



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Crediamigo: criando valor compartilhado

GABRIELA GOMES RIBEIRO

Universidade de Fortaleza

gabigomes85@gmail.com

VITÓRIA CARVALHO FORTES

Universidade de Fortaleza

vitoriafortes@hotmail.com

SÉRGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE

Universidade de Fortaleza

sergioforte@unifor.br



CREDIAMIGO: CRIANDO VALOR COMPARTILHADO

Resumo

A criação de valor compartilhado (CVC) surge como uma alternativa para empresas aliamem sucesso econômico e social. A estratégia, elaborada por Porter e Kramer (2011), sugere que a principal atividade de uma empresa considere as necessidades sociais da comunidade onde está inserida. Com objetivo de investigar se o programa Crediamigo, do Banco do Nordeste, consiste em uma estratégia de CVC, foi realizada pesquisa do tipo descritiva e teórico-empírica, com dados de campo, por meio de entrevistas com os gestores do Banco, e dados secundários. O método utilizado foi a aplicação de questionário com escala likert que variava de um a quatro. Como resultado, verificou-se que o Crediamigo pode ser considerado um caso de criação de valor compartilhado.

Palavras-chave: Microfinança. Criação de Valor Compartilhado. Estratégia. Banco do Nordeste.

Abstract

The creation of shared value (CSV) appears like an alternative for companies to ally economic and social success. The strategy, drawn up by Porter and Kramer (2011), suggests that the main activity of a company considers the social necessities of the community. With the aim of investigating if Banco do Nordeste's microcredit program, Crediamigo, consists in a CSV strategy, a descriptive and theoretical empiric research was developed with interviews with the bank's managers. The method used was a likert scale questionnaire that varied from one until four. As a result, it was found that Crediamigo could be considered a CSV strategy.

Keywords: Crediamigo, Microfinance, Creating Shared Value, Strategy, Banco do Nordeste.



1 Introdução

No sistema econômico capitalista atual, as empresas têm sido vistas como vilãs, mesmo realizando projetos de responsabilidade socioambiental. Segundo Porter e Kramer (2011), uma das formas de solucionar este problema é aliar o sucesso econômico ao sucesso social. Para tanto, as empresas devem pensar em suas atividades principais considerando as necessidades sociais da população, obtendo, assim, vantagem competitiva. Porter (1985) compreende que existem dois tipos de vantagem competitiva, uma ligada ao menor custo, no qual a empresa produz e vende produto similar com mais eficiência do que seus concorrentes. A outra diz respeito à diferenciação, quando a firma proporciona ao cliente um produto de mais qualidade e valores superiores.

Entretanto, a Criação de Valor Compartilhado (CVC) aborda um novo conceito de vantagem competitiva, conseguida por meio do atendimento a demandas sociais, necessidades da população como um todo e não apenas de mercado. Para obter esta vantagem, empresas devem procurar desenvolver produtos mais eficientes para atender a necessidade de clientelas menos visadas pelo mercado tradicional.

A estratégia de criação de valor compartilhado aumenta as chances das instituições criarem e desenvolverem vantagem competitiva, valor único, posicionamento e trade-offs (PORTER, 2011).

A estratégia de CVC difere da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), pois ultrapassa-a no que se refere à capacidade de direcionar os investimentos de uma empresa. Os tipos costumeiros de RSE têm foco em melhorar a imagem de uma empresa, frequentemente não têm muita conexão com o core business da organização e torna difícil a manutenção da estratégia durante muito tempo e justificá-la para os acionistas, que não veem a ligação direta com o lucro da empresa. No entanto, a CVC está diretamente ligada à lucratividade da empresa e ao seu negócio principal, facilitando a alavancagem de recursos para a criação de valor compartilhado. (PORTER; KRAMER, 2011; VAIDYANATHAN; SCOTT, 2012).

A CVC surge como uma alternativa ao capitalismo atual, proporcionando o desenvolvimento de novas e significativas possibilidades de vantagem competitiva que estão emergindo concomitantemente com benefícios para a sociedade, situação em que uma organização pode gerar valor econômico com a criação de valor social, podendo a habilidade negocial solucionar adversidades globais medulares (PORTER, 2011). O desdobramento desse fato é que grandes empresas como a Coca-cola, Nestlé e Intel têm desenvolvido a estratégia de adoção de negócios rentáveis que proporcionem benefícios sociais tangíveis. (PORTER; KRAMER, 2011).

Para determinar as formas pelas quais as empresas podem desenvolver esta estratégia, Porter e Kramer (2011) descrevem três níveis de criação de valor compartilhado: 1) Reconhecer produtos e mercados; 2) Redefinir produtividade na cadeia de valor; e 3) Viabilizar o desenvolvimento de clusters.

Dentre os níveis citados acima, as iniciativas para mitigar a pobreza ou mesmo fomentar a inclusão produtiva da população de baixa renda, proporcionando o acesso a crédito aos empreendedores dos setores formal e informal da economia, podem estar inseridas nessa perspectiva de geração de valor compartilhado, principalmente no que diz respeito à definição de novos mercados, pois atendem a uma camada antes desassistida da população, e ao desenvolvimento dos clusters por gerarem oportunidades de negócios nas comunidades (GARRETE; KARNANI, 2010).

Nesse ínterim, o programa de microcrédito do Banco do Nordeste apresenta-se como um caso a ser analisado, visto que procura unir um valor social ao valor econômico. Instituído em 1998, o Crediamigo integra uma das políticas estratégicas do Governo Federal do Brasil



que permite o acesso de produtores de baixa renda a “oportunidades e facilidades que diferenciam seus empréstimos dos demais oferecidos pelo setor financeiro formal” (NERI, 2008, p. 192).

O programa foi escolhido diante de sua relevância, pois é o maior Programa de Microcrédito Produtivo Orientado da América do Sul. Segundo Neri (2008), o programa responde por mais de 60% do mercado de microcrédito e mais da metade de seus clientes (60,8%) saíram da linha da pobreza.

Diante disso, surge o problema de pesquisa que é investigar se o programa Microcrédito do BNB – chamado Crediamigo se enquadraria na metodologia de Porter e Kramer (2011) do CVC, que propõe a mensuração do valor compartilhado. O objetivo geral deste trabalho é mensurar o valor compartilhado do programa de microcrédito urbano do Banco do Nordeste acordo com o processo proposto por Porter e Kramer (2011).

O artigo apresenta como objetivo específico compreender como o programa Crediamigo realiza uma avaliação e tem uma evolução contínua na linha do CVC, procurando comparar por meio de dados primários obtidos em questionários e secundários que retratam resultados sociais do programa, a efetividade de adoção desta estratégia, bem como sua similaridade com os preceitos teóricos descritos por Porter e Kramer (2011).

Na alçada do conhecimento teórico, esta pesquisa compreende como a CVC pode ser adotada no Brasil, tendo em vista que há poucos estudos à luz de seus preceitos teóricos no país. Ademais, a pesquisa busca, também, reconhecer as estratégias bem sucedidas do Crediamigo, o maior programa de microcrédito produtivo orientado da América do Sul, assim como ver quais os pontos que precisam de melhorias.

2 Referencial Teórico

2.1 Responsabilidade Social e Valor Compartilhado

Porter e Kramer (2006) avaliam que os interesses da empresa não podem ser dissociados dos interesses da sociedade e reconhece a necessidade de avançar com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, enraizando-o no relacionamento entre a empresa e a sociedade, fixando-o na estratégia e atividade de empresas:

Dizer amplamente que negócios e sociedade precisam um do outro pode parecer um clichê, mas é também a verdade básica que irá tirar as companhias da desordem que o atual pensamento de responsabilidade corporativa criou. [...] uma sociedade saudável cria demandas de negócios que sempre aumentam, assim que mais necessidades humanas são atendidas e aspirações crescem. Qualquer negócio que persegue seus fins às custas da sociedade na qual opera irá achar seu sucesso ilusório e, finalmente, temporário (PORTER; KRAMER, 2006, p. 83).

Nesse sentido, Stephenson (2008) afirma que as ligações entre empresas e sociedade irão tornar-se mais fortes, próximas e mais vitais para o sucesso corporativo e prosperidade social. De acordo com Spitzack e Chapman (2012, p. 500), na década de 1980, falava-se em valor compartilhado no contexto da cultura organizacional, em que os valores compartilhados eram considerados os valores organizacionais claramente articulados, que repercutiam em uma diferença significativa na vida dos empregados, assim como no desempenho das organizações, por exemplo. Neste contexto, já se observava que aqueles valores empresariais estariam alinhados com uma preocupação de finalidade social.

Segundo Spitzack e Chapman (2012), Sink foi o primeiro autor a interligar valor compartilhado entre as organizações e a sociedade, tendo o foco no desenvolvimento local: “Desenvolver ou aumentar normas e valores compartilhados [...] são os primeiros deveres do



empreendedor estratégico” (SINK, 1991, p. 1.179), o que retrata a concepção de valor compartilhado delineada por Porter e Kramer (2011).

Valor compartilhado pode ser entendido como políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, enquanto avançam simultaneamente as condições econômicas e sociais nas comunidades em que atuam (PORTER; KRAMER, 2011), associando um melhor desempenho da empresa com o progresso da sociedade, da margem a atender novas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados.

Vaidyanathan e Scott (2012, p. 108) entendem que a criação de valor compartilhado significa “examinar de perto as ligações entre progresso social e econômico. Quando empresas investem para gerar melhor saúde, melhorar educação e gerar maior produtividade, eles expandem sua base de clientes e aumentam o poder de compra de seus serviços e bens”. Segundo Spitzack e Chapman (2012, p. 501), as condições básicas para uma estratégia de valor compartilhado são:

- 1) Referir-se a políticas corporativas e ou práticas operacionais.
- 2) Aumentar a competitividade da empresa.
- 3) Melhorar condições sociais nas comunidades.
- 4) Ficar claro quais projetos estratégicos criam mais impacto com relação a investimentos.
- 5) Usar métricas claras relacionadas às demandas dos stakeholders.

Porter e Kramer (2011) explicam que a Criação de Valor Compartilhado (CVC) se diferencia da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), conforme demonstrado no Quadro 1. Na medida em que a CVC apresenta diferentes valores tem como valor benefícios econômicos e sociais em relação ao custo, procura criar valor com a sociedade e a empresa de forma conjunta, procura aumentar a competitividade e maximizar lucros da companhia, possui uma agenda gerada internamente e realinha todo o orçamento da empresa. Enquanto que a RSC tem como valor a realização de boas ações, desenvolvimento da cidadania, filantropia ou sustentabilidade, é feita de forma discricionária ou em resposta a pressões sociais, não objetiva à maximização de lucros, tem agenda determinada por informações externas e preferências pessoais, além de ter o impacto delimitado pelo orçamento da empresa ou por suas próprias atividades como se apresenta no Quadro 1 adiante.

Quadro 1 - Diferenças entre CSR e CSC

RSC	CVC
Valor: Realização de boas ações	Valor: Benefícios econômicos e sociais em relação ao custo
Cidadania, filantropia e sustentabilidade.	Desenvolvimento de valor conjunto com sociedade e a empresa
Discricionária ou em resposta a pressões sociais externas	Parte integral da competição
Separada da maximização de lucros	Parte integral da maximização de lucros
Agenda definida por relatórios externos e preferências pessoais	Agenda específica da empresa e internamente gerada
Impacto é delimitado pelo orçamento destinado para RSE ou pela atividade corporativa (<i>footprint</i>)	Realinha todo o orçamento da empresa.

Fonte: adaptado de Porter e Kramer (2011)

Sobre as diferenças entre a criação de valor compartilhado e responsabilidade social, Micheline e Fiorentino (2011, p. 567) afirmam que “a primeira diferença entre os modelos é a proposição de valor, que é característica da demanda com relação ao mercado. Implementar



um negócio social requer uma mudança na proposição de valor que é diferente do modelo e negócio tradicional desenvolvido pela companhia”.

No entanto, alguns autores (CRANE et al., 2014; ELKINGTON, 2011) criticam essa divisão, especialmente no que diz respeito à não maximização de lucro pela Responsabilidade Social Corporativa. Elkington (2011) afirma que a Responsabilidade Social Corporativa utilizada de forma estratégica, aumenta o lucro da empresa.

De acordo com Spitzeck e Chapman (2012), para ser caracterizada a estratégia de CVC, é preciso que a estratégia refira-se a políticas corporativas ou práticas operacionais, aumentem a competitividade da firma, melhorem as condições sociais nas comunidades e utilizem métricas claras com relação aos valores dos stakeholders.

Essa associação de valores está intrinsecamente relacionada com a escolha de uma lógica negocial diferenciada. Porter e Kramer (2011) sublinham que, para gerar valor compartilhado, as empresas têm três oportunidades fundamentais à disposição: a) reconceber produtos e mercados; b) redefinir a produtividade na cadeia de valores; e c) viabilizar o desenvolvimento de clusters.

A) Reconceber produtos e mercados

Ao reconceber produtos e mercados, a empresa pode procurar desenvolver produtos que atendam às necessidades sociais da população ou mercados pouco desenvolvidos, como as camadas da sociedade menos desenvolvidas. Segundo Porter e Kramer (2011), essa experiência foi realizada por empresas como Intel e IBM, que estão desenvolvendo inteligência em produtos para diminuir o consumo de energia; a Wells Fargo criou produtos que ajudam clientes a se organizarem financeiramente e a General Electric gerou uma linha denominada Ecomagination – em 2009, em que a venda de produtos dessa linha gerou US\$ 18 bilhões.

Com relação aos mercados, um exemplo brasileiro é o aumento do poder de compra da classe C, que hoje tem produtos e negócios desenvolvidos com intuito de atender à demanda desse mercado. Porter e Kramer (2011) citam como exemplo a comercialização de telefones celulares e planos mais baratos a camadas mais pobres dos Estados Unidos, o que permitiu a maior bancarização de fazendeiros, que têm uma forma mais segura de economizar dinheiro e vender suas colheitas.

Porter (2000) já defendia que as empresas precisam inovar seus processos e produtos com intuito de se manterem competitivas.

B) Redefinir produtividade na cadeia de valores

A cadeia produtiva de uma empresa afeta diversos setores da sociedade, de forma positiva ou negativa. O fato de a empresa produzir embalagens em excesso para determinado produto, por exemplo, além de gerar problemas ambientais, gera mais custos à empresa. Segundo Porter e Kramer (2011), ao otimizar os processos desta cadeia produtiva, a empresa pode gerar tanto valores sociais quanto econômicos.

Esse procedimento pode ser realizado ao fazer mudanças relacionadas com o uso de recursos, na terceirização de serviços e contratação de fornecedores, na distribuição e produtividade dos empregados.

Um exemplo citado por Porter e Kramer (2011) é o da rede americana Walmart, que reduziu as embalagens de seus produtos e realizou uma otimização na rota de seus caminhões de entrega, o que gerou uma economia anual de US\$ 200 milhões de dólares, além de reduzir os problemas ambientais causados por estes fatores.

C) Viabilizar o desenvolvimento de clusters:

Partindo da ideia de que nenhuma empresa é uma ilha, Porter e Kramer (2011) dizem que é possível criar valor compartilhado por meio do desenvolvimento das comunidades que cercam e convivem com a empresa: fornecedores, consumidores, pequenos negócios relacionados à



empresa. Segundo os autores, “clusters incluem não apenas negócios, mas também instituições como programas acadêmicos, associações comerciais e organizações. Eles também incluem os bens públicos na comunidade ao redor, como escolas e universidades, água limpa, leis, qualidade de valores e transparência de mercado” (PORTER, 2011).

Porter (2000) já havia falado sobre clusters:

Um cluster é um grupo geograficamente próximo de companhias interconectadas e instituições associadas em um campo particular, ligadas por harmonias e complementaridades. O alcance geográfico dos clusters varia entre uma região, um estado, ou até uma única cidade podendo alcançar países vizinhos (por exemplo, sul da Alemanha e Suíça que fala alemão). O alcance geográfico de um cluster relaciona-se com a distância sobre a quais informações, transações, incentivo e outras eficiências ocorrem. (PORTER, 2000, p. 16)

Cluster é um grupo geograficamente concentrado de empresas interligadas e instituições associadas em um campo particular, ligadas por aspectos comuns e por complementaridades (MORAIS NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012, p.79)

O exemplo deste caso é da Coca-cola no Brasil, que realizou uma parceria com uma ONG com objetivo de treinar jovens, durante dois meses em vendas, desenvolvimento negocial e empreendedorismo, empregando-os, depois, com comerciantes locais para desenvolverem pequenos projetos de melhoras. A premissa seria de que as vendas aumentariam com as novas habilidades dos jovens, dando-lhes experiência prática e facilitando sua entrada no mercado de trabalho. Segundo os resultados da Coca-cola, o investimento torna-se lucrativo em dois anos.

Segundo Porter (2011), a estratégia deve ser realizada em quatro passos: 1) Identificar os problemas sociais visados; 2) Desenvolver um plano de negócios baseado em pesquisas e análises; 3) Acompanhar o processo em relação aos objetivos desejados; e 4) Validar a ligação entre os resultados sociais e os financeiros, determinando se as mudanças sociais constatadas foram fruto do plano de negócios. Os resultados desta análise devem ser utilizados para destravar novos valores compartilhados, identificando novos problemas sociais e adaptando a estratégia empresarial de forma contínua.

2.2 Críticas à CVC

Crane et al. (2014) reconhecem a importância da CVC, principalmente pelo fato de grandes empresas a adotarem e procuraram melhorar suas práticas. Entretanto, não concordam que a estratégia promova grandes mudanças no sistema capitalista atual, deixando alguns problemas sem discussão.

Elkington (2011) também reconhece o valor da teoria de Porter e Kramer (2011), mas chama atenção para o fato de que a CVC dificilmente irá sanar alguns dos problemas mais complicados da Responsabilidade Social, incluindo direitos humanos, subornos e corrupções. Desta forma, o autor recomenda precaução ao descartar os degraus iniciais da escada evolutiva assim que companhias estão começando a acordar para a responsabilidade social.

Segundo Crane et al.(2014), a CVC

[...] nas suas premissas básicas e em muitas exclusões estratégicas e alterações, também providencia mais evidências para críticos do capitalismo que estão procurando um afastamento do interesse próprio corporativo, ao invés de modificar o sistema capitalista. Porter e Kramer também falham em reconhecer ou criar qualquer “valor compartilhado” nas empresas mais colaborativas e o desenvolvimento de conhecimento acadêmico. Assim, valor compartilhado não é uma ideia nova conforme seus proponentes afirmam, e pode provar-se contraproducente no seu objetivo de criar um mundo melhor reformulando o capitalismo. (CRANE et al., 2014, p. 142)



Pode-se resumir as críticas de Crane et al. (2014) deste modo: 1) CVC não é original; 2) Teoria ignora as tensões entre objetivos sociais e econômicos ; 3) Estratégia é ingênua com relação aos desafios de acordos negociais; e 4) Baseia-se em um conceito raso do papel da corporação na sociedade.

Com relação à microfinança, os autores afirmam que a estratégia CVC ignora as tensões entre os objetivos sociais e econômicos. Assim, a viabilidade financeira da iniciativa ficaria comprometida, com poucos impactos sociais e pequenos avanços no aumento da igualdade e diminuição da pobreza.

Todavia, Porter e Kramer (2011) definem como alguns dos elementos essenciais da estratégia a definição clara dos objetivos e a mensuração dos resultados obtidos, culminando em uma análise para promover a melhoria do planejamento, mudando processos e aumentando a eficácia da ação, minimizando os seus impactos negativos na sociedade.

A CVC não descarta a Responsabilidade Social, mas reconhece nela falhas que levam empresas a descartar a iniciativa por não terem recursos para investir ou serem dissociadas de seu core business. No entanto, a CVC oferece uma oportunidade para companhias conseguirem mais competitividade, seja explorando novos mercados, mudando procedimentos internos ou até desenvolvendo clusters, utilizando o seu próprio core business e obtendo, assim, maior lucratividade ao mesmo tempo em que atende a causas e problemas sociais (PORTER; KRAMER, 2011).

3 Metodologia

O material analisado consiste nos resultados apresentados pelo programa na pesquisa de Neri (2008) e em entrevistas colhidas com os gestores do Crediamigo do Banco do Nordeste.

O método utilizado para a coleta de dados foi a pesquisa documental associado com a coleta de informações por meio de questionários com a utilização da escala likert aplicados com gestores do Crediamigo do Banco do Nordeste. A escala varia de um (1) a quatro (4), sendo: 1 o menor grau de concordância e 4 o maior. Ao todo, são avaliadas oito variáveis.

A pesquisa foi realizada no dia 31 de julho de 2014, com 14 gestores do Crediamigo. Foram entrevistados os detentores dos cargos: gerente de negócios, gerente executivo e gerente de ambiente. Após a coleta desses dados, foi realizada análise qualitativa do programa, de acordo com os passos propostos por Porter e Kramer (2011). As variáveis a analisadas no questionário foram propostas com base no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Níveis de valor compartilhado com resultados negociais e resultados sociais (modelo proposto por Michael Porter)

Níveis de Valor Compartilhado	Resultados Negociais	Resultados Sociais
Reconhecer produtos e mercados	- Aumento da renda; - Aumento da fatia de mercado - Aumento do mercado - Aumento do lucro	- Aumento dos cuidados com os clientes; - Redução da “pegada de carbono” - Melhora da nutrição - Melhora da educação
Redefinir produtividade na cadeia de valor	- Aumento da produtividade; - Redução de logística e custo de operações; - Fornecimento seguro; - Melhora da qualidade - Aumento do lucro	- Redução do uso de energia; - Redução do uso de água; - Redução de materiais crus - Melhorias de habilidades de trabalho - Melhora do salário dos funcionários
Viabilizar o desenvolvimento de	- Redução de custos;	- Melhora da educação;



<i>clusters</i>	- Fornecimento seguro; - Melhora na distribuição da infraestrutura; - Aumento do acesso da força de trabalho - Aumento do lucro	- Aumento da criação de trabalho; - Aumento da saúde; - Aumento das rendas.
-----------------	---	---

Fonte: adaptado de Porter e Kramer (2011)

Como resultado, ao adaptar os quesitos propostos por Porter e Kramer (2011) à atividade do Crediamigo, o quadro de análise ficou com este formato:

Quadro 3 – Quesitos analisados e Scores obtidos

Quesito	Score
Expansão da fatia de mercado	
Aumento do mercado	
Melhora da qualidade do atendimento	
Redução de custo nas operações	
Melhora na educação dos beneficiados	
Criação de oportunidades de trabalho (Informais)	
Criação de empregos (formais)	
Aumento das rendas dos clientes	

Fonte: Elaborado pelos autores

O máximo de pontos que poderiam ser obtidos em cada quesito eram 56. Para avaliação de cada quesito, considera-se que o primeiro quartil é o valor de até 25% do score máximo a ser obtido (ficando em 13,25). Os quesitos que recaem neste quartil, são considerados ruins. O segundo quartil, é considerado a mediana, que é a metade do score máximo (28). Os quesitos que recaem nesta pontuação são considerados regulares. Por fim, o terceiro quartil compreende 75% do score máximo (39,75), cujos quesitos que recaem nesta pontuação são bons. Os quesitos que ultrapassam 75% do score máximo, são classificados como ótimos.

Na discussão dos resultados, foi realizada a triangulação dos dados, tanto primários, obtidos por meio do questionário, tanto secundários, por meio de pesquisas sobre o Crediamigo realizadas previamente e pelo Relatório de Microfinanças do Banco do Nordeste de 2013.

4 Análise dos resultados

Conforme o cálculo das médias dos quesitos, os scores obtidos pelo programa foram:

Quadro 4 – Análise de quesitos e scores

Quesitos	Scores
Aumento das rendas dos clientes	Notas obtidas: 3; 4; 4; 4; 4; 4; 3; 4; 4; 3; 4; 4; 4; 4 – 53 pontos
Melhora da qualidade do atendimento	Notas obtidas: 3; 4; 3; 2; 4; 4; 3; 4; 4; 4; 4; 4; 4; 4 – 51 pontos
Criação de oportunidades de trabalho (Informais)	Notas obtidas: 3; 4; 4; 3; 4; 3; 3; 3; 4; 3; 4; 4; 4; 4 – 53 pontos



Aumento do mercado	Notas obtidas: 3; 4; 4; 3; 4; 3; 3; 3; 3; 4; 4; 4; 4 – 49 pontos
Melhora na educação dos beneficiados	Notas obtidas: 2; 4; 2; 4; 4; 3; 3; 3; 3; 4; 4; 4; 4 – 52 pontos
Expansão da fatia de mercado	Notas obtidas: 3; 4; 4; 3; 4; 3; 3; 3; 3; 0; 3; 4; 4; 4 – 45 pontos
Criação de empregos (formais)	Notas obtidas: 3; 3; 3; 3; 4; 3; 3; 3; 4; 3; 4; 4; 3; 2 – 45 pontos
Redução de custo nas operações	Notas obtidas: 3; 4; 3; 3; 3; 3; 3; 2; 0; 3; 3; 4; 4; 4 – 40 pontos

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Em todos os quesitos, o programa obteve um score superior a 75% do máximo, enquadrando-se no conceito de ótimo. O quesito “Aumento das rendas dos clientes” foi adaptado do resultado social “aumento das rendas”, presente no nível de valor compartilhado “viabilizar o desenvolvimento de clusters” (Quadro 2). Este foi o quesito no qual o programa recebeu a melhor avaliação.

No quesito “aumento da renda dos clientes”, os entrevistados consideraram: “O Crediamigo aumenta a capacidade de produção e consequentemente aumenta a renda dos clientes”; outro aspecto apontado foi “os clientes do Crediamigo têm a grande oportunidade de melhorar sua renda, com o crescimento dos seus negócios, melhorando sua qualidade de vida, assim como sua educação tanto profissional como pessoal”. Outra razão apontada para que o programa atingisse o conceito “ótimo” neste quesito foi “com mais capital, foram gerados mais negócios” e “A maioria dos empreendedores elevaram consideravelmente seus rendimentos a partir da orientação do Crediamigo”.

Um dos entrevistados considerou, ainda: “A diversificação dos produtos têm proporcionado a melhoria da qualidade de vida da maioria dos clientes, proporcionando reforma de residências e dos empreendimentos. O resultado obtido neste quesito pode ser corroborado pela pesquisa de Neri (2008), que aponta que mais da metade dos clientes do programa saíram da linha da pobreza.

O quesito “Melhora da qualidade” é um dos resultados negociais apontados no Quadro 1 e diz respeito ao nível de valor compartilhado “Redefinir produtividade na cadeia de valor”. Foi considerada a melhora da qualidade do serviço prestado a clientes da situação socioeconômica do Crediamigo, a maioria com renda entre R\$ 700 e R\$ 3000, mulheres e com quatro a 11 anos de estudo (89%).

Sobre a qualidade do programa, um dos entrevistados considera que o atendimento prestado é melhor do que o das demais instituições financeiras “por conta da educação financeira prestada”. Esse entendimento é compartilhado por mais dois entrevistados que comentaram: “Acompanhamento diferenciado, presença do assessor”; e “As orientações, cartilhas, reuniões dos assessores com clientes leva estes a aprenderem a administrar seu crédito recebido e seu empreendimento. Por isso eles saem da linha da pobreza. Ganham dignidade”.

Outra razão levantada por um dos entrevistados para dar nota máxima à qualidade do programa foi o atendimento “realizado no local da atividade”. O assessor de crédito se desloca ao local da atividade do cliente atendido, facilitando, assim, o atendimento para o cliente.

O quesito “oportunidades de trabalho (informais)” foi adaptado do resultado negocial “aumento do acesso da força de trabalho” e diz respeito ao nível de valor compartilhado



“viabilizar o desenvolvimento de clusters” (Quadro 2). Sobre este quesito, apenas um entrevistado comentou, afirmando que “o programa influencia na geração de empregos informais”, o que não explica a razão deste aumento.

5 Considerações finais

O estudo alcançou seu intuito principal, que era analisar se o programa de microcrédito do Banco do Nordeste – o Crediamigo – era um exemplo de Criação de Valor Compartilhado, investigando se o programa se enquadrava na metodologia desenvolvida por Porter e Kramer (2011). Destarte, o Crediamigo foi considerado um caso de CVC.

Constatou-se também, que o programa possui uma evolução contínua, em que ele não somente mensura resultados por meio de elaboração de relatório anual, mas acaba por determinar novos valores sociais acarretando em desenvolvimento nas regiões onde atua. Reconhece-se a limitação deste estudo em face da ausência da justificativa, em 8 das 14 entrevistas, quando o participante escolhia a nota máxima. Ademais, compreende-se a necessidade de promover um estudo mais extensivo de programas de microfinanças, compreendendo também a opinião de clientes e gestores de outras empresas, além da comparação de clientes com testes estatísticos de significância.

Este trabalho apresenta sua relevância no caráter contemporâneo e de inovação da teoria e do problema de pesquisa. A CVC é considerada como uma ferramenta que promove a vantagem competitiva nas organizações, diferenciando-se de outros métodos por considerar que a atividade fim da empresa deve compreender valores sociais, aliando-os aos valores econômicos. Desta forma, deve-se pesquisar como situações empresariais com base na CVC desenvolvem-se em âmbito regional, estudando melhores formas de avaliação destes programas e de sua eficácia.

6 Referências

ADAMS, W Dale; PISCHKE, Von J.D. Microenterprise credit programs: Déjà vu. **World Development**, Columbus, v. 20, n. 10, p. 1463-1470, 1992.

ALVES, S. D. A.; SOARES, M. M. **Microfinanças**: democratização do crédito no Brasil: atuação do Banco Central. 3ª ed., rev. e ampl. Brasília: BCB, 2006.

BASTOS, Livia Tiemi. **Microcrédito com responsabilidade individual**: uma análise da possibilidade de criação de valor compartilhado. 2012. 89 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

BANCO DO NORDESTE. **Crediamigo – Produtos**. Disponível em <
http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/Produtos_e_Servicos/Crediamigo/gerados/produtos.asp>

BANCO DO NORDESTE. **Relatório do Programa de Microfinanças do Banco do Nordeste, 2013**. Disponível em <
http://www.banconordeste.gov.br/content/aplicacao/produtos_e_servicos/crediamigo/docs/relatorio_anual_2013.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2014.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. O que é microcrédito. Disponível em <
http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Programas_e_Fundos/Microcredito/o_que_e_microcredito.html>. Acesso em: 29 mar. 2014.



CRANE ET AL. Contesting the value of Creating Shared Value. **California Management Review**, Berkley, Winter 2014, vol. 56, nº 02, p. 130 - 153.

ELKINGTON, J. **Don't abandon CSR for creating shared value just yet**. The Guardian, 2011. Disponível em: < <http://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/corporate-social-resposibility-creating-shared-value> >. Acesso em: 19 mai. 2014.

GARRETE, B.; KARNANI, A. Challenges in marketing socially useful goods to the poor. **California Management Review**, Berkley, Summer 2010, vol. 52, nº 04, p. 29 - 47.

MAIOR FILHO, Joel Souto. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v. 24, n. 4, Dec. 1984 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901984000400024&lng=en&nrm=iso>. Último acesso em 2 de março de 2015.

MICHELINI, Laura; FIORENTINO, Daniela. New business models for creating shared value. **Social Responsibility Journal**. Vol. 8, n. 4, 2012, pp. 561-577.

MONZONI NETO, M. **Impacto em renda do micocrédito**: uma investigação empírica sobre geração de renda do Credito Popular Solidário (São Paulo Confia), no município de São Paulo. 2006. 195 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo/undação Getúlio Vargas, São Paulo.

MORAIS NETO, Siqueira. **Criação de valor compartilhado** : Um Estudo de Caso na Empresa WEG S.A. 2013. 321 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

MORAIS NETO, Siqueira de; PEREIRA, Maurício Fernandes; MORITZ, Gilberto de Oliveira. Novo capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. **Pretexto**, v. 13, n. 3, p. 72 – 91, 2012

NERI, Marcelo (Org.). **Microcrédito, o mistério nordestino e o Grameen brasileiro**: perfil e performance dos clientes do CrediAmigo. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PORTER, M. E. Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. **Economic Development Quarterly**. Vol. 14, no. 1, p. 15-34, February, 2000.

PORTER, Michael; 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.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark R. The big idea: creating shared value. **Harvard Business Review**, Boston, 2011. Disponível em <<http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/pr>>. Acesso em: 22 mar. 2014.



_____, et al. **Measuring Shared Value**: how to unlock value by linking social and business results. 2011 Disponível em
<http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf>.
Acesso em: 23 mar. 2014.

SILVA, D.; SIMON, F. Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. **Cadernos Ceru**, v. 17, n.1, 2005.

SINK, David W. Transorganizational Development in Urban Policy Coalitions. **Human Relations**, v. 44, n.11, p. 1179-1195, out. 1991.

SPITZECK, Heiko; CHAPMAN Sonia. Creating shared value as a differentiation strategy: the example of BASF in Brazil. **Corporate Governance**, v.12, n. 4, p. 499-513, 2012

STEPHENSON, Carol. Creating Shared Value: The Inseparability Of Business And Society. **Ivey Business Journal**, v. 72, n.4, p. 1-3, 2008.

VAIDYANATHAN, L ; SCOTT, M. Creating Shared Value in India: The Future for Inclusive Growth. **Vikalpa**, v. 37, n. 2, p. 108-113, 2012.