

## **AÇÕES DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NAS GRANDES INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS E PRIVADAS NO BRASIL EM TEMPO DE PANDEMIA DA COVID-19**

Allyany Hipolito Leal Dos Santos - UNIFOR

Sergio Henrique Arruda Cavalcante Forte - UNIFOR

### **Resumo**

O conceito de Criação de Valor Compartilhado propõe uma teoria de organizações complementar à Responsabilidade Social Corporativa. A criação de estratégias, a partir de uma perspectiva coletiva e colaborativa, geram impactos socioeconômicos positivos. Face a crise provocada pela pandemia da COVID-19, as Instituições Financeiras possuem papel significativo para a sociedade. O objetivo desse trabalho é comparar as ações de CVC das grandes instituições bancárias públicas e privadas no Brasil, em tempo da pandemia da COVID-19, que ultrapassam as impostas pelo governo e órgãos normativos. Foi realizada uma pesquisa teórico-empírica, exploratório-descritiva, de natureza qualitativa, com uso de análise de conteúdo. As instituições bancárias estão buscando criar valor, além do que é imposta ou regulamentado, em específico nas dimensões de gestão estratégica, de processos internos, social, ambiental e econômica. Os bancos públicos se diferenciaram nas estratégias porque são “braços financeiros” de políticas voltadas para o desenvolvimento socioeconômico, enquanto as instituições bancárias privadas se diferenciaram com o intuito de ganhar legitimidade, mostrando resultados ambientalmente adequados. Existiu similaridade nas dimensões de relacionamento externo, gestão organizacional e econômica. Influenciados pelos fatores externos: ambiente regido por regras; abordagem dos concorrentes; necessidade dos clientes, que na crise exigem soluções rápidas e articuladas dos diversos setores, saberes e poderes.

**Palavras-chave:** Criação de Valor Compartilhado. Responsabilidade Social. Instituições Bancárias. Pandemia da COVID-19

### **Abstract**

The concept of Creating Shared Value proposes a theory of organizations that complements Corporate Social Responsibility. The creation of strategies, from a collective and collaborative perspective, generate positive socioeconomic impacts. In the face of the crisis caused by the COVID-19 pandemic, Financial Institutions have a role significant for society. The objective of this work is to compare the CVC actions of large public and private banking institutions in Brazil, at the time of the COVID-19 pandemic, which go beyond those imposed by the government and regulatory bodies. A theoretical-empirical, exploratory research was carried out -descriptive, qualitative in nature, using content analysis. Banking institutions are seeking to create value beyond what is imposed or regulated, specifically in the dimensions of strategic management, internal processes, social, environmental and economic. Differentiated in strategies because they are "financial arms" of policy. Firms aimed at socioeconomic development, while private banking institutions differentiated themselves in order to gain legitimacy, showing environmentally adequate results. There was similarity in the dimensions of external relationship, organizational and economic management. Influenced by external factors: environment governed by rules; approach to competitors; needs of customers, who in the crisis demand quick and articulated solutions from different sectors, knowledge and powers.

**Keywords:** Creating Shared Value. Social responsibility. Banking Institutions. COVID-19 pandemic

# AÇÕES DE CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NAS GRANDES INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS E PRIVADAS NO BRASIL EM TEMPO DE PANDEMIA DA COVID-19

## RESUMO

O conceito de Criação de Valor Compartilhado propõe uma teoria de organizações complementar à Responsabilidade Social Corporativa. A criação de estratégias, a partir de uma perspectiva coletiva e colaborativa, geram impactos socioeconômicos positivos. Face a crise provocada pela pandemia da COVID-19 as Instituições Financeiras possuem papel significativo para sociedade. O objetivo desse trabalho é comparar as ações de CVC das grandes instituições bancárias públicas e privadas no Brasil, em tempo da pandemia da COVID-19, que ultrapassam as impostas pelo governo e órgãos normativos. Foi realizada uma pesquisa teórico-empírica, exploratório-descritiva, de natureza qualitativa, com uso de análise de conteúdo. As instituições bancárias estão buscando criar valor, além do que é imposta ou regulamentado, em específico nas dimensões de gestão estratégica, de processos internos, social, ambiental e econômica. Os bancos públicos se diferenciaram nas estratégias porque são “braços financeiros” de políticas voltadas para o desenvolvimento socioeconômico, enquanto as instituições bancárias privadas se diferenciaram com o intuito de ganhar legitimidade, mostrando resultados ambientalmente adequados. Existiu similaridade nas dimensões de relacionamento externo, gestão organizacional e econômica. Influenciados pelos fatores externos: ambiente regido por regras; abordagem dos concorrentes; necessidade dos clientes, que na crise exigem soluções rápidas e articuladas dos diversos setores, saberes e poderes.

Palavras-chaves: Criação de Valor Compartilhado. Responsabilidade Social. Instituições Bancárias. Pandemia da COVID-19.

## ABSTRACT

The concept of Creating Shared Value proposes a theory of organizations that complements Corporate Social Responsibility. The creation of strategies, from a collective and collaborative perspective, generate positive socioeconomic impacts. In the face of the crisis caused by the COVID-19 pandemic, Financial Institutions have a role significant for society. The objective of this work is to compare the CVC actions of large public and private banking institutions in Brazil, at the time of the COVID-19 pandemic, which go beyond those imposed by the government and regulatory bodies. A theoretical-empirical, exploratory research was carried out -descriptive, qualitative in nature, using content analysis. Banking institutions are seeking to create value beyond what is imposed or regulated, specifically in the dimensions of strategic management, internal processes, social, environmental and economic. differentiated in strategies because they are "financial arms" of policy. actions aimed at socioeconomic development, while private banking institutions differentiated themselves in order to gain legitimacy, showing environmentally adequate results. There was similarity in the dimensions of external relationship, organizational and economic management. Influenced by external factors: environment governed by rules; approach to competitors; needs of customers, who in the crisis demand quick and articulated solutions from different sectors, knowledge and powers.

Keywords: Creating Shared Value. Social responsibility. Banking Institutions. COVID-19 pandemic.

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez se reitera a necessidade de mudança no modelo de desenvolvimento mundial em prol da sustentabilidade e da diminuição da desigualdade social (Bier & Mezzari, 2019; Sachs, 1986). Nesse novo cenário, é discutida a necessidade de novos propósitos para os agentes, instituições sociais e governança dos atores públicos e privados (Chaves, 2014), que têm ampliado suas ações com a evolução da Responsabilidade Social Corporativa - RSC (Bier & Mezzari, 2019).

Especialmente a partir do final da década de 1980, a RSC foi associada também a ideia de desenvolvimento sustentável, abordando questões éticas, ambientais, sociais e econômicas, passando de uma visão estritamente voltada à sanções de filantropia para uma possibilidade estratégica para os negócios (Bier & Mezzari 2019; Carrol, 1999; Lantos, 2001; Lee, 2008).

A RSC Estratégica tem a perspectiva de sobrevivência da empresa em logo prazo e a comprovação da relação positiva entre responsabilidade social e características importantes para as organizações, como a reputação da sua imagem, a inovação e o seu desempenho financeiro (Bier & Mezzari, 2019).

Um dos modelos de aplicação de caráter mais prático e estratégico para a RSC, é a proposta de Criação de Valor Compartilhado - CVC, desenvolvida por Porter e

Kramer (2011). A ideia central é aliar a busca pelos resultados econômicos e financeiros com as ações socialmente responsáveis, gerando valor para a empresa e para a sociedade (Bier & Mezzari, 2019).

O conceito de Criação de Valor Compartilhado (CVC) ou, em inglês, *Creating Shared Value (CSV)*, propõe uma nova abordagem de desenvolvimento de organizações, de forma complementar à Responsabilidade Social Corporativa. A CVC diferencia-se da CSR na medida em que propõe focar na geração de benefícios, tanto para a sociedade, quanto para a empresa, considerando a estratégia de negócios; já a RSC, em linhas gerais, é defendida com quatro argumentos, também postulados como escolas: dever moral, sustentabilidade, licença para operar e reputação; praticados de forma totalmente desvinculados dos negócios da empresa e não raro, a RSC é enxergada pelos acionistas como “custos necessários” (Porter & Kramer, 2011).

No foco empírico do fenômeno estudado, a indústria bancária promove a capacidade de liderar o caminho rumo a uma economia mais sustentável (Kunhibava et al., 2018; Treptow et al., 2020), emprestando recursos para as atividades econômicas que geram o melhor retorno do ponto de vista da sociedade e fornecendo orientação a clientes e demais partes interessadas quanto ao gerenciamento de desafios e oportunidades sociais e ambientais (Inácio & Delai, 2017; *United Nations Environment Programme Finance Initiative* (UNEPFI), 2020).

## 2 CONTEXTO INVESTIGADO

Em face do surto do novo coronavírus (declarado oficialmente uma pandemia pela Organização Mundial da Saúde no dia 11 de março de 2020), as nações vêm sendo acometidas por uma série de questões que já se refletem no panorama socioeconômico e que requerem engajamento social e novas estratégias de enfrentamento pelo poder público, empresas e organizações da sociedade civil (Santos et al., 2020).

Bresser-Pereira (2020) descreve a importância do papel do governo para assumir medidas de estímulo a política sanitária visando diminuir o número de infectados e o número de mortes; política fiscal visando garantir uma renda mínima para a população, reduzir o desemprego, a quebra das organizações e a queda do PIB causados pelas medidas sanitárias, e política financeira visando financiar essas despesas associadas à COVID-19 (termo técnico usado para designar a doença provocada pelo novo coronavírus).

Para Santos et al., (2020), além do papel dos governos e de outras Instituições Públicas, a crise também compromete qualquer empresa que se defina como socialmente responsável. O combate à COVID-19 vem exigindo a participação de todos os atores sociais.

Nesse contexto, North (1990) fala da importância de considerar o processo de institucionalização: o papel de cada ator e as “regras do jogo”, moldados por meio de regras formais (leis, decretos, contratos, regimentos, entre outros). Portanto, as instituições norteiam ou condicionam comportamentos (econômicos, políticos, sociais ou de atores individuais) por meio dessas regras.

Para Moura et al. (2017), ser socialmente responsável tornou-se um compromisso que tem vindo integrar a estratégia das organizações, quer pública quer privada. Este comportamento não se limita ao cumprimento de todas as imposições legais, mas implica ir mais além dessas obrigações sendo, portanto, um comportamento voluntário.

### **3 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

Nesse sentido, a pesquisa visa responder quais as diferenças na Criação de Valor Compartilhado entre as grandes Instituições Bancárias públicas e privadas no Brasil em tempo da pandemia da COVID-19, especialmente as que ultrapassam as impostas pelo governo e órgãos normativos. O objetivo é comparar as ações de CVC entre as instituições bancárias públicas e privadas, em tempo da pandemia da Covid-19, que ultrapassam as impostas pelo governo e órgãos normativos.

### **4 REFERENCIAL TEORICO**

#### **Da Responsabilidade Social Corporativa à Geração de Valor Compartilhado**

A RSC passa da visão de filantropia para o campo da ética, associa-se ao termo “desenvolvimento sustentável”, aborda o relacionamento com *stakeholders*, e adquire um caráter estratégico (Ashley, 2005; Bier & Mezzari, 2019; Carroll, 1999; Clarkson, 1995; Lantos, 2001).

Um dos modelos de aplicação para a RSC, é a proposta de CVC, desenvolvida por Michael E. Porter e Mark R. Kramer no início de 2011 (Bier & Mezzari, 2019). A estratégia da criação de valor compartilhado tem suas raízes nas práticas de Responsabilidade Sociais Corporativas vinculadas ao conceito de sustentabilidade, que discutiu anteriormente.

Porter e Kramer (2006) já haviam escrito sobre a responsabilidade das organizações em relação à sociedade, quando defenderam o elo entre vantagem competitiva e a responsabilidade social corporativa. Aqueles autores evidenciam que existem duas formas de abordar as questões sociais pela empresa. A primeira é a responsabilidade social corporativa responsiva, na qual a organização apenas reage aos danos causados pelas suas atividades; e a segunda, a responsabilidade social corporativa estratégica, da qual surgem as bases para a criação de valor compartilhado.

A Responsabilidade Social Corporativa e Criação de Valor Compartilhado, embora sejam oriundas de bases semelhantes, são diferentes em sua proposta. A partir das visões de Porter e Kramer (2006), vê-se que a principal diferença existente entre a RSC e a CVC encontra-se no fato de que a CVC foca na geração de benefícios, tanto para a sociedade quanto para a empresa, considerando a estratégia de negócios; já a RSC, em linhas gerais, é defendida com quatro argumentos, também postulados como escolas: dever moral, sustentabilidade, licença para operar e reputação; praticada de forma totalmente desvinculada dos negócios da empresa (Porter e Kramer, 2006).

Importante ressaltar que existem discussões teóricas da CVC nas quais relatam que o modelo não diz respeito a um conceito novo, mas a uma terminologia diferente da Responsabilidade Social Corporativa (Elkington, 2015; Epstein-Reeves, 2012; Muñoz-Martín, 2013), que os limites entre RSC e CVC não são tão claros quanto pretendiam Porter e Kramer (2011) (Moon & Parc, 2019), que o conceito não é preciso (Hartman & Werhane, 2013), que falta de originalidade do modelo, bem como é um conceito que ignora as tensões inerentes às atividades de negócios responsáveis (Crane et al., 2014).

A criação de valor compartilhado (CVC) refere-se a um processo estratégico por meio do qual as corporações podem transformar problemas sociais em oportunidades de negócios (Daood & Menghwar, 2021).

Para Porter & Kramer (2011), o modo de desenvolver o Valor Compartilhado engloba os seguintes aspectos: 1- Uma nova concepção das necessidades, dos produtos e de mercados dos clientes; 2- A redefinição da produtividade na Cadeia de Valor; 3- A capacitação para o desenvolvimento local de *Cluster*.

Na visão de Porter e Kramer (2011), cada um dos níveis de criação de valor compõe um círculo virtuoso de valor compartilhado, sendo possível melhorar o valor em uma área de forma a gerar oportunidades nas outras. Tais proposições podem gerar resultados para os negócios e para a sociedade.

Quanto à medição efetiva do valor compartilhado, Porter et al. (2011) sugerem que se comece com uma estratégia bem desenvolvida e que a medição deve ser separada de cada nível.

Jones e Wright (2016) propõem uma metodologia de mensuração a partir de vinte e seis indicadores, segregados em cada um dos níveis de geração de valor compartilhado. Para Spitzack et al. (2013), a mensuração do valor compartilhado é evidenciada por meio da redução de custos, redução dos riscos do negócio e aumento da reputação. Abdalla (2015) propõe mensurar pelo empreendimento.

Diógenes e Forte (2018) considera a medição, para construção civil, a dimensão negócios mais importante do que as dimensões ambiental e social. Delai & Takahashi (2013) alinham as competências e elementos da gestão às práticas de processo. Inácio (2020) fez uma mensuração composta por uma parte específica para o setor bancário. Ela é constituída por sete dimensões: gestão estratégica, integração nos processos internos, organização, relacionamentos externos, processos sociais, processos ambientais e processos econômicos.

Entender os diferentes níveis de maturidade pode auxiliar as organizações a identificar suas posições nos aspectos avaliados e esclarecer quais as etapas para elas atingirem melhores resultados (Delai & Takahashi, 2013; Inácio, 2020), já que maiores níveis de maturidade estão relacionados aos maiores níveis de desempenho (Harris & Bititci, 2015; Inácio, 2020).

Outros fatores organizacionais internos e externos são considerados vitais na CVC, de acordo com Daood e Menghwar, (2021). No interno, inclui a estratégia emergente (Bergquist & Lindmark, 2016; Spicer & Hyatt, 2017), liderança visionária (Narayan et al., 2012; Spicer & Hyatt, 2017) e capacidades cognitivas (Corner & Pavlovich, 2014; Lee, 2019).

A Estratégia emergente significa como as organizações atualizam e redesenham seus planos originais à medida que gerentes e líderes aprendem com as experiências em longo do tempo (Daood & Menghwar, 2021; Spicer & Hyatt, 2017;). A visão de liderança e a decisão estratégica explícita são cruciais, argumentando que a estrutura organizacional e a liderança são importantes para a Criação de Valor Compartilhado (Chen et al., 2018; Daood & Menghwar, 2021; Mendy, 2019; Narayan et al., 2012). As capacidades cognitivas são importantes, pois o conhecimento leva à interação social, que avança a inovação colaborativa que afeta o processo de criação de valor e resolve as tensões inatas na criação de valor compartilhado (Corner & Pavlovich, 2016; Daood & Menghwar, 2021; Lee, 2019).

Os fatores externos, apontados por Daood e Menghwar (2021), que podem influenciar a decisão de uma empresa de adotar uma estratégia de CVC, são as instituições estatais (Crane et

al., 2014; Spicer & Hyatt, 2017 ; Strand & Freeman, 2015 ; Strand et al., 2015 ), abordagem dos concorrentes (Cao et al., 2019 ; Kaustia&Knüpfer, 2012 ) e comportamento dos clientes (Ham et al., 2020 ; Kim et al., 2020; Vogel, 2005 ).

As instituições do Estado são apresentadas como um conjunto de regras. A abordagem dos concorrentes são as políticas e estratégias de organizações pares que têm um enorme impacto nas estratégias e atividades corporativas. As organizações não operam isoladamente. O comportamento dos clientes é outro fator que influencia o comportamento da empresa. Resolver um problema do cliente pode levar a benefícios (Daood & Menghwar, 2021).

Criar valor tornou-se um compromisso que atualmente tem vindo integrar a estratégia das organizações, quer privadas, quer públicas. Este comportamento não se limita ao cumprimento de todas as imposições legais, mas implica ir mais além dessas obrigações sendo, portanto, um comportamento voluntário (Comissão das Comunidades Europeias (CCE), 2001; Moura et al., 2017).

Para Benevides et al., (2020) as instituições financeiras não praticam mais filantropia ou doações voluntárias porque perceberam que tais ações sociais é uma forma de investimento, incorporando-as em suas estratégias de gerenciamento de imagem e marca bem como expectativa de retorno para o negócio. Verificou-se ênfase na participação em campanhas ambientais, aludindo que tais instituições agem de maneira responsável; e sugere-se que a legitimação ocorre por meio do *disclosure* social de Investimentos Sociais Corporativos, como uma forma de gerar aceitação e autoafirmação de suas ações aos stakeholders.

Para Brasil et al. (2014), as organizações que atuam no mesmo campo de atuação competem pelo poder político e por legitimidade institucional, tendendo ao longo do tempo a serem mais homogênea.

Nosso estudo tem como base que o novo ambiente de negócio, ou seja, as funções sociais e políticas das organizações vão além do cumprimento das normas (Albuquerque et al., 2012; Davis, 1973). Que obedecer às leis e produzir lucros não é suficiente para o sucesso de uma empresa, sendo necessário que ela considere e integre as questões de sustentabilidade em sua maneira de fazer negócios para ser bem-sucedida e obter diferenciação (Delai & Takahashi, 2013), em especial ao contexto atual, de crise da pandemia da COVID 19, que impõe novas formas de coordenação e de governança e que mostram complexos desafios para administração pública e que exigem respostas intersetoriais e interdisciplinares dos diversos setores públicos e privados (Andion, 2020).

### **As instituições bancárias e a crise da COVID-19**

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é um conjunto de instituições, instrumentos e regulamentos que trata das transações financeiras por meio da criação e liquidação de dívidas (Banco Central (BC), 2020). As instituições financeiras realizam esse papel de intermediário, realocando os recursos de poupanças para empréstimos e aplicações, e são regulamentadas por diretrizes bem definidas (Gitman, 2010)

O sistema financeiro nacional é composto por um subsistema normativo e de supervisão, responsável por criar regras gerais para o bom funcionamento do sistema e fazer com que elas sejam seguidas, e por um subsistema de operadores, instituições que lidam diretamente com o público e transferem os recursos dos poupadores para os tomadores de crédito (BC, 2018)

Um dos principais objetivos do CMN e BC em momentos de crise é manter a funcionalidade dos mercados e, com isso, apoiar o funcionamento da economia real. Cabe ao Banco Central garantir o funcionamento dos mercados financeiros, pois, quando esses mercados não funcionam de forma adequada à economia é fortemente impactada (BC, 2021).

No cenário da crise econômica ocasionada pela expansão da pandemia do Coronavírus, os órgãos do SFN estão atuando de forma conjunta, editando medidas que objetivam preservar

a economia e conter os índices de inadimplência do país. O BC vem adotando uma série de medidas fundamentais para promover o bom funcionamento do mercado, sem abrir mão da solidez e da estabilidade do Sistema Financeiro Nacional (SFN) (BC, 2021).

As instituições financeiras são operadores e delimitamos nossa pesquisa em instituições financeiras públicas e privadas. O Banco Público é uma instituição criada pelo Estado, da qual este permanece como seu controlador acionário. Uma vez que um BP é controlado pelo Estado, o retorno financeiro não deve ser seu único objetivo, uma vez que deve atender à sociedade (Nogueira, 2017), como “braços financeiros” de políticas voltadas para o desenvolvimento econômico e social. (Hermann, 2011).

A atuação dos bancos públicos federais ocorre em quatro dimensões: i) atuação setorial, sustentando os segmentos industrial, rural e imobiliário; ii) desenvolvimento regional, constituindo canais de direcionamento de crédito para fomentar o desenvolvimento econômico e a infraestrutura das regiões onde atuam; iii) atuação anticíclica da oferta de crédito para contra arrear os efeitos recessivos oriundos da retração do crédito privado; iv) expansão da bancarização mediante a inclusão das classes menos favorecidas (Araújo & Cintra, 2011).

Dessa forma, o BP deve atuar onde o setor privado não tem interesse ou incentivo suficiente para fazê-lo, evitando assim que setores pouco financiados pela iniciativa privada deixem de crescer por falta de investimento, corrigindo falhas de mercado e direcionando crédito para setores e regiões com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico (Nogueira, 2017).

As instituições bancárias privadas, por sua vez, não se envolvem espontaneamente com o financiamento de alguns setores e/ou atividades consideradas estratégicas para o desenvolvimento, em virtude do risco elevado e/ou baixa lucratividade que lhes caracteriza (Prates & Freitas, 2013).

As Instituições financeiras privadas priorizam o crédito de curto prazo, a partir de recursos de tesouraria, destinado basicamente para capital de giro e atuam nas modalidades de maior prazo e risco mais elevado a partir de repasses de recursos externos e, principalmente, de recursos direcionados (a exemplo, repasses do BNDES no caso do crédito à indústria, serviços, infraestrutura e exigibilidades sobre os depósitos, no caso dos créditos rural e imobiliário) (Prates & Freitas, 2013).

Essa crise da pandemia da COVID-19 está mudando essa situação a partir do momento que inclui mecanismo para facilitar o crédito, também nas instituições financeiras privadas, aprovado em julho de 2021, com a MP 1.028/2021. A medida busca destravar os mecanismos de concessão de crédito, tanto nos bancos públicos, quanto nos bancos privados. Setores mais afetados pela pandemia devem receber tratamento diferenciado na captação de crédito ofertado com recursos públicos (GOV, 2021).

## **Impactos da Pandemia da COVID-19**

A pandemia vem causando impactos não só na área biomédica e epidemiológica, mas, também, impactos sociais, econômicos, culturais, políticos e históricos inestimáveis impactando pessoas de todas as áreas (Fiocruz, 2020). Milhões de pessoas perderam seus empregos, governos tiveram que aumentar, consideravelmente, os gastos com saúde e ajudar financeiramente as organizações e as pessoas (Buss & Tobar, 2020).

Pode-se resumir que as políticas públicas adotadas pelos países para enfrentar a pandemia foram de três naturezas: (a) política sanitária, visando diminuir o número de infectados e o número de mortes; (b) política fiscal, visando garantir uma renda mínima para a

população, reduzir o desemprego, a quebra das organizações e a queda do PIB causados pelas medidas sanitárias, e (c) política financeira, visando financiar essas despesas associadas à COVID-19 (Bresser-Pereira, 2020).

A nota técnica nº 32 DIEST (2020) descreve em seu estudo que o enfrentamento de situações de crise é um processo de curto, médio e longo prazo que demanda continuidade e manutenção de investimentos em políticas públicas transversais, combinados com estratégias de sustentação dos efeitos dessas medidas, mas relata, ainda, que o enfrentamento de crise não pode prescindir de uma preocupação apenas do governo com a coordenação de suas ações, já que a entrega dos resultados esperados à sociedade é realizada com a interação de uma diversidade de atores, não apenas ligados ao Estado, mas como também à sociedade civil e ao setor privado.

De acordo com o Pacto Global (2020), as organizações precisam realizar ações que envolvam: a) Suporte financeiro para implementar medidas prioritárias de saúde pública em apoio a resposta ao surto; b) Aumentar a conscientização com o compartilhamento de precauções e medidas preventivas; c) Ser flexíveis nos acordos de trabalho remoto, bem como nos acordos comerciais, dando prazos para pagamento de faturas; d) Ser compassivas com amigos e colegas para perguntar o que precisam e oferecer apoio; e) Dar um suporte à cadeia de suprimentos, para aumentar os itens essenciais em áreas afetadas. Oferecendo ativos, recursos e apoio financeiro para fornecer suprimentos.

## 5 INTERVENÇÃO PROPOSTA

Esta é uma pesquisa de paradigma positivista, de caráter teórico-empírico, de classificação exploratória-descritiva, por meio de multi-casos, com análise qualitativa, e uso de dados primários e secundários (Gephart, 1999; Myers, 1997; Gil, 2019; Minayo, 2001; Creswell, 2014).

Foi realizado um estudo de multi-casos, incluindo sete instituições financeiras públicas e privadas. A pesquisa foi dividida em duas etapas. A primeira etapa da pesquisa foi um levantamento bibliográfico das questões que envolvem o tema de criação de valor compartilhado, pandemia e Instituições bancárias públicas e privadas, analisando os conceitos que norteiam esses objetos, com as práticas efetivamente adotadas para uso dessa estratégia de competitividade em tempo de pandemia.

A segunda etapa foi a elaboração e a aplicação de um roteiro semiestruturado de entrevista e complementada com uma coleta de dados secundários, a partir da leitura dos Relatórios Anual integrado (RAI), Relatório ASG e Relatórios de Sustentabilidade disponíveis e *websites* das instituições pesquisadas

O roteiro foi repassado por e-mail para a presidência de cada instituição analisada. Da população de 154 bancos no Brasil, selecionou-se uma amostra por conveniência de quatro maiores bancos públicos (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste do Brasil e Banco da Amazônia) e dos três dos maiores bancos privados no Brasil (Bradesco, Itaú e Santander).

Foi realizado um cruzamento com roteiro semiestruturado de entrevista e complementada com uma coleta de dados secundários, a partir da leitura dos Relatórios Anual integrado (RAI), Relatório ESG e Relatórios de Sustentabilidade disponíveis e *websites* das instituições pesquisadas. A partir da identificação dos elementos que possuem relacionamento direto com a geração de valor compartilhado, com base nos trabalhos de Abdalla (2015), Diógenes e Forte (2018), Inácio (2020) e Porter et al. (2012) estabeleceu-se na Tabela 1, o plano de categorias do estudo.

Tabela 1- Abordagem, Dinâmica e Categoria de CVC

Abordagem	Dimensão	Categoria
Gestão	Gestão Estratégica	Estratégias diferenciadas para sociedade, meio ambiente ou economia

	Integração processos internos	Engajamento do público interno
	Organização	Estrutura de governança
	Relacionamento externo	Transparência e divulgação dos resultados
Processo	Ambiental	Água, Energia, Materiais e resíduos
	Social	Práticas trabalhistas
		Relacionamento com clientes, Fornecedores, parceiros e setor público
	Econômico	Relação com investidores, Lucro, gerenciamento de crise

Fonte: Elaborada a partir de Porter et al. (2012), Abdalla (2015), Diógenes e Forte (2018) e Inácio (2020). A análise foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016)

## 6 RESULTADOS OBTIDOS

Foi elaborado um comparativo das ações de criação de valor compartilhado em época de pandemia da COVID-19, das instituições públicas e privadas, diferenciando das ações institucionais que foram impostas pelo governo, descritas na Tabela 2.

Tabela 2- Medidas Governamentais para o enfrentamento da COVID-19

<b>Folego no fluxo de caixa; Crédito, seguro e garantia</b>	<b>Flexibilização trabalhista</b>	<b>Manutenção de ofertas e bem de serviços</b>	<b>Preservação do consumo responsável e desburocratização</b>	<b>Outros</b>
Adiamento parcelamento do pagamento do PIS, Pasep, Cofins, FGTS e previdência por organizações	Medidas para manutenção dos Empregos com a Redução da jornada de trabalho	Ampliação de prazo para exportações no regime de drawback	Benefício emergencial de preservação do emprego e da renda	Dispensa dos bancos sobre classificação de riscos de crédito dos clientes
Melhores Condições de crédito (FNE, FCO, FNO), Pronampe, FGI, FNE Emergencial, FAT. Repactuação, pausa carência de empréstimos\ financiamentos (BNB, CEF, BNDES, BASA)	Suspensão do contrato de trabalho e possibilidade de acordos coletivos	Permissão para pagamento antecipado de compras públicas durante a pandemia	Benefício emergencial mensal ao trabalhador intermitente	Redução do adicional de conservação de capital dos bancos de 2,5% para 1,25%, por um ano
Tarifa zero de IOF em operações de crédito por 90 dias	Suspensão temporária de exigências administrativas em segurança e saúde no trabalho	Redução temporária do Imposto de Importação (II) para produtos ao combate à Covid-19	Reduz exigências a organizações que operam em Zona de Processamento de Exportação (ZPE)	Flexibilização de regras de Letras de Crédito do Agronegócio (LCA) e Operações compromissadas de bancos com lastro em títulos públicos federais
Ampliação de prazos de contratos de	Antecipação de férias individuais	Eliminação de licenciamentos	Aceitação de documentos digitais e	Redução dos depósitos

câmbio relativos ao comércio exterior	e coletivas, banco de horas, aproveitamento e Antecipação de feriados	na importação de competência da Secex, Inmetro e Anvisa para produtos essenciais	novos procedimentos para atendimento remoto, pela Receita Federal.	compulsórios e flexibilização do indicador de liquidez e Swaps de títulos vinculados ao dólar
Suspensão de processos de cobrança da dívida ativa da União e novas condições de parcelamento para PF e PJ		Entrega antecipada de bens, mercadorias e matérias-primas para (OEA) nos despachos de importação	Prorrogação do prazo de validade das Certidões CND e CPEND	Novo Depósito a Prazo com Garantias Especiais (NDPGE)

Fonte: Adaptado pela autora a partir dos dados da página do Governo Federal (2021)

Pode-se dizer que houve ações de CVC, além das impostas pelo governo e órgãos regulamentadores, pelas IFs, em específico nas dimensões de gestão estratégica, gestão de processos internos, processos sociais e ambientais, resumidas na Tabela 3.

Tabela 3-Resumo da quantidade de ações de CVC

Abordagem	Dimensão	Realizadas pelas IFs	Quantidade reguladas ou impostas	Realizadas a mais
Gestão	Gestão Estratégica	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
	Integração processos internos	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
	Organização	<b>1</b>	<b>1</b>	-
	Relacionamento Externo	<b>1</b>	<b>1</b>	-
Processo	Social	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
	Ambiental	<b>1</b>		<b>1</b>
	Econômico	<b>1</b>	<b>1</b>	-

Fonte: Elaborada com base na análise dos dados

Na gestão estratégica, foram verificadas linhas de créditos voltadas para área da saúde, estímulo a estudos visando os setores com mais impactos e em projetos de inovação, para combater a pandemia da COVID-19.

Na dimensão de gestão de processos internos foram identificadas ações de CVC com o alinhamento para prestação de esclarecimentos acerca da COVID-19; programas de suporte emocional; treinamentos corporativos à distância; ampliação no quadro de funcionários e contratados; rodízio de funcionários e abertura com horário diferenciado e aos sábados.

Na dimensão de processos social foram constatadas a preocupação com a finanças do funcionário com antecipação de crédito do auxílio refeição e da cesta alimentação, 13º salário e aumento de 10% no limite do cartão de crédito, reembolso de pacote de medicamentos; As IFs implantaram, ainda, campanhas para doações de alimentos, financeiro e produtos de saúde; horários diferenciados de atendimento aos fornecedores.

Na dimensão do processo ambiental, as instituições financeiras já estavam com atitudes inovadoras com produtos e serviços direcionados à sustentabilidade ambiental, antes mesmo da

pandemia. Vale destacar que as três instituições financeiras particulares, em específico no ano de 2020, focaram em soluções desenvolvidas para sustentabilidade, com a entrada em novos mercados, como o de Créditos de Descarbonização por Bicombustíveis, desenvolveram produtos de financiamentos com taxas e fundos de investimento atreladas ao conjunto de metas práticas ambientais, sociais e de governança-ESG.

Na gestão de relacionamento externo (transparência na atuação e desempenho), organizacional (governança) econômica (gerenciamento de risco), as ações de CVC, apesar de algumas ações peculiares, foram similares ou até mesmo geradas pelo governo federal ou órgãos de controle do SFN.

A divulgação regular e ordenada das IFs cumpre com as determinações constitucionais e dar publicidade a todos os fatos relevantes para a economia e para a sociedade do Brasil (Sancovschi et al., 2021). As IFs são obrigadas a elaborar as demonstrações contábeis segundo as normas fixadas pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil BACEN (Lei nº 4.595/1964). Mais especificamente, as demonstrações contábeis são preparadas segundo os procedimentos definidos no Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional, também conhecido como Plano COSIF (Circular BCB no 1.273/1987). Estas informações são utilizadas para monitoramento e fiscalização dos bancos pelo BACEN, e servem de referência para a apuração de limites mínimos de capital adotados na regulação prudencial (Sancovschi, et al., 2021).

A governança das instituições bancárias é regulamentada Conselho Monetário Nacional (CMN), além do que os bancos estatais ou com participação do governo são submissas as normas da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), bem como às orientações e diretrizes da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), que orientaram medidas para o pleno funcionamento do negócio no tempo de pandemia da COVID-19.

Já o gerenciamento de risco das instituições bancárias, para mitigação dos impactos da covid-19, foi regulamentado pelo CMN que publicou as Resolução nº 4.782, de 16.03.2020), a qual altera a regra que trata do gerenciamento de riscos, (Resolução CMN nº 4.557) e a Resolução nº 4.783, de 16.03.2020), que trata da redução dos percentuais de adicional de conservação de capital principal (ACPConservação).

Dessa forma, pode-se justificar que as ações de CVC na gestão de relacionamento externo, organizacional e econômica, entendida na pesquisa como a governança e gestão de risco para evitar perdas financeiras das IFs em tempo da Covid-19, serem semelhantes com a dos órgãos regulamentadores, deve-se ao fato que a regulamentação bancária é a própria governança corporativa (Korontai & Fonseca, 2020) e o sistema financeiro ser monitorado e supervisionado pelas regras do BC e CMN, para elas se manterem líquidas e estáveis (BC, 2021). Entende-se, também, que a crise da pandemia da COVID-19 é algo de grandes proporções e as práticas de governanças e de risco para mitigar os efeitos da crise, estavam sendo orientadas por esses órgãos e sendo replicadas nas instituições financeiras pesquisadas, como uma ação conjunta, uma vez que essas práticas são críticas para a economia e para o sistema financeiro nacional, tendo o governo federal interesse direto no desempenho.

As instituições financeiras públicas e privadas buscaram ir além das imposições legais, confirmando a pesquisa de Moura et al. (2017), que descreve que o olhar socialmente responsável das organizações, quer privada, quer pública não se limitando ao cumprimento das imposições legais, indo além dessas obrigações. O mesmo verifica-se na pesquisa de Balian e Ghevondyan (2018), que relata que a soma de ações do ambiente público-privada pode contribuir para criação de CVC para o governo, negócios e sociedade. Essa parceria é importante para minimizar as consequências dos problemas sociais e para adotar a agenda compartilhada por meio da qual valor é criado para todos.

A pesquisa também buscou fazer um comparativo minucioso das estratégias de CVC entre as intuições financeiras públicas, privadas e imposições legais pelo governo ou órgãos regulamentadores do SFN, por categorias e subcategorias (Ver Tabela 4).

Tabela 4- Diferenciações de estratégias CVC nas IFs

Abordagem	Dimensão	IFS Públicas	IFS Privada
Gestão	Gestão Estratégica	Destaque na atuação da concessão de fôlego no fluxo de caixa com melhores condições de crédito para MPE, microcrédito urbano e rural.	
		Bancarização, por meio do Auxílio Emergencial e Linhas de crédito para organizações no ramo de saúde.	
	Integração processos internos	Ampliação do quadro de funcionários, contratados, vigilantes e Abertura com horário diferenciado e aos sábados	
	Organização	Similares	Similares
	Relacionamento externo	Similares	Similares
Processo	Social	Ocorreram campanhas de doações em proporção menores de valores.	Ocorreram campanhas de doações com grandes volumes de doação.
		Horários diferenciados para os fornecedores	
	Ambiental	Similares	Similares
			Destaque na adoção de práticas pautadas pela economia de baixo carbono com objetivo de responder aos desafios das mudanças climáticas
	Econômico	Similares	Similares

Fonte: Elaborada com base na análise dos dados

Constatamos diferenciação em CVC nas dimensões de gestão estratégica, e de processos internos, social e ambiental. Na gestão estratégica observamos que mesmo a similaridade nas instituições Financeiras públicas e privadas na concessão de apoio com linhas para pequenas empresas, o crescimento foi maior dos bancos públicos, em relação ao ano anterior. Outro fator em destaque dos bancos públicos foi a bancarização, através do auxílio emergencial e investimentos em linhas de crédito voltadas para a saúde.

No processo interno, a diferenciação foi verificada nas IFs públicas que ampliaram o quadro de funcionários, contratados, vigilantes, como também realizaram aberturas com horário diferenciados e aos sábados.

No processo social, a diferenciação foi no volume de doação mais expressiva das IF privadas e as IFs pública tiveram horários diferenciados para os fornecedores.

No processo ambiental, constatou-se que mesmo a existência de preocupação conjunta de todas as IFs com área ambiental em desenvolvimento de práticas diferenciadas, as IFS privadas focaram, na pandemia, na criação de produtos, fundos ligados ao clima e emissão de gás carbono.

Como resposta ao problema da pesquisa quais as diferenças na CVC, entre Instituições Bancárias públicas e privadas em tempo da pandemia da Covid 19, verifica-se que as IFs públicos se diferenciaram em algumas estratégias porque são “braços financeiros” de políticas voltadas para o desenvolvimento econômico e social (Hermann, 2011) e instituições bancárias privadas se destacam em estratégias voltadas para investimento social e ambiental, com o intuito, preferencialmente, de ganhar legitimidade, de forma a popularizar seus modelos e mostrar que produzem resultados ambientalmente adequado.

Porém, pode-se afirmar que há estratégias similares, em especial, na gestão relacionamento externo, organizacional, nos processos ambientais e econômicos e é explicado pelos fatores externos, são esses: 1- Fazer parte de sistema que possui conjunto de regras, formais ou informais; 2- A abordagem da concorrência, que estimula um ambiente competitivo e ao mesmo tempo favorece estratégias similares nos pares; 3- O comportamento e necessidades dos clientes, nesse momento de crise, que exigem soluções rápidas e articuladas entre sujeitos de diversos setores, com diferentes saberes e poderes.

Essa pesquisa limitou-se analisar as ações estratégicas e não se ações de CVC são suficientes para reparar os danos da crise; também não foi verificada a percepção da sociedade. Vale destacar que houve a junção de estratégias de CVC em dois blocos: públicas e privadas, e não individualmente, o que pode gerar uma distorção, na prática, das estratégias de CVC entre uma instituição em específica e as demais. Por se tratar de análise de conteúdo, há possibilidade de se ter estratégias que foram feitas pelas instituições financeiras e não foram citadas nos materiais analisados.

## **7 CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÃO**

Conclui-se que as instituições bancárias públicas e privadas estão buscando criar valor, além do que é imposta pelo governo e órgãos regulamentadores. Estão engajadas e mudando sua lógica com medidas de estímulo em específico nas dimensões de gestão estratégica, processos internos, sociais e ambientais.

Constatou-se diferenciação em CVC nas IFs públicas e privadas nas dimensões de gestão estratégica, processos internos, social e ambiental. O destaque para as categorias de gestão de estratégias, processos internos e social das IFs públicas justifica-se porque são “braços financeiros” de políticas voltadas para o desenvolvimento econômico e social (Hermann, 2011) e as instituições bancárias privadas destacaram-se nas estratégias voltadas para social (valores em doações) e ambiental, com o intuito, preferencialmente, de ganhar legitimidade, de forma a popularizar seus modelos e mostrar que produzem resultados ambientalmente adequado.

Porém, podemos afirmar que existem muitas estratégias de CVC similares, em especial na gestão organizacional e econômicos entre as instituições no tempo da crise de pandemia do COVID-19, e são explicadas pelos fatores externos, que inclui em fazer parte de um sistema que possui regras; a abordagem dos concorrentes e a necessidade dos clientes nesse momento de crise da pandemia do COVID-19 que exigem soluções rápidas e articuladas entre sujeitos de diversos setores, com diferentes saberes e poderes.

Entende-se que a perspectiva coletiva e colaborativa das instituições pública e privada é um caminho para gerar valor positivo para todos, minimizando as consequências dos problemas sociais.

Vislumbra-se que este estudo tenha uma relevância teórica, contextual e prática pela contribuição de novos conhecimentos para futuros estudos, que envolvam as abordagens de CVC e instituições bancárias, em tempos de crise, como é o caso da pandemia da Covid-19, bem como da consciência e prática das questões de Valor Compartilhado nas estratégias empresariais, contribuindo nos âmbitos acadêmico e empresarial. Apresenta relevância metodológica por fazer uma pesquisa que compara dois ambientes, o público e privado. Mostra

relevância social, pois, busca conhecer o fenômeno da Criação de Valor Compartilhado dentro das Instituições Financeiras, percebendo dessa forma os esforços feitos pelos diversos atores no percurso para o novo formato do Capitalismo, tendo em vista o importante papel na busca por um modelo de desenvolvimento que seja econômico, social e ambientalmente sustentável.

Por ser um setor de grande relevância para a economia e para os diversos *stakeholders*, recomenda-se alguns temas para o aprofundamento dos estudos nesta área e maior contribuição nas discussões desse tipo de pesquisa: 1) Analisar a percepção da sociedade sobre as estratégias de CVC das instituições financeiras; 2) Analisar se as estratégias de CVC dessas instituições são suficientes para amenizar a crise; 3) Comparar os resultados das instituições financeira com outros setores que também são regulados; 4) Comparar resultados dos bancos brasileiros com bancos internacionais, 5) Replicar o estudo utilizando outros modelos econométricos para verificar se há diferenças nos resultados, e 6) Replicar este estudo pós pandemia para corroborar ou não se as estratégias tiveram impacto em longo prazo para diminuição das consequências da crise econômica.

## REFERENCIAS

- Abdalla, K. G. M. Z. (2015). *Dimensões Configuracionais e Valor Compartilhado* (Administração, Universidade Federal do Paraná). <http://hdl.handle.net/1884/41849>
- Albuquerque, A., Vellani, C., & Lizarelli, F. (2012). *A Study About The Social Responsibility the Brazilian Largest Private Banks. International Conference on Industrial Enginnering and Operations Management*.
- Andion, C. (2020). *Acción de lasociedad civil para enfrentar losefectos de la COVID-19 en Brasil*. Rev. Adm. Pública 54 (4) <https://doi.org/10.1590/0034-761220200199>
- Araújo & Cintra (2011). O Papel dos Bancos Públicos Federais na Economia Brasileira. Instituto de pesquisa econômica aplicada.
- Ashley, A. P. (2005) *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Balian, A., & Ghevondyan, A. (2018). Creating Shared Value. Open Journal for Sociological Studies, 2(1), 37-46. Retrived. <http://centerprode.com/ojss/ojss0201/coas.ojss.0201.04037b.html>
- Banco Central do Brasil - BACEN (2021). *Evolução Recente do Crédito no SFN*. \_\_\_\_\_ . *Relatório de estabilidade financeira*.
- Benevides, Neumann & Sanches (2020). *Legitimação de Instituições Financeiras por meio de evidenciação de investimentos sociais corporativos*. XIV Congresso anpcont.
- Bergquist, A.K. & Eriksson, L. (2019). *Negócio sóbrio: Criação de valor compartilhado entre a indústria de seguros e o movimento de temperança*. História do negócio, 61 , pp. 322 342 .
- Bier, C., & Mezzari, L. (2019). *Criação de Valor compartilhado: Uma releitura crítica do modelo a parti de abordagens da responsabilidade social corporativa e estudo empírico*. Administração de Organizações em Revista, 1(15), 435 455. <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/3281/371372850>
- Brasil, M. V. O.; Bizarria, F. P. A. ; Tassigny, M. M. ; Pompeu, R. M. ; Oliveira, F. C. (2014) *Os diversos tipos de empreendedorismo sustentável*. Connexio - Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios. (1) 11-31.B
- Bresser-Pereira, L. C. (2020). Brasil: impactos do Covid-19 e recuperação. Revista de la

- CEPAL. <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2020/264-Covid-19-Brasil-Nacao>  
CEPAL.pdf
- Buss, P. M., & Tobar, S. (2020). *COVID-19 e as oportunidades de cooperação internacional em saúde*. *Rev. Saúde Pública*. <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/40888>.
- Cao, J., Liang, H. & Zhan, X. (2019). *Efeitos dos pares da responsabilidade social corporativa*. *Management Science*, 65, pp. 5487 - 5503
- Carroll, A. B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *Academy of Management Review*, 4(4), 497 – 505.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- \_\_\_\_\_ (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. *Business & society*, 38(3), 268 – 295.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000765039903800303>
- Clarkson, M.B.E (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.  
<https://doi.org/10.2307/258888>
- Comunidades Europeias (CEE), C. (2001). *Livro Verde: Bruxelas*.: COM. Moraes, M. A. D., Furtado, R. L., & Toma é, M. I. (2015). *Estudo de rede de pesquisadores a partir da competência em informação*., 21(2), 181 – 202.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=614196>
- Chaves, V. F. (2014). *A empresa do século XXI: criando valor compartilhado em tempos de um capitalismo consciente*. *Interfaces Científicas - Direito*, 3(1), 21 – 32.  
<https://doi.org/10.17564/2316-381X.2014v3n1p21-32>
- Choi, S., Ko, J. K., & Jung, S. (2018). *A Conglomerate's Effort for Co-Prospering with Its Subcontractors and Firm Value: Evidence from Korea*. *Sustainability*, 10(7).  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2512>.
- Corner, P. & Pavlovich, K. (2014). *Shared Value Through Inner Knowledge Creation*. *Journal of Business Ethics*. 135. [10.1007/s10551-014-2488-x](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2488-x).
- Crane, Andrew & Palazzo, Guido & Spence, Laura & Matten, Dirk. (2014). *Contesting the Value of 'Creating Shared Value'*. *California management review*. 56. 130-153.  
[10.1525/cm.2014.56.2.130](https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.2.130).
- Davis, K. (1973). *The case for and against business assumption of social responsibilities*. *Academy of Management Journal*, (16) 312-322.
- Daood, A., & Menghwar, P. S. (2017). *Understanding "Creating Shared Value"*. *Anais da Annual Conference of the Euro Med Academy of Business*. Roma, Itália, 10.
- Daood, A., & Menghwar, P. S. (2021). *Criando valor compartilhado: uma revisão sistemática, síntese e perspectiva integrativa*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>.
- Delai, I. & Takahashi, S. (2013) *Uma Proposta de Modelo de Referência para mensuração da Sustentabilidade Corporativa*. *Revista de Gestão Social e Ambiental*.
- DIEST (2020). *Estratégias de Coordenação Governamental na Crise da Covid-19*. A nota técnica nº 32.
- Elkington, J. (2015) *Don't abandon CSR for creating shared value just yet*. *The Guardian, United Kingdom*. Epstein-Reeves.
- Estratégias ODS (2020) *Estratégias ODS*. <https://www.estrategiaods.org.br/o-que-sao-ods/>
- Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz (2020) *Estudo identifica principais fake news relacionadas à Covid-19*. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Gil, A.C (2019). *Como elaborar projetos de pesquisas*.
- Gitman, L. J. (2010) *Princípios da administração financeira*. São Paulo. Pearson Prentice Hall
- GOV (2020). *Ações para reduzir o impacto econômico da pandemia do Covid-19*.
- GOV (2021). *Medida Provisória Nº 1.028, de 9 de Fevereiro de 2021*

- Ham, S., Lee, S., Yoon, H. & Kim, C. (2020). *Vincular a criação de valor compartilhado aos comportamentos do cliente no contexto de food service*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, pp. 199 - 208
- Harris, H. (2016). Bititci, U. (2015). *Managing Business Performance: The Science and the Art*. Chichester, UK: John Wiley & Sons. 10.1108/S1529-209620160000016009.
- Hartman, L. & Werhane, P. (2013). *Proposition: Shared Value as an Incomplete Mental Model*. *Business Ethics Journal Review*. 10.12747/bejr2013.01.06.
- Hermann, J., (2011). *Bancos públicos em sistemas financeiros maduros: perspectivas teóricas e desafios para os países em desenvolvimento*. *Revista de Economia Política*, 31, 3 (123), pp. 397-414.
- Inácio, L.; Delai, I. (2017) *Práticas de finanças sustentáveis: Um estudo dos seis maiores bancos brasileiros*. *Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*.
- Inácio, L. S. (2020). *Uma Proposta em modelo de maturidade em gestão da sustentabilidade para o setor bancário*. <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/12935>
- Jones, H. (2010). *Sustainability reporting matters: what are national governments doing about it? The association of Chartered Certified Accountants – ACCA*. London Lamprinidi.
- Jones, S., & Wright, C. (2016). *Fashion or future: does creating shared value pay?* *Accounting & Finance*, 58(4), 1111-1139. <https://doi.org/10.1111/acfi.12243>
- Kaustia, M. & Knüpfer, S. (2012). *Desempenho dos pares e entrada no mercado de ações*. *Journal of Financial Economics*, 104, pp. 321 – 338
- Kim, R.C., Saito, A. e Avvari, V.M. (2019). *Interpretação e integração da 'criação de valor compartilhado' na Ásia: implicações para a pesquisa e prática de estratégia*. *Asian Business & Gestão*, 19, pp. 379 - 406.
- Korontai, J. N., & Fonseca, M. W. da. (2020). *Governança corporativa dos bancos e sua relação com indicadores de desempenho e risco*. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 39(3), 151-168. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i3.47403>
- Kunhibava, S.; Ling, S.; Ruslan, M. K. (2018) *Sustainable Financing and Enhancing the Role of Islamic Banks in Malaysia*. *Arab Law Quarterly*. 129-157.
- Lamprinidi, S. & Kubo, N. (2008) *Debate: The Global Reporting Initiative and Public Agencies*. *Public Money and Management*, 28, 326-329. <http://dx.doi.org/10.1111/j.14679302.2008.00663.x>
- Lantos, G.P. (2001) *Os limites da responsabilidade social corporativa estratégica*. *Journal of Consumer Marketing*, 18, 595-632. <http://dx.doi.org/10.1108/07363760110410281>
- Lee, P. (2008). *A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead*. *International Journal of Management Reviews*. 10. 53 - 73. 10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x.
- Mansi, V. R., & Lorenzetti, M. A. (2016). *A Criação de Valor Compartilhado por meio do diálogo com stakeholders*. *Temática*, João Pessoa, 12, 30-43.
- Medeiros, H., Diógenes, A. P., de Arruda Stuart, L. B., & Forte, S. H. A. C. (2015). *Criação de valor compartilha do em instituições de ensino superior na área de saúde integrada*. In V singep. São Paulo.
- Moon, H. C., & Parc, J. (2019). *Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value*. *Strategic Change*, 28(2), 115-122.
- Moura, A. M. A; Ribeiro, V. P. L, & Monteiro, S. M. S. (2017) *A responsabilidade social no setor público: uma perspectiva teórica sobre a divulgação de informação*. *Repositório Científico Lusófona*. <http://hdl.handle.net/10437/8030>
- Narayan, PS, Lal, NK, Dutta, A., Mehta, T., Majumdar, A., Madhavan, A., Doshi, V., Khokle, P., Srinivasan, V., Vaidyanathan, L., Scott, M., Palo, S., Sarma, R., Vohra,

- N., & Sheel, R. (2012). *Responsabilidade Social Corporativa: Prática, Teoria e Desafios*. Vikalpa, 37 (2), 73–116. <https://doi.org/10.1177/0256090920120207>
- Nogueira, C. A. G. (2014). *A aplicabilidade do método MAGIQ no contexto das políticas públicas*. Fortaleza, CE: IPECE. (Nota Técnica nº 57).
- North, D. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Pacto Global (2020) - *Rede Brasil. A iniciativa*. <https://www.pactoglobal.org.br/ainiciativa>.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. 2002. *The competitive advantage of corporate philanthropy*. Harvard Business Review, 80(12), 56–68.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review, 84(12), 78-92.
- Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2012). *Measuring SharedValue: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. FSG. Retrieved. <http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/740/Default.aspx?srpush=true>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
- Prates, D. M. e Freitas, M. C. P., (2013) Crédito bancário corporativo no Brasil: evolução recente e perspectivas. Brazilian Journal of Political Economy [online], 33 (2) <https://doi.org/10.1590/S0101-31572013000200008>.
- PRB (2020). *Principles for Responsible Bank*. <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>
- Sachs (1986). *Espaços, tempos e estratégias de desenvolvimento*. São Paulo: Vértice.
- Santos, A. R. S., Maia, A. J. R., Nascimento, Í. C. S. D., & Melo, G. C. V. D. (2020). *Responsabilidade Social, Reputação Corporativa e a Covid-19: Limites e Possibilidades a partir da Pandemia*. In USP (Ed.), XX USP international conference in accounting. SP
- Spicer, A., & Hyatt, D. (2017). *Estratégia de produto sustentável de baixo custo emergente do Walmart*. California Management Review, 59 (2), 116–141. <https://doi.org/10.1177/0008125617695287>
- Spitzeck, H. H. & Chapman, S. (2012). *This paper aims to create empirical evidence regarding shared value strategies recently propagated by Michael Porter and Mark Kramer*. Bradford, Corporate Governance, v. 12, n. 4, p. 499-513, 2012.
- Strand, R. & Freeman, RE (2015). *Vantagem cooperativa escandinava: A teoria e prática do engajamento das partes interessadas na Escandinávia*. Journal of Business Ethics, 127, pp. 65 – 85
- Strand, R., Freeman, RE & Hockerts, K. (2015). *Responsabilidade social corporativa e sustentabilidade na Escandinávia: uma visão geral*. Journal of Business Ethics, 127, pp. 1 15 .
- Vogel, D. (2005). *O mercado da virtude: o potencial e os limites da responsabilidade social corporativa*. Washington, DC.: Brookings Institution Press.
- Treptow, Igor Ceratti et al. (2020) *modelo de negócios sustentável no setor de serviços bancários: um estudo em bancos públicos*. Revista Metropolitana de Sustentabilidade, 10, (2), 32-57.
- UnepFinance Initiative- UNEFPI (2020). *Unep fi global roundtable 2020 Financing a Resilient Future*. Post-GRT2020 – United Nations Environment – FinanceInitiative (unepfi.org).