



## **Criação de valor compartilhado e impacto social: estudo de caso em instituição financeira**

*Establishment of shared value and social impact: a case study of a financial institution*

**Fernando Lunkes<sup>1</sup>, Emerson Lazzarotto<sup>2</sup>**

Autor correspondente: Fernando Lunkes – E-mail: [lunkes8@msn.com](mailto:lunkes8@msn.com)

### **RESUMO**

A criação de valor compartilhado pode ser definida como práticas e políticas operacionais que aumentam a competitividade de determinada empresa e ao mesmo tempo podem melhorar as condições socioeconômicas nas comunidades onde a empresa atua e opera gerando impacto social positivo. No segmento de instituições financeiras, as cooperativas de crédito se destacam por gerenciar atividades que alinham seus negócios ao atendimento de usuários, compartilhando valores para os cooperados. Assim, o objetivo deste estudo é analisar como uma instituição financeira promove a criação de valor compartilhado por meio de ações realizadas nos últimos três anos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, abordada por meio de um estudo de caso único. Os resultados apontaram que a empresa analisada em questão tem conseguido alinhar a prática da criação de valor compartilhado às suas estratégias empresariais e que é possível promover a sustentabilidade e a perenidade dos negócios ao mesmo tempo em que é criado e compartilhado valor social e ambiental.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cooperativismo; Práticas estratégicas; Responsabilidade social empresarial.

### **ABSTRACT**

Shared value may be defined as operational practices and policies that increase competitiveness of firms and simultaneously improve social and economic conditions in communities where the firm works and creates positive social impact. Within financial institutions, credit coops are salient due to their management that ally business to users' interests, sharing values with cooperates. Current paper, dealing with a quality and descriptive research and a single case study, analyzes how a financial institution promoted the establishment of shared value through activities during the last three years. Results show that the focused firm managed to align shared value to entrepreneur strategies and that sustainability in business may occur at the same time as social and environmental shared value.

**KEYWORDS:** Co-operative; Entrepreneurship's social responsibility; Strategic practices.

### **INTRODUÇÃO**

As transformações na forma de viver e conviver do ser humano para com a sociedade fazem com que as instituições, sejam elas privadas ou públicas, sejam cada vez mais cobradas a repensar suas estratégias de

atuação e desenvolvimento em relação às comunidades que as cercam e das quais são obtidos os recursos necessários para a manutenção da atividade empresarial. Do ponto de vista dos negócios, é nesse contexto que surge a estratégia de Criação de Valor Compartilhado (CVC), proposta por Porter e

<sup>1</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Foz do Iguaçu (PR), Brasil.

<sup>2</sup> Doutorado em Métodos Numéricos em Engenharia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professor Adjunto no Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Foz do Iguaçu (PR), Brasil.

Kramer (2011), que tem se tornado base para transformações no pensamento administrativo e na forma de obter sucesso no campo dos negócios.

Kramer (2018) defende que diversas empresas podem criar impacto social positivo relevante. Também afirma que, nos dias atuais, quase todas as grandes empresas operam um amplo conjunto de atividades sociais e ambientais que se assemelham à sua cadeia de valor comercial.

Os resultados da CVC surgem da interseção entre sociedade e desempenho empresarial, diferentemente da responsabilidade social e da filantropia, que geralmente não apresentam relações diretas com a formulação ou execução das estratégias das corporações, embora se possa considerar que existam exceções (PORTER; KRAMER, 2011).

As empresas podem criar valor compartilhado de três maneiras: reconcebendo produtos e mercados, redefinindo a produtividade na cadeia de valor e fortalecendo *os clusters* nas localidades da empresa. Cada uma dessas ações é parte de um círculo virtuoso, em que a melhoria do valor numa área abre oportunidades nas outras. Para a efetivação do círculo se faz necessário um ecossistema de mercado suficientemente robusto (KRAMER; PFITZER, 2016; PORTER; KRAMER, 2011). Sob essa ótica, entende-se que as empresas têm mais capacidade de gerar resultados sociais atuando como empresas do que como entes filantrópicos (PORTER; KRAMER, 2011).

No Brasil, enxergam-se grandes oportunidades de desenvolvimento da

estratégia de Criação de Valor Compartilhado devido ao seu atual estágio econômico e social, conforme apontam dados do relatório Indicadores de Desenvolvimento Sustentável – Edição 2017 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017). A sociedade brasileira passa por fortes mudanças na maneira de pensar e agir em relação às instituições públicas e privadas. Essas mudanças envolvem não apenas o caráter cultural e político, mas também o econômico, uma vez que há transformações também nos perfis de renda e de consumo dos brasileiros. Essa última constatação interfere diretamente na atividade empresarial no país porque faz com que as empresas repensem suas estratégias e busquem contribuir de alguma forma para o desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas e que hoje se veem, em sua maioria, desassistidas em termos de educação, saúde, segurança, acessibilidade e lazer, além de outros serviços.

No ramo de instituições financeiras de crédito, as cooperativas procuram conduzir atividades que alinham seus negócios a um bom atendimento aos seus cooperados, partilhando valores entre seus associados.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar como uma instituição financeira promove a criação de valor compartilhado por meio de ações realizadas nos últimos três anos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados estudos e autores relacionados à criação de valor compartilhado, um breve relato sobre o cooperativismo e também referência ao

sistema ao qual a cooperativa objeto deste estudo faz parte, o Sicredi.

## 2.1 CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO (CVC)

O modelo de Criação de Valor Compartilhado (CVC) correlaciona a competição e produtividade necessárias para o crescimento e lucro das organizações com o compromisso ambiental e social, que tem como foco as necessidades identificadas na sociedade, em que cria-se a possibilidade do valor mútuo entre a organização e a sociedade, e, assim, constrói-se vantagem competitiva sobre seus concorrentes (ABDALLA, 2020). O referencial teórico apresentado traz o conceito, a origem e a importância do modelo de Criação de Valor Compartilhado para as organizações e sociedade.

A prática da CVC está diretamente ligada ao negócio principal da organização, ou seja, ao seu *core business*, porque é a partir dele que a empresa pode focar em desenvolver estratégias para o compartilhamento de valor com suas partes interessadas. Assim, se faz necessária a identificação das ações de caráter econômico, social e ambiental realizadas para direcionar a empresa ao crescimento que, por sua vez, está alinhado ao conjunto de produtos, serviços, segmentos de clientes e tecnologias com as quais se pode gerar maior vantagem competitiva (MORAIS NETO; NEIS; PEREIRA, 2015).

O termo “Valor Compartilhado” (*Shared Value*) eflui do histórico de pesquisas e publicações de Michael Porter no campo da estratégia e vantagens competitivas (ABDALLA,

2020). A aproximação entre vantagens competitivas e aspectos de sustentabilidade socioambiental pode ser observada por meio da publicação *Toward a New Conception of the Environment – Competitiveness Relationship*, de Porter e Van Der Linde (1995). Na sua pesquisa, os autores estabelecem que as regulamentações ambientais deverão motivar as organizações a buscar melhorias na sua cadeia de valor e, assim, podem aumentar lucros e vantagens competitivas. No mesmo ano, os autores publicaram o estudo *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, afirmando que as organizações que respondem às regulamentações ambientais com soluções de inovação podem obter sucesso superior.

Pela compreensão de Porter e Kramer (2011) a filantropia por parte das organizações se encontra em decadência, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) não está dando conta da demanda de investidores para aumentar o retorno a curto prazo, e, além do mais, os críticos sociais esperam cada vez mais das companhias, o que significa que a simples doação de recursos para as causas sociais e ambientais, por parte das organizações, não surte mais o efeito e a reação desejada (MORAIS NETO; NEIS; PEREIRA, 2015). Assim surge um novo conceito dentro das organizações, que pode ir além das próprias práticas nos campos da RSE e da sustentabilidade, é o conceito de Criação do Valor Compartilhado (CVC), que, Segundo Porter e Kramer (2011), a Criação do Valor Compartilhado se difere de RSE de várias maneiras, incluindo a busca de valor, a natureza da atividade e o papel das percepções. Nesse sentido, as empresas que fornecem os

produtos, serviços e tecnologias que se adaptem às necessidades do presente podem criar uma vantagem competitiva sustentável. A CVC é um avanço operacional para a prática da RSE estratégica (PORTER; KRAMER, 2011).

Em meio às preocupações com os impactos ambientais e sociais gerados pelas corporações, e o avanço do sistema capitalista (CRANE *et al.*, 2014), para Morais Neto, Neis e Pereira (2015), o conceito de CVC pode ser definido como “práticas de gestão e políticas empresariais que visam a aumentar a competitividade da empresa e, simultaneamente, aprimorar as condições sociais e econômicas nas comunidades em que operam”.

Somado a isso, é possível perceber que as práticas de Responsabilidade Social Empresarial que vêm sendo praticadas desde o início do século XX não atendem de forma efetiva aos anseios reais das comunidades e, não raro, inúmeros programas bem-intencionados com finalidades sociais consumiram recursos e tempo da gestão e depois acabaram na obscuridade (VILÁ; BHARADWAJ, 2018).

Conforme Porter e Kramer (2011) a CVC refere-se a um modelo diferenciado, poderoso e com grande capacidade de transformação, introduzido ao propósito central das corporações. Para o setor empresarial, a adoção do modelo do valor compartilhado é uma abordagem criativa para encontrar novas perspectivas de negócios e ajudar a comunidade a lidar com questões sociais que dificultam o desenvolvimento (BALIAN; GHEVONDYAN, 2018).

O processo da CVC envolve primeiro a identificação das necessidades e problemas sociais existentes, programas governamentais que atendam a essas necessidades, questões não atendidas e oportunidades econômicas potenciais que podem ser criadas por meio da solução dessas necessidades públicas persistentes e não atendidas (BALIAN; GHEVONDYAN, 2018; ABDALLA, 2020). Quando organizações privadas e governo se unem para realizar ações específicas para resolver problemas públicos, isso cria novas oportunidades de negócios e novo valor para a sociedade. Assim, os resultados positivos criados em um setor são transferidos para outros setores e para a comunidade em geral (PORTER; KRAMER, 2011).

Porém, quando os órgãos públicos deixam de promover investimentos que apoiam o desenvolvimento empresarial e corporativo, fazem com que o setor privado deixe de considerar as questões sociais como oportunidades de negócios atraentes, pois, somente com o diagnóstico dos problemas sociais no diálogo produtivo é possível acelerar o processo de cumprimento dos objetivos estratégicos do Estado e ampliar a mudança social por meio da participação das empresas (BALIAN; GHEVONDYAN, 2018).

Ainda, para Porter e Kramer (2011), o avanço na implementação do modelo da Criação do Valor Compartilhado nas organizações pode gerar transformações mundiais nos quesitos de inovação, níveis de produtividade e indicadores econômicos.

## 2.2 COOPERATIVISMO

A importância das entidades cooperativas teve seu reconhecimento em 1944, devido à proposta da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que na sua 26ª sessão, na recomendação de número 70, parte II, seção 14, artigo 45 descreveu que o assessoramento e a propagação das sociedades cooperativas, inclusas a de segmento de trabalhadores, saúde, habitação e educação deverão ser deferidas como parte de programas econômicos de autoridades competentes em territórios dependentes (FERRINHO, 1978). Socialmente, o ato cooperativo é um agente ativo do desenvolvimento que envolve ações conjuntas, reciprocidade de objetivos e criação de uma solidariedade de destinos humanos. Logo, deve necessariamente embasar-se na compreensão do ser humano, não só na ideia, mas também na ação (FERRINHO, 1978).

O surgimento do cooperativismo nasceu como uma proposta para amenizar o sistema capitalista e suas moléstias, destacadas drasticamente com o surgimento da revolução industrial. A força dessa transformação gradativa social não é proveniente da luta de classes, como descrita por Marx e seus discípulos, mas sim um apelo orgânico e natural ao raciocínio organizacional cooperativo, transformando o ambiente competitivo e ganancioso do lucro e integrando as instâncias produtivas, distributivas e mercadológicas, constituindo a base de uma nova sociedade, mais justa e humana, visto que o cooperativismo não contempla exploradores ou explorados (LOUREIRO *et al.*, 1981).

Já o conceito de cooperativismo de crédito foi trazido da Europa e desembarcou no Brasil por meio do Padre Theodor Amstad. Seu objetivo principal foi captar recursos (poupança) nas comunidades de imigrantes, fazendo com que o recurso captado fosse usufruído para o desenvolvimento da própria comunidade. A primeira cooperativa brasileira de crédito foi constituída formalmente em 1902 no Estado do Rio Grande do Sul. Posteriormente a ideia se corporificou em mais de 60 locais espalhando-se por todo o território gaúcho. Essas instituições tornaram-se representativas no desenvolvimento regional, por meio de financiamentos que fomentavam as atividades das comunidades do interior, colonizadas por imigrantes europeus, principalmente na década de 50 (SCHARDONG, 2002).

Ao passar dos anos as cooperativas foram crescendo e se reestruturando. Segundo Schardong (2002) em 1988 a Constituição Federal brasileira assegurou, em vários dispositivos, o direito da sociedade e de se auto organizar em sociedades cooperativas, cabendo ao Estado apoiar tais instituições.

A Resolução do Conselho Monetário Nacional (CMN) nº 2.788/2000 autorizou a constituição de bancos cooperativos mediante controle acionário de cooperativas centrais. Eles atuam com o objetivo de possibilitar o acesso aos produtos e serviços bancários não disponíveis às cooperativas de crédito, tais como acesso à câmara de compensação de cheques, aos créditos oficiais, à reserva bancária e ao mercado interfinanceiro. Os bancos cooperativos subordinam-se à legislação e à regulamentação aplicáveis aos

bancos comerciais e aos bancos múltiplos de forma geral.

A necessidade de descrever o cooperativismo se dá pelo fato da empresa onde foi realizada a pesquisa ser classificada nessa categoria de organização, logo, é essencial conceituar o cooperativismo para apresentar sua essência, breve história e principalmente a importância do mesmo em um contexto de geração de valor.

### 2.3 SISTEMA SICREDI

Conforme dados disponíveis no Portal Sicredi (2022), o Sistema Cooperativo de Crédito Sicredi é um modelo de negócios que constrói uma cadeia de valor que beneficia o associado, a cooperativa e a comunidade local. É a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil, que acredita na força do cooperativismo de crédito para gerar mudanças na vida dos associados, nas comunidades onde está presente e na sociedade. Por isso, ao mesmo tempo em que desenvolve soluções financeiras que apoiam o associado em um ambiente cada vez mais dinâmico e digital, procura manter as raízes nos princípios e valores do cooperativismo, reforçados por meio de programas que ampliam o próprio impacto positivo.

No segmento de instituições financeiras, as cooperativas de crédito se destacam por gerenciar atividades que alinham seus negócios ao atendimento de usuários, compartilhando valores entre os seus cooperados. Esses valores estão relacionados a atividades sociais desenvolvidas pela cooperativa e, também, é distribuído aos

cooperados após a sua associação o que é chamado de distribuição de resultados, onde cada cooperativa tem autonomia para fazer a distribuição conforme decisões dos associados e conselho de administração, algumas distribuem em forma de depósito em conta capital, ou depósito em conta corrente, conforme regras de cada cooperativa.

A missão do Sistema Sicredi é: “Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”. A visão é: “Ser reconhecida pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas integradas em um sistema sólido e eficaz” (PORTAL SICREDI, 2022).

Quanto aos valores, ou seja, as crenças fundamentais que regem a atuação da organização, tem-se:

- I. Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;
- II. Respeito à individualidade do associado;
- III. Valorização e desenvolvimento das pessoas;
- IV. Preservação da instituição como sistema;
- V. Respeito às normas oficiais e internas;
- VI. Eficácia e transparência na gestão.

O Sistema Sicredi também possui compromissos voluntários, o Pacto Global é um deles. É uma iniciativa voluntária que fornece princípios, diretrizes, informações e ferramentas para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras. É uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações a dez princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade atual. Quem integra o Pacto Global também assume a responsabilidade de contribuir para o alcance da agenda global de sustentabilidade, a Agenda 2030, que tem como principal estratégia atingir os dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os ODS (PORTAL SICREDI, 2022).

A estratégia de sustentabilidade do Sicredi ajuda a cumprir missão, visão e valores, provendo direcionadores estratégicos que contribuem e orientam na prática o desenvolvimento sustentável dos negócios. Esses direcionadores norteiam a estratégia de desenvolvimento sustentável e auxiliam a colocar a missão do Sicredi em prática, são eles:

- I. Relacionamento e cooperativismo;
- II. Soluções responsáveis;
- III. Desenvolvimento local.

Os direcionadores são divididos em temas focais, que compõem a materialidade e são considerados os pontos mais relevantes para as partes interessadas, possuindo

impactos diretos no negócio do Sicredi. São eles que orientam a elaboração de projetos, iniciativas e planos de ação para a evolução da sustentabilidade no Sistema.

O Sistema Sicredi conta hoje com mais de cinco milhões de associados, está presente em todas as regiões do Brasil, tem mais de trinta mil colaboradores, além de mais de duas mil agências, distribuídas em mais de cem cooperativas filiadas.

### 3 METODOLOGIA

O local de aplicação deste estudo foi em uma cooperativa filiada ao Sistema Sicredi, que possui Sede Administrativa na cidade de Medianeira – Paraná, município considerado o berço do cooperativismo por ter outras cooperativas de grande porte como a Cooperativa Agroindustrial Lar e Cooperativa Central Frimesa. A Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ, como é intitulada, conta atualmente com setenta e duas agências de atendimento, cento e cinquenta e cinco mil associados e mais de um mil e duzentos colaboradores. Sua área de ação abrange três Estados brasileiros: no Paraná compreende a região Oeste, no Estado de São Paulo o Vale do Paraíba e, no Estado do Rio de Janeiro, no Sul Fluminense.

Quanto aos aspectos metodológicos deste estudo, optou-se, considerando as características do tema e sua aplicabilidade, por abordá-lo de forma qualitativa e descritiva através de estudo de caso único. Martins (2008) evidencia que por meio de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, que, na maioria das

vezes, não é conseguida de forma satisfatória por meio de levantamentos amostrais e avaliações exclusivamente quantitativas.

Quanto às características do tema e do objeto do estudo de caso, entende-se que a maioria dos dados para este trabalho se enquadram na categoria de dados secundários.

A coleta dos dados secundários foi feita por meio de análise de conteúdo e de pesquisa documental. Para Martins (2008, p. 33) “a análise de conteúdo é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva”, buscando inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto. Ao tratar da pesquisa

documental para um estudo de caso, Martins (2008, p. 46) defende que a mesma “é necessária para o melhor entendimento do caso e também para corroborar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, possibilitando a confiabilidade de achados através de triangulações de dados e de resultados”. Gil (2010, p. 121) também reforça a importância do uso de documentos ao estabelecer que “a consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso”.

Ambas as técnicas serão efetivadas no presente trabalho por meio das fontes contidas no Quadro 1.

**Quadro 1.** Fontes de dados secundários

RELATÓRIOS, REVISTAS, LIVROS E SITES	DESCRIÇÃO
Relatório Anual 2019 Cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ	Reúne as principais práticas, resultados e desafios da empresa ao longo do ano de 2019, bem como sua visão estratégica para o futuro. São encontrados os tópicos: Perfil e Estrutura Administrativa, Crescer e Pertencer, Inaugurações e Reinaugurações, Juntos pelo Cooperativismo, Destaques e Eventos, Números da Sicredi Vanguarda.
Relatório Anual 2020 Cooperativa Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ	O relatório apresenta as principais práticas, resultados e desafios da empresa ao longo do ano de 2020. São encontrados os tópicos: Mensagem do Presidente, Prestação de Contas, Sicredi na Comunidade, Comitês, Inaugurações e Reinaugurações, Envolvidas, 90 dias de autocuidado, Campanha de Poupança, Os Canais Digitais e a Pandemia, Produtos e Serviços, Histórias, ODS, Nossos Números, bem como sua visão estratégica para o futuro.
Portal Sicredi: <a href="https://www.sicredi.com.br">https://www.sicredi.com.br</a>	Portal comercial com todas as informações referentes ao seu funcionamento, apresentação da organização, produtos e serviços ofertados, bem como matérias especiais sobre fatos da cooperativa.
Livro: Fatos e Momentos Marcantes de uma História Autora: Gisela Lunkes	Livro em comemoração aos 30 anos da cooperativa, datado de 2013, com a história e principais ações desenvolvidas durante o período.
Revista Digital Gente de Vanguarda – 2021	A revista é uma ferramenta de informação interna, construída em conjunto por todas as áreas da cooperativa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando que o tipo de pesquisa é um estudo de caso, a análise dos dados se deu

de forma simultânea à coleta dos mesmos, conforme propõem Gil (2010) e Martins (2008).

Os dados e as informações dos relatórios, do livro e do *site* foram a base para a comparação entre o que prega o modelo da Criação de Valor Compartilhado e as práticas da cooperativa Sicredi. Buscou-se por meio desses dados identificar as práticas e enquadrá-las aos pilares da CVC.

#### 4 RESULTADOS

A Sicredi Vanguarda atua na sociedade por meio de algumas linhas de responsabilidade social, acredita que trabalhando em parceria com a comunidade é possível transformar a realidade.

Segue apresentada no Quadro 2 uma síntese da análise das práticas de Responsabilidade Social Empresarial.

**Quadro 2.** Síntese da análise das práticas de Responsabilidade Social Empresarial

PRÁTICAS	DESTAQUES EM RELAÇÃO À CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO
Responsabilidade Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projeto Sicredi na Comunidade</li> <li>– Dia de Cooperar</li> <li>– Comitê de Sustentabilidade</li> <li>– Coletores de pilhas e baterias</li> <li>– Distribuição de Resultados</li> <li>– Projeto Sicredi Saber</li> <li>– Direcionadores de Sustentabilidade</li> <li>– Pacto Global (compromissos voluntários)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Também existem outras práticas vinculadas à Política de Responsabilidade Socioambiental do Sicredi e demais diretrizes relacionadas que estabelecem o desenvolvimento de produtos e serviços de cunho socioambiental e a liberação de recursos para projetos sociais em que a Sicredi atua como parceira, como por exemplo Projeto Sicredi na Comunidade Dia de Cooperar, Programa A União Faz a Vida, Coletores de Pilhas e Baterias e a Distribuição de Resultados.

O Projeto Sicredi na Comunidade tem como principal objetivo “Fazer a diferença na comunidade”. Conforme dados do relatório anual 2020, a Sicredi Vanguarda acredita que trabalhando em parceria com a comunidade é possível transformar a realidade. Em 2020, todos precisaram se adaptar a uma nova rotina.

As agências de atendimento da Sicredi se uniram e apoiaram entidades para serem beneficiadas. Foram alocados no ano de 2019 mais de trezentos e sete mil reais, beneficiando quarenta e três entidades. Em 2020 este mesmo projeto repassou o montante de mais de seiscentos mil reais para setenta entidades nos Estados do Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro. Os recursos foram utilizados para melhorias nas estruturas e equipamentos de entidades, com o compromisso social, que tem como foco as necessidades identificadas na sociedade em que cria-se a possibilidade do valor mútuo entre a organização e a sociedade, e, assim, configura-se a construção de vantagem competitiva sobre seus concorrentes (ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING SICREDI VANGUARDA, 2020).

O Dia de Cooperar, conhecido como “Dia C”, é uma data que reúne cooperativas de todo o Brasil para atividades nas áreas da saúde, educação, lazer e meio ambiente. Segundo dados do relatório anual 2019, todo dia é dia de colaboração, de participação e de cooperação. Mas o Dia C é celebrado com uma intensa programação em toda região onde se faz presente. “O Dia C considera ações de responsabilidade social dos ramos de cooperativismo atuantes no Brasil, incluindo o cooperativismo de crédito, e estão alinhadas com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostas pela Organização das Nações Unidas” (ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING SICREDI VANGUARDA, 2019).

O Comitê de Sustentabilidade tem como objetivo a gestão do negócio para ampliar o impacto positivo, gerando transformação nas comunidades. Conforme dados extraídos do Relatório Anual 2019, o Comitê é dividido em três bases principais: 1) Relacionamento e cooperativismo, que busca valorizar ainda mais a relação próxima e de confiança com o associado, a fim de que possam criar uma rede de apoio e continuar gerando bons negócios; 2) Soluções responsáveis, que consistem em sempre recomendar as melhores soluções ao associado, de forma responsável e adequada ao momento de sua vida, investindo em projetos de educação financeira para a comunidade; 3) Desenvolvimento local, focando na transformação da cooperativa de crédito, em conjunto com a comunidade e associado, em um agente propulsor do desenvolvimento.

Em outro projeto, as pilhas e baterias ganharam atenção especial, uma vez que apresentam um grande perigo quando descartadas incorretamente, pois possuem resíduos tóxicos que trazem riscos ao meio ambiente e à saúde pública quando depositados em lixões e aterros sanitários. Esses resíduos, que levam séculos para se decompor, podem vaziar e contaminar os lençóis freáticos, o solo e os rios, causando danos irreparáveis às pessoas e à biodiversidade. Para Lunkes (2013, p. 77) “Pessoas, empresas, cidades devem ter a preocupação de suprir as necessidades atuais sem comprometer o futuro das próximas gerações”. Sabendo disso, e pensando em uma forma de amenizar essa situação, foram implantados em todas as agências de atendimento coletores de pilhas e baterias para que os colaboradores e os moradores pudessem depositar esses objetos não mais utilizados. A cooperativa possui contato com uma empresa responsável e com práticas ambientais para o recolhimento das pilhas e baterias na própria sede da cooperativa a cada três meses, ou dependendo da quantidade de material arrecadado. A população em geral está cada vez mais sensibilizada com os problemas gerados pelo acúmulo de lixo, seja ele orgânico, reciclável ou tóxico produzido em nossa sociedade. A falta de locais próprios para o correto destino dos resíduos, especialmente nas cidades grandes, e os danos gerados ao meio ambiente por conta do descarte de materiais nocivos, como metais pesados, trazem oportunos debates. A cooperativa quer com essas ações conscientizar as pessoas sobre a importância do assunto e contribuir

com a adequada destinação desses materiais gerando assim impacto socioambiental.

Outra maneira do sistema cooperativo Sicredi de gerar valor compartilhado entre seus associados é a distribuição de resultados. Este valor é distribuído aos cooperados após a sua associação. Essa distribuição é anual e é relacionada à movimentação de cada associado, quanto mais o associado movimentar com a cooperativa, mais ele obterá resultados. Cada cooperativa tem autonomia para fazer a distribuição conforme decisões dos associados e conselho de administração, algumas distribuem em forma de depósito em conta capital, ou depósito em conta corrente, conforme regras de cada cooperativa. Na Sicredi Vanguarda, essa distribuição é realizada desde a sua fundação por meio de depósito em conta capital dos associados. Esse valor pode aprimorar as condições sociais e econômicas nas comunidades em que operam na medida em que aumentam a renda dos cooperados.

O Projeto Sicredi Saber tem como objetivo levar conhecimento à comunidade, proporcionando momentos de interação, cultura e consolidação da marca Sicredi. Conforme dados do Relatório Anual Sicredi Vanguarda (2019), as palestras são de interesse da comunidade, com palestrantes de renome, tendo como cunho social a ajuda a entidades sociais dos municípios com o valor arrecadado na venda dos ingressos. Em 2019 foram realizadas quatro palestras, nos municípios de Foz do Iguaçu (PR), Aparecida (SP), Volta Redonda (RJ) e Caraguatatuba (SP), com a participação de mais de quatro mil e seiscentas pessoas; foram arrecadados mais de cento e setenta e cinco mil reais com a

venda dos ingressos e esse valor revertido para treze entidades sociais.

Assim, as cooperativas em linhas gerais têm como objetivo apoiar ações desenvolvidas por entidades com foco na educação, cultura, esporte e amparo social, prezando pela qualidade de vida e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades da área de ação da cooperativa.

Considerando a análise de dados dos projetos realizados pela Sicredi Vanguarda, observa-se a contribuição assertiva na geração de valor compartilhado para os *stakeholders* envolvidos nas suas atividades, apesar de suas particularidades.

As práticas de responsabilidade social empresarial desenvolvidas atualmente também são relevantes e podem futuramente ser realinhadas à estratégia de Criação de Valor Compartilhado, uma vez que podem representar ganhos significativos também para a organização, além dos ganhos sociais e ambientais já existentes.

## 5 DISCUSSÃO

A diferenciação e reposicionamento em mercados tradicionais é perceptível no horário de atendimento da cooperativa Sicredi Vanguarda, que atende com uma hora a mais em relação às demais instituições financeiras, as quais se limitam ao horário mínimo de expediente para o público que é de cinco horas ininterruptas. Na cooperativa esse horário de expediente é de seis horas ininterruptas, tanto na área de ação do Paraná quanto de São Paulo e Rio de Janeiro. Esse acréscimo de uma hora auxilia os cooperados e clientes a terem mais

tempo hábil para transacionar com a cooperativa e ao mesmo tempo auxilia na satisfação dos envolvidos.

Dados da revista interna Gente de Vanguarda, edição 02, apontam para alguns métodos que visam melhorar as condições de trabalho e de vida dos colaboradores e partes interessadas. Um deles é o programa de formação de futuros gerentes de negócios. No ano de 2021, esse grupo foi composto por 29 colaboradores que tiveram a oportunidade de aprender em grupo com professores de alto nível. Além disso, vivenciaram formações comportamentais e contato direto com experiências relacionadas ao trabalho com as carteiras de pessoas Jurídica, Agro e pessoa física na prática (GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING SICREDI VANGUARDA, 2021).

Sobre a missão, visão e valores do Sicredi, percebe-se que a cooperativa tem desenvolvido seu *core business* de acordo com os postulados da teoria da CVC, no que tange à busca pelo crescimento econômico, alinhado ao desenvolvimento socioambiental.

A CVC amplia e substitui os conceitos comuns voltados a RSE. Uma ou outra, o mais importante é que os princípios sejam empregados de forma legítima, e não por estratégias de *marketing*.

Do mesmo modo, ainda é possível identificar um certo direcionamento para o campo da CVC. Fatores apontados por Porter e Kramer (2011), como sendo de grande importância a transparência e a responsabilidade socioambiental, são contemplados nos direcionamentos da corporação, bem como a presença do crescimento sustentável incluso.

Por outro lado, deve-se esclarecer que o fato de que a Sicredi Vanguarda ter desempenhado de forma satisfatória a implantação e execução da estratégia de CVC não a torna uma empresa sem fragilidades. Em verdade, todas as corporações têm suas próprias peculiaridades. No caso da cooperativa, pode-se citar a sensibilidade que seus resultados têm em relação a influências externas, como a legislação do setor, a variação do câmbio e o próprio nível de desenvolvimento socioeconômico das regiões onde atua. Além disso, percebe-se que por tratar-se de uma organização de médio porte, também existem desafios no que tange a tradução e repasse das estratégias corporativas relacionadas à CVC, objeto do presente estudo, as agências de atendimento por parte da sede administrativa.

## 6 CONCLUSÃO

Percebe-se, portanto, que foi alcançado o que se esperava deste estudo, ou seja, encontrou-se as respostas e foram identificadas as práticas que permitem averiguar que a cooperativa Sicredi Vanguarda tem alcançado êxito em condutas voltadas aos pilares da estratégia de Criação de Valor Compartilhado proposta inicialmente por Porter e Kramer (2011).

A estratégia de CVC está sendo aos poucos incorporada ao planejamento estratégico da instituição financeira, buscando diferenciar-se no campo da sustentabilidade e do setor financeiro por meio do atendimento aos interesses dos seus principais *stakeholders*, visando obter sustentabilidade nos negócios e gerar impacto social positivo.

Ademais, entende-se que o atual estágio de adesão para práticas da estratégia de CVC pelo Sicredi, apesar de positivas, devem ser fortalecidas e sustentadas por meio de práticas para garantir e conferir a perenidade.

Quanto às limitações encontradas no presente trabalho, estão relacionadas principalmente ao número reduzido de pesquisa relacionada ao no campo da CVC e instituições financeiras, e a impossibilidade em contatar os atores envolvidos na gestão corporativa da cooperativa, pelo atual momento em que se vive (pandemia de Covid-19).

## REFERÊNCIAS

- ABDALLA, K. G. M. Z. **A configuração dos negócios e a Criação de Valor Compartilhado**. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2020.
- ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING SICREDI VANGUARDA. **Relatório Anual 2019**. Edição Anual. Medianeira: Cooperativa Sicredi Vanguarda, 2019.
- ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING SICREDI VANGUARDA. **Relatório Anual 2020**. Edição Anual. Medianeira: Cooperativa Sicredi Vanguarda, 2020.
- BALIAN, A.; GHEVONDYAN, A. Creating shared value. **Open Journal for Sociological Studies**, v. 2, n. 1, 2018.
- CRANE, A.; PALAZZO, G.; SPENCE, L. J.; MATTEN, D. Contesting the value of “creating shared value”. **California Management Review**, v. 56, n. 2, 2014.
- FERRINHO, H. **Cooperativas e desenvolvimento rural**. Lisboa: Clássica, 1978.
- GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING SICREDI VANGUARDA. **Revista Digital Gente de Vanguarda**. 2. ed. Medianeira: Cooperativa Sicredi Vanguarda, 2021.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.
- KRAMER, M. R. The Right Way for Companies to Publicize Their Social Responsibility Efforts. **Harvard Business Review**, Boston, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/04/the-right-way-for-companies-to-publicize-their-social-responsibility-efforts>. Acesso em: 28 mar. 2022.
- KRAMER, M. R.; PFITZER, M. W. The Ecosystem of Shared Value. **Harvard Business Review**, Boston, 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>. Acesso em: 28 mar. 2022.
- LOUREIRO, M. R.; SCHNEIDER, J. E.; NOVAES, J. R.; CAVENDISH, S.; MULLER, G. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1981.
- LUNKES, G. **Fatos e momentos de uma história**. Edição Especial 30 anos. Medianeira: Grafmed, 2013.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MORAIS NETO, S.; NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F. O processo de criação de valor compartilhado. **Faces: Revista de Administração**, Belo Horizonte, v. 14, p. 149–166, 2015.
- PORTAL SICREDI. **Sobre nós**. 2022. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/>. Acesso em: 28 mar. 2022.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.

PORTER, M. E.; LINDE, C. V. D. Toward a New Conception of the Environment–Competitiveness Relationship. **Journal of Economics Perspectives**, v. 9, n. 4, 1995.  
Disponível em:  
<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.9.4.97>. Acesso em: 24 mar. 2022.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

TEIXEIRA, M. R. B.; FORTE, S. H. A. C. Relevância das temáticas e críticas da criação de valor compartilhado. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS–GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 44., 2020. **Anais eletrônicos** [...]. Maringá: AnPAD, 2020.

VILÁ, O. R.; BHARADWAJ, S. A competição pela finalidade social. **Harvard Business Review Brasil**, São Paulo, n. 96, jan. 2018.

*Recebido em: 31/03/2022*

*Aceito em: 03/06/2022*