das atividades empresariais e pela ampliação da atuação em diferentes segmentos econômicos. Após o falecimento do fundador, em 1976, a continuidade da organização foi conduzida por Maria Dilda Alves e, posteriormente, por José Alves Filho, responsável pela expansão do grupo e pela implantação de práticas de governança corporativa voltadas à profissionalização da gestão.

Ao longo de mais de seis décadas, o Grupo José Alves consolidou-se como um dos principais grupos empresariais do Centro-Oeste brasileiro, mantendo uma estratégia de crescimento baseada na diversificação dos negócios, na inovação, na expansão industrial e na valorização das pessoas. Esse processo permitiu que uma empresa familiar evoluísse para um conglomerado empresarial com atuação nacional, preservando seus princípios institucionais e fortalecendo sua participação em diferentes cadeias produtivas.

A trajetória do grupo demonstra uma evolução gradual, marcada pela expansão para novos mercados e pela criação de empresas voltadas a diferentes segmentos da economia. Esse processo caracteriza uma estratégia empresarial fundamentada na diversificação das atividades e na integração entre diferentes setores.

Ao longo de sua trajetória, o Grupo José Alves passou por sucessivos ciclos de expansão e diversificação, incorporando novos negócios e consolidando sua atuação em diferentes segmentos econômicos. Esse processo ocorreu de forma gradual, acompanhando as transformações do mercado brasileiro e fortalecendo a capacidade do grupo de atuar em cadeias produtivas distintas.

A evolução organizacional também foi acompanhada pela profissionalização da gestão e pela adoção de práticas de governança corporativa, fatores que contribuíram para a sustentabilidade e continuidade do empreendimento familiar. A evolução histórica e organizacional do Grupo José Alves está sintetizada na Figura 2.

#### **Figura 2 – Linha do tempo da evolução do Grupo José Alves**

- 1962 – Fundação.
- 1976 – Continuidade da gestão.
- 1988 – Refrescos Bandeirantes.
- 2000–2015 – Expansão dos negócios.
- 2023 – N&L Indústria.
- 2026 – Grupo com 12 empresas, cerca de 7 mil colaboradores e atuação em doze segmentos.

**Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações institucionais do Grupo José Alves (2025).**

#### **4.2 Empresas e setores de atuação**

Atualmente, o Grupo José Alves reúne 12 empresas, distribuídas em doze segmentos econômicos, o que evidencia uma estrutura empresarial diversificada e integrada. Essa configuração permite ao grupo atuar em diferentes cadeias produtivas, abrangendo atividades industriais, educacionais, tecnológicas, imobiliárias e de serviços. As empresas que compõem o Grupo José Alves e seus respectivos setores de atuação estão apresentados no Quadro 1.

### Quadro 1 – Empresas que compõem o Grupo José Alves

| Empresa                                    | Segmento de atuação                                                                           |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Refrescos Bandeirantes                     | Bebidas (engarrafadora e distribuidora exclusiva do portfólio Coca-Cola em Goiás e Tocantins) |
| Vitamedic                                  | Indústria farmacêutica                                                                        |
| Rembal                                     | Embalagens                                                                                    |
| N&L Indústria                              | Higiene e limpeza                                                                             |
| Unialfa (Centro Universitário Alves Faria) | Ensino superior                                                                               |
| Colégio Alfa                               | Educação básica                                                                               |
| Fadisp                                     | Ensino superior                                                                               |
| J&L Real Estate                            | Mercado imobiliário                                                                           |
| 3T Systems                                 | Tecnologia e soluções de TI                                                                   |
| Rebica                                     | Apoio e logística operacional                                                                 |
| Sevla                                      | Prestação de serviços                                                                         |
| Crystal Acqua Lia                          | Água mineral                                                                                  |

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações institucionais do Grupo José Alves (2025).

A composição do Grupo José Alves evidencia uma estratégia de diversificação baseada na atuação em segmentos complementares da economia. A presença simultânea em setores como bebidas, indústria farmacêutica, educação, tecnologia, embalagens, mercado imobiliário e higiene e limpeza reduz a dependência de um único mercado e amplia as possibilidades de geração de sinergias entre as empresas do grupo.

#### 4.3 Presença territorial e dimensão organizacional

O Grupo José Alves possui forte presença nos estados de Goiás e Tocantins, onde concentra parte significativa de suas operações industriais, educacionais e administrativas, além de atuação nacional em diferentes segmentos de negócio. Empresas como a Refrescos Bandeirantes são responsáveis pela produção e distribuição dos produtos Coca-Cola em sua área de concessão, enquanto a Vitamedic atua na distribuição de medicamentos em todo o

território brasileiro. Na área educacional, a Alfa Educação amplia a presença do grupo por meio de instituições de ensino superior e educação básica.

De acordo com informações institucionais do Grupo José Alves (2025), o grupo reúne aproximadamente 7 mil colaboradores e apresenta faturamento anual estimado em R\$ 3,7 bilhões. Esses dados, referentes a 2025, são apresentados exclusivamente para caracterizar sua dimensão organizacional.

A expansão das atividades ao longo de sua trajetória foi acompanhada por investimentos em inovação, desenvolvimento tecnológico, qualificação de pessoas e ampliação da capacidade produtiva. Esses elementos integram a caracterização das áreas de atuação e da estrutura organizacional do grupo.

#### 4.4 Governança e atuação regional

O crescimento do Grupo José Alves foi acompanhado pela implantação de práticas de governança corporativa voltadas à profissionalização da gestão e à continuidade dos negócios familiares. Conforme informações institucionais, a estrutura organizacional contempla mecanismos de gestão capazes de fortalecer o planejamento estratégico, apoiar os processos decisórios e assegurar a sustentabilidade do grupo em longo prazo.

O Grupo José Alves mantém unidades industriais, instituições de ensino e empresas de tecnologia em diferentes localidades, especialmente nos estados de Goiás e Tocantins. Essa presença territorial e setorial compõe o contexto organizacional considerado nesta pesquisa.

#### 4.5 Investimentos e contribuição para o desenvolvimento regional

Ao longo de sua trajetória, o Grupo José Alves realizou investimentos voltados à ampliação de sua capacidade produtiva e à diversificação de seus negócios. Entre os empreendimentos recentes, destaca-se a implantação da N&L Indústria, em 2023, no município de Trindade (GO), resultante de investimento superior a R\$ 300 milhões, conforme informações institucionais do Grupo José Alves (2025). O empreendimento ampliou a atuação do grupo no segmento de higiene e limpeza.

Além da expansão industrial, o grupo mantém investimentos em educação, inovação e tecnologia por meio de empresas como a Alfa Educação, a 3T Systems e a Vitamedic. Esses

investimentos integram o processo de expansão e diversificação das atividades empresariais do Grupo José Alves.

Os investimentos realizados pelo Grupo José Alves também abrangem educação, inovação tecnológica e qualificação profissional, por meio da atuação da Alfa Educação, da Vitamedic e da 3T Systems.

Esses elementos justificam a escolha do Grupo José Alves como objeto deste estudo de caso, por apresentar características que permitem analisar empiricamente a relação entre práticas empresariais, Valor Compartilhado e desenvolvimento regional.

#### **4.6 Justificativa da escolha do caso**

A escolha do Grupo José Alves como unidade de análise decorre de sua relevância econômica e social no contexto do desenvolvimento regional. Trata-se de um conglomerado empresarial com atuação diversificada e presença consolidada nos estados de Goiás e Tocantins, cujas iniciativas em educação, inovação, qualificação profissional, desenvolvimento industrial e fortalecimento de cadeias produtivas oferecem condições favoráveis para analisar empiricamente a relação entre estratégias empresariais e desenvolvimento regional.

O Grupo José Alves apresenta características que permitem examinar, em um contexto organizacional concreto, as relações propostas no problema de pesquisa e nos objetivos do estudo.

Cabe destacar, ainda, que a escolha não se apoia apenas na importância econômica do grupo: conforme detalhado no capítulo metodológico, o GJA reúne as condições de um caso crítico e revelador (YIN, 2017), na medida em que permite verificar se os princípios do Valor Compartilhado se manifestam mesmo na ausência de adoção formal do conceito — condição que confere à unidade de análise valor teórico específico, e não apenas ilustrativo.

### **5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

#### **5.1 Os Pilares do Shared Value no GJA**

### 5.1.1 Reconceituação de Produtos e Mercados

Foram observadas evidências como o desenvolvimento de bebidas com baixo teor de açúcar conectadas a necessidades de saúde pública, a produção de medicamentos acessíveis pela Vitamedic, ampliando o acesso à saúde e a democratização da educação por meio de bolsas, financiamentos próprios e programas inclusivos. Essas iniciativas ampliam o acesso a bens essenciais, coerentes com o primeiro pilar do Shared Value.

### 5.1.2 Redefinição da Produtividade na Cadeia de Valor

Entre os principais achados destacam-se a integração vertical promovida pela Rembal com a produção interna de PET, reduzindo custos e fortalecendo a cadeia produtiva, bem como as soluções tecnológicas da 3T Systems, que utilizam telemetria e rastreamento para promover eficiência logística e redução do consumo de combustível. Também foram identificadas iniciativas relacionadas à saúde ocupacional e ao treinamento de colaboradores, aumentando a produtividade e gerando benefícios sociais.

### 5.1.3 Desenvolvimento de Clusters Locais

As evidências incluem o fortalecimento da economia local em Goiás e Tocantins, a formação de fornecedores e mão de obra regional, o investimento industrial da N&L Indústria em Trindade (GO) e a expansão de polos educacionais que impulsionam a empregabilidade. Tais práticas reforçam o papel do grupo como agente de desenvolvimento regional.

Importa explicitar o mecanismo causal que sustenta essa interpretação, distinguindo a formação de cluster de um investimento industrial isolado. No caso da N&L Indústria, três elementos caracterizam a dinâmica de cluster descrita por Porter (1998): (i) a concentração geográfica de atividades complementares, uma vez que a planta de Trindade (GO) se articula a outras empresas do grupo como a Rembal, fornecedora de embalagens — e a fornecedores regionais; (ii) a geração de encadeamentos produtivos, com contratação e capacitação de fornecedores e mão de obra locais, o que eleva a produtividade do conjunto de empresas do território, e não apenas da firma investidora; e (iii) a vinculação com instituições de apoio, em especial as instituições de ensino do próprio grupo, que qualificam trabalhadores para as demandas do polo. Um investimento industrial isolado geraria sobretudo empregos diretos; a configuração observada, ao contrário, produz externalidades que beneficiam outras

organizações do território — e é essa diferença que autoriza interpretar a evidência à luz do terceiro pilar do Shared Value, e não como simples expansão de capacidade produtiva.

Observa-se que as iniciativas do Grupo José Alves extrapolam os limites organizacionais e produzem efeitos estruturantes sobre os territórios onde o grupo atua. A formação de fornecedores locais, a qualificação de mão de obra regional e a atração de investimentos industriais configuram externalidades positivas que dialogam diretamente com os objetivos do planejamento regional.

## **5.2 Valor Compartilhado na Educação**

### **5.2.1 Educação como atividade empresarial**

A educação constitui uma atividade empresarial do Grupo José Alves, desenvolvida por instituições como a UNIALFA, a FADISP e o Colégio Alfa. Essa atuação compreende a oferta de educação básica e superior, a participação em políticas como PROUNI e CAPES, o monitoramento de indicadores acadêmicos e os incentivos à permanência e ao desempenho dos estudantes.

### **5.2.2 Qualificação de colaboradores**

A qualificação de colaboradores ocorre por meio de bolsas destinadas aos trabalhadores e seus dependentes, além de iniciativas de treinamento e desenvolvimento de competências vinculadas às atividades do grupo.

### **5.2.3 Formação de capital humano regional**

A formação de capital humano regional está relacionada aos caminhos formativos oferecidos do ensino médio ao doutorado, à expansão das oportunidades educacionais e à preparação de estudantes e profissionais para o mercado de trabalho regional. As dimensões do Valor Compartilhado e seus impactos no desenvolvimento regional estão sintetizados no Quadro 4.

#### **Quadro 4 — Dimensões do Valor Compartilhado e impactos no desenvolvimento regional**

| Iniciativas do GJA                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Dimensões de Shared Value                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <p>Produção de bebidas com baixo teor de açúcar (Coca-Cola, Crystal Acqua Lia)</p> <p>Expansão para o setor de saúde com medicamentos acessíveis (Vitamedic)</p> <p>Investimento em educação superior com foco em inclusão e empregabilidade (UniAlfa, FADISP, Colégio Alves Faria)</p>                        | <p>Reconceber Produtos e Mercados</p>               |
| <p>Criação da Rembal Embalagens: fornecimento interno de garrafas PET, otimizando a cadeia produtiva</p> <p>Programas internos de treinamento e melhorias em saúde ocupacional</p> <p>Implementação da 3T Systems: soluções de monitoramento logístico e rastreamento de frota, aumentando a produtividade</p> | <p>Redefinir a Produtividade na Cadeia de Valor</p> |
| <p>Implantação de polos educacionais e programas de formação em Goiás e Tocantins</p> <p>Apoio à contratação e capacitação de fornecedores e profissionais locais</p> <p>Instalação da N&amp;L Indústria (2023), com investimento superior a R\$ 300 milhões</p>                                               | <p>Desenvolvimento de Clusters Locais</p>           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| em Trindade (GO), impulsionando o desenvolvimento industrial local                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                 |
| <p>Oferta de educação básica e superior por meio da UNIALFA, FADISP e Colégio Alfa, com participação em políticas como PROUNI e CAPES</p> <p>Qualificação de colaboradores por meio de bolsas a trabalhadores e dependentes e iniciativas de treinamento e desenvolvimento de competências</p> <p>Formação de capital humano regional, do ensino médio ao doutorado, preparando estudantes e profissionais para o mercado de trabalho regional</p> | Valor Compartilhado na Educação |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Porter e Kramer (2011) e nas informações institucionais do Grupo José Alves (2025).

### 5.3 Evidências das Contribuições do Grupo José Alves para o Desenvolvimento Regional

A análise dos dados documentais e das entrevistas permitiu identificar evidências que indicam a contribuição do Grupo José Alves para a dinâmica econômica e social dos territórios onde atua, especialmente nos estados de Goiás e Tocantins.

No campo econômico, destaca-se o investimento realizado pela N&L Indústria no município de Trindade (GO), estimado em mais de R\$ 300 milhões, conforme informações institucionais do Grupo José Alves (2025).

A atuação das empresas do grupo promove a circulação de renda nos municípios onde estão instaladas, estimulando setores complementares como transporte, logística, comércio e prestação de serviços. Esses efeitos multiplicadores são reconhecidos pela literatura do desenvolvimento regional como mecanismos importantes para a dinamização das economias locais.

No âmbito da qualificação profissional, observou-se que a Alfa Educação desenvolve iniciativas voltadas para formação acadêmica e profissional de colaboradores, dependentes e estudantes externos. Programas de bolsas de estudo, financiamento educacional e expansão de polos educacionais contribuem para a formação de capital humano regional, ampliando oportunidades de inserção e mobilidade no mercado de trabalho.

Sob a perspectiva territorial, verificou-se que os investimentos realizados pelo grupo apresentam potencial para fortalecer capacidades locais, estimular a formação de mão de obra qualificada e favorecer a atração de novos investimentos produtivos. Tais elementos estão associados aos pressupostos do desenvolvimento endógeno, uma vez que contribuem para o fortalecimento dos recursos e competências existentes no próprio território.

Embora não seja possível afirmar de forma conclusiva a redução das desigualdades territoriais apenas com os dados analisados, as evidências encontradas sugerem que as iniciativas do Grupo José Alves atuam como vetores de desenvolvimento regional ao promover geração de emprego, qualificação profissional, fortalecimento de fornecedores locais e expansão das oportunidades econômicas nos territórios onde a organização está inserida.

Em síntese, os resultados indicam que as práticas identificadas extrapolam os limites organizacionais e produzem externalidades positivas capazes de contribuir para a dinamização econômica regional, reforçando a articulação entre Valor Compartilhado e Desenvolvimento Regional.

## **6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados obtidos nesta pesquisa demonstram que as práticas desenvolvidas pelo Grupo José Alves apresentam convergência com os princípios do Valor Compartilhado propostos por Porter e Kramer (2011). Embora a organização não adote formalmente esse conceito como estratégia empresarial, as evidências identificadas indicam iniciativas que associam geração de valor econômico e benefícios sociais, especialmente nas áreas de saúde, educação, inovação e desenvolvimento regional.

No primeiro pilar do Valor Compartilhado, referente à reconceituação de produtos e mercados, observou-se que a produção de medicamentos acessíveis pela Vitamedic, o desenvolvimento de bebidas com menor teor de açúcar e os investimentos em educação ampliam o acesso da população a bens e serviços considerados essenciais. Esses resultados são

coerentes com Porter e Kramer (2011), ao evidenciarem que necessidades sociais podem ser incorporadas às estratégias empresariais, produzindo simultaneamente competitividade e impacto social.

Em relação à redefinição da produtividade na cadeia de valor, os resultados demonstram que iniciativas como a integração vertical promovida pela Rembal, as soluções tecnológicas desenvolvidas pela 3T Systems e os investimentos em qualificação profissional contribuem para o aumento da eficiência operacional. Conforme defendem Porter e Kramer (2011), melhorias na cadeia de valor não se restringem aos processos produtivos, mas envolvem também investimentos em pessoas, inovação e organização das atividades empresariais.

No que se refere ao desenvolvimento de clusters locais, verificou-se que os investimentos realizados pelo Grupo José Alves favorecem a qualificação de mão de obra, o fortalecimento de fornecedores locais e a ampliação das atividades econômicas nos territórios onde o grupo atua. Essa interpretação aproxima-se da perspectiva de Boisier (2001), que compreende o desenvolvimento regional como resultado da mobilização das capacidades existentes no território e da articulação entre seus diferentes atores.

Os resultados também dialogam com Brandão (2007), ao indicar que o desenvolvimento regional não depende exclusivamente do crescimento econômico, mas da construção de relações entre empresas, instituições e sociedade. Nesse sentido, as evidências encontradas sugerem que a atuação do Grupo José Alves produz efeitos que ultrapassam os limites organizacionais, contribuindo para a geração de empregos, qualificação profissional e fortalecimento das atividades produtivas regionais.

Sob a perspectiva metodológica, o estudo de caso mostrou-se adequado para compreender o fenômeno investigado em seu contexto real, conforme proposto por Yin (2017). A utilização de documentos e entrevistas possibilitou relacionar as evidências empíricas ao referencial teórico adotado, permitindo identificar aproximações entre as práticas observadas e os pilares do Valor Compartilhado.

Entretanto, os resultados também indicam a necessidade de interpretar essas evidências com cautela. Embora tenham sido identificados impactos relacionados à geração de empregos, à formação de capital humano, ao fortalecimento de fornecedores e à dinamização econômica, os dados analisados não permitem afirmar, de forma conclusiva, que tais iniciativas tenham reduzido as desigualdades regionais. Assim, os achados desta pesquisa evidenciam

contribuições relevantes para o desenvolvimento regional, sem extrapolar os limites das evidências produzidas.

A discussão exige, ainda, o exame dos limites do modelo adotado. As críticas de Crane *et al.* (2014), apresentadas no referencial teórico, aplicam-se ao caso analisado: nem todas as iniciativas do Grupo José Alves eliminam tensões entre objetivos econômicos e sociais. A produção e distribuição de bebidas açucaradas, por exemplo, convive com a oferta de versões com menor teor de açúcar, evidenciando que a criação de valor compartilhado não suprime, por completo, conflitos entre lucro e interesse social. Reconhecer essas tensões não enfraquece a análise; ao contrário, delimita com mais precisão o alcance do conceito.

Há também evidências que o modelo de Porter e Kramer (2011) não explica integralmente. Parte dos investimentos do grupo — como a diversificação para o mercado imobiliário ou as operações internacionais — responde a estratégias convencionais de crescimento e gestão de risco, sem vínculo direto com demandas sociais do território. Da mesma forma, algumas iniciativas educacionais poderiam ser interpretadas, alternativamente, como responsabilidade social corporativa ou como estratégia de mercado no setor de ensino. A explicitação dessas interpretações concorrentes reduz o viés confirmatório da análise e confere maior credibilidade às convergências efetivamente identificadas.

Nesse quadro, ganha relevo a principal contribuição científica desta pesquisa: a demonstração empírica de que o Valor Compartilhado pode emergir sem adoção formal do conceito. Esse achado desloca a discussão do plano prescritivo — o que as empresas deveriam fazer — para o plano analítico — o que as empresas efetivamente fazem quando suas estratégias competitivas se articulam às necessidades do território, oferecendo ao campo do desenvolvimento regional uma chave de leitura adicional para a atuação empresarial.

Por fim, embora se trate de pesquisa qualitativa, os resultados permitem enunciar proposições passíveis de exame em estudos futuros. Proposição 1: organizações que incorporam práticas de Valor Compartilhado tendem a fortalecer capacidades territoriais relacionadas à formação de capital humano, à dinamização econômica e à governança regional. Proposição 2: práticas de Valor Compartilhado podem emergir da estratégia competitiva de grupos empresariais regionais mesmo na ausência de adoção formal do conceito. Proposição 3: quanto maior a integração entre as cadeias produtivas de um grupo empresarial e os

fornecedores, instituições de ensino e trabalhadores do território, maiores tendem a ser os efeitos de suas estratégias sobre o desenvolvimento regional.

De forma geral, a discussão dos resultados demonstra que as práticas identificadas no Grupo José Alves apresentam convergência com os pressupostos do Valor Compartilhado e reforçam a compreensão de que estratégias empresariais podem contribuir para o desenvolvimento regional quando articuladas às necessidades e potencialidades do território. Dessa maneira, os resultados obtidos sustentam o objetivo desta pesquisa ao evidenciar que a atuação empresarial pode gerar benefícios econômicos e sociais de forma integrada.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências analisadas indicam que práticas empresariais orientadas à integração entre valor econômico e valor social produzem efeitos estruturantes sobre os territórios onde são implementadas. A atuação do Grupo José Alves revela que a articulação entre inovação produtiva, qualificação da força de trabalho e fortalecimento de cadeias locais favorece a consolidação de dinâmicas regionais mais robustas e sustentáveis.

Dessa forma, considera-se que o problema de pesquisa foi respondido, ao evidenciar que as práticas desenvolvidas pelo Grupo José Alves apresentam convergência com os princípios do Valor Compartilhado e contribuem para o desenvolvimento regional, ainda que a organização não utilize formalmente esse conceito como diretriz estratégica. Os objetivos propostos também foram alcançados, uma vez que foi possível identificar e analisar essas práticas à luz do referencial teórico adotado.

Observa-se que tais práticas ampliam a capacidade competitiva regional ao estimular a formação de clusters produtivos, fortalecer economias locais e promover a articulação entre estratégias empresariais e processos territoriais de longo prazo. Nesse sentido, o fenômeno analisado demonstra que o desenvolvimento regional pode ser impulsionado pela atuação estratégica das empresas, sendo o Shared Value um dos referenciais capazes de explicar esse fenômeno.

Como contribuição central, esta pesquisa demonstra que empresas podem produzir Valor Compartilhado mesmo sem conhecer formalmente o conceito, ampliando as discussões

sobre a aplicação do conceito de Valor Compartilhado no contexto brasileiro, especialmente ao analisar um grupo empresarial com relevante atuação regional. Além da contribuição acadêmica, os resultados podem subsidiar organizações e gestores interessados em compreender como estratégias empresariais podem gerar benefícios econômicos e sociais de forma integrada.

Como limitações, destaca-se que esta pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso único, o que não permite a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Além disso, a análise baseou-se nas evidências documentais e entrevistas realizadas durante o período da pesquisa.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos envolvendo outros grupos empresariais, diferentes setores econômicos ou análises comparativas entre organizações, de modo a ampliar a compreensão sobre a relação entre Valor Compartilhado e desenvolvimento regional em diferentes contextos.

Conclui-se que a incorporação de práticas empresariais socialmente orientadas, quando associadas à lógica produtiva regional, favorece a emergência de configurações territoriais mais resilientes, reafirmando a centralidade das empresas como agentes relevantes nas dinâmicas contemporâneas de desenvolvimento regional.

## REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, Pedro Silveira. Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional. Brasília: IPEA, 1999. (Texto para Discussão, n. 630).
- BOISIER, Sergio. Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando? In: VÁZQUEZ BARQUERO, Antonio; MADOERY, Oscar (org.). Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Rosario: Homo Sapiens, 2001. p. 48-74.
- BRANDÃO, Carlos. Território e desenvolvimento: as múltiplas escalas entre o local e o global. Campinas: Unicamp, 2007.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria Martins. Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

CRANE, Andrew *et al.* Contesting the value of creating shared value. *California Management Review*, Berkeley, v. 56, n. 2, p. 130-153, 2014.

DALLABRIDA, Valdir Roque. Governança territorial e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

DE TOMMASO, Carolina; PINSKY, Vanessa C. Creating shared value: the case of innovability at Suzano in Brazil. *Innovation & Management Review*, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 393–405, 2021.

FREEMAN, R. Edward. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

GIONFRIDDO, Maria; PICCALUGA, Andrea. Creating shared value through open innovation: insights from the case of Enel industrial plants. *European Journal of Innovation Management*, Bingley, v. 27, n. 6, p. 1553–1575, 2023.

GRUPO JOSÉ ALVES. Grupo José Alves. Goiânia, 2025. Disponível em: <https://grupojosealves.com>. Acesso em: 15 maio 2025. <https://grupojosealves.com>

GRUPO JOSÉ ALVES. N&L Indústria. Goiânia, 2025. Disponível em: <https://grupojosealves.com/empresa/n-l-industria/>. Acesso em: 15 maio 2025. <https://grupojosealves.com/empresa/n-l-industria/>

KRAMER, Mark *et al.* The new role of business in global education. Boston: FSG – Foundation Strategy Group, 2013.

LADVOCAT, Marcelo; LUCAS, Viviane. Disparidades regionais, políticas públicas e crescimento econômico no Brasil. *Revista Brasileira de Assuntos Regionais e Urbanos*, Goiânia, v. 5, n. 2, p. 264–274, 2019.

PARK, Jung C. *et al.* The effects of creating shared value on corporate performance. *Journal of Distribution Science*, Seoul, v. 12, n. 10, p. 29–35, 2014.

PORTER, Michael E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Boston, v. 76, n. 6, p. 77–90, 1998.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, Boston, v. 80, n. 12, p. 56–68, 2002.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. *Harvard Business Review*, Boston, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78–92, 2006.

PUTNAM, Robert D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RIALTI, Riccardo *et al.* Digital technologies, sustainable open innovation and shared value creation: evidence from an Italian agritech business. *British Food Journal*, Bingley, v. 124, n. 13, p. 203–219, 2022.

SANTOS, Milton. *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. 4. ed. São Paulo: EdUSP, 2006.

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

STORPER, Michael. *The regional world: territorial development in a global economy*. New York: Guilford Press, 1997.

VÁZQUEZ-BARQUERO, Antonio. *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística; UFRGS, 2001.

WÓJCIK, Piotr. How creating shared value differs from corporate social responsibility. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, Varsóvia, v. 24, n. 2, p. 32–55, 2016.

YIN, Robert K. *Case study research and applications: design and methods*. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2017.

