

**A ESTRATÉGIA E A
RESPONSABILIDADE
SOCIAL**

Michael Porter

Strategy and Society:

Corporate Social Responsibility and the Competitive Advantage

Professor Michael E. Porter
Harvard Business School

*HSM Global, Brazil
August 6, 2008*

This presentation draws on ideas from Professor Porter's books and articles, in particular, "Strategy and Society" (*Harvard Business Review*, Dec. 2006); "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy" (*Harvard Business Review*, Dec. 2002); "What is Strategy?" (*Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996); *Competitive Advantage* (Free Press, 1980); and *The Competitive Advantage of Nations* (Free Press, 1990). No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise – without the permission of Michael E. Porter. Additional information may be found at the website of the Institute for Strategy and Competitiveness, www.isc.hbs.edu.

Estratégia e Sociedade:

Responsabilidade Social Corporativa e Vantagem Competitiva

Professor Michael E. Porter
Harvard Business School

*HSM Global, Brasil
6 de agosto de 2008*

Esta apresentação faz uso de idéias elaboradas em livros e artigos do professor Michael Porter, particularmente "Strategy and Society" (*Harvard Business Review*, dez. 2006), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy" (*Harvard Business Review*, dez. 2002), "What is Strategy?" (*Harvard Business Review*, nov./dez. 1996), *Vantagem competitiva* (Campus, 1990) e *A vantagem competitiva das nações* (Campus, 1989). Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, armazenada em sistemas de recuperação de informações ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio – eletrônico, mecânico, fotostático, de gravação, ou qualquer outro – sem a permissão de Michael E. Porter. Informações adicionais podem ser encontradas no site do Instituto de Estratégia e Competitividade, www.isc.hbs.edu.

Corporate Social Responsibility A GROWING AGENDA

- External pressures for CSR continue to grow
- Numerous organizations **monitor, rank, and report** social performance
- The **legal** and **business** risks are great for companies engaging in practices deemed unacceptable



- CSR is **increasingly important** to business leaders, yet the concept and its justifications remain unclear
- Few companies have **integrated society into strategy** in a way that reinforces competitive advantage for the business

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) UMA AGENDA CADA VEZ MAIS INTENSA

- As pressões externas por RSC continuam a aumentar.
- Diversas organizações **monitoram, classificam e divulgam** o desempenho social das empresas.
- Os riscos **legais e comerciais** são grandes para as empresas envolvidas em práticas consideradas inaceitáveis.



- A RSC é **cada vez mais importante** para líderes empresariais; no entanto, o conceito e suas justificativas continuam obscuros.
- Poucas empresas **integraram a sociedade à estratégia** de uma maneira que reforce a vantagem competitiva de seus negócios.

History of CSR



História da RSC



Four Prevailing Justifications for CSR

Moral Obligation

"Achieving commercial success in ways that honor ethical values"

- Inadequate guidance to balance complex competing social and economic interests
- Wide variability of personal values among managers and stakeholders

Sustainability

"Meeting the needs of the present without compromising future needs"

- Most effective on environmental issues where improvements can yield immediate economic benefits
- In other areas, intangible long term consequences provide a weak justification for short term costs

License to Operate

"Building goodwill to secure the acquiescence of governments and stakeholders"

- Licenses and approvals are necessary
- But this approach cedes control of CSR agenda to external players that do not fully understand the company's competitive positioning, capabilities, and operations
- Encourages short term, defensive, and disjointed responses to "the squeakiest wheel" of the moment

Reputation

"Enhancing reputation and brand with customers, investors, and employees"

- Little evidence of sustained competitive advantage
- Emphasizes the visible and popular rather than the social and business impact of corporate activities



- The prevailing justifications focus on the **tension** between business and society rather than the **interdependence**
- These generic rationales provide **little specific guidance or priorities** for company actions

Quatro Justificativas Prevalentes da RSC

Obrigação Moral

"Obter sucesso comercial de maneiras que promovam os valores éticos."

- Orientação inadequada para equilibrar complexos e conflitantes interesses sociais e econômicos.
- Grande variação nos valores pessoais dos gerentes e demais partes envolvidas.

Sustentabilidade

"Atender os requisitos do presente sem comprometer os requisitos do futuro."

- Mais eficaz nas questões ambientais em que melhorias podem produzir benefícios econômicos imediatos.
- Em outras áreas, conseqüências intangíveis de longo prazo não chegam a justificar os custos imediatos.

Licença para Operar

"Gerar boa vontade para obter a adesão de governos e outras partes envolvidas."

- Licenças e alvarás são necessários.
- Mas essa abordagem cede controle do programa de RSC para agentes externos, que não entendem plenamente o posicionamento estratégico, as capacitações e as operações da empresa.
- Incentiva reações imediatistas, defensivas e desconexas a cada problema visto como a "bola da vez".

Reputação

"Fortalecer a reputação e a marca perante clientes, investidores e funcionários."

- Pouca evidência de que oferece vantagem competitiva sustentada.
- Enfatiza o aspecto visível e o popular, não o impacto social e comercial das atividades da empresa.



- As justificativas prevalentes focam a **tensão**, não a **interdependência**, entre empresa e sociedade.
- Tais razões são genéricas e **pouco contribuem para orientar ou priorizar** as ações da empresa.

CSR in Practice

- Reactive
- Unfocused
- Rankings oriented
- PR / Image driven



- Limited **measurable** social impact

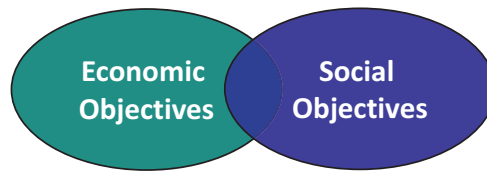
RSC na Prática

- Passiva/reativa.
- Sem foco.
- Classificatória.
- Interessada em relações públicas/
imagem institucional.



- Pouco impacto social **mensurável**.

Integrating Strategy and Society



- There is an **inevitable link** between a business and society
- The **competitiveness of companies** depends on the surrounding community
 - E.g., skilled employees
 - Safe working conditions
 - A transparent, corruption-free business environment
 - A sense of equal opportunity
 - Low levels of environmental degradation (productive use of physical resources)
- The **health of a society** depends on having competitive companies that can create wealth and support high wages
- There is a long-term **synergy** between economic and social objectives



- To maximize this synergy, business decisions and social policies must follow the principle of **shared value**
 - Company competitiveness and social conditions must benefit simultaneously

Integrando Estratégia e Sociedade



- Existe um **elo inescapável** entre uma empresa e a sociedade.
- A **competitividade das empresas** depende da comunidade ao seu redor.
 - P. ex., funcionários capacitados.
 - Condições seguras de trabalho.
 - Um ambiente comercial transparente e isento de corrupção.
 - Um senso de oportunidades iguais para todos.
 - Baixos níveis de degradação ambiental (uso produtivo dos recursos físicos).
- A **saúde de uma sociedade** depende de empresas competitivas capazes de gerar riqueza e pagar bons salários.
- Existe uma **sinergia** duradoura entre os objetivos econômicos e os sociais.



- A fim de maximizar essa sinergia, as decisões comerciais e as políticas sociais devem adotar o princípio do **valor compartilhado**.
 - A competitividade da empresa e as condições sociais devem se beneficiar simultaneamente.

The Role of Business in Social Issues

- Business **cannot solve** all of society's problems, nor bear the cost of doing so
- Business must approach its social agenda **proactively** and **strategically**
- Business must address society and social issues where it can **add the most value**



- Where is a company able to have the greatest impact on social issues versus other institutions?

$$\text{Social Value} = \frac{\text{Social Benefits}}{\text{Resources Expended}}$$

O Papel das Empresas nas Questões Sociais

- As empresas **não podem resolver** todos os problemas da sociedade, nem arcar com os custos de fazê-lo.
- As empresas devem encarar sua agenda social de maneira **proativa** e **estratégica**.
- As empresas devem contribuir para a sociedade e para as questões sociais onde puderem **agregar o máximo valor**.



- No que, mais do que outras instituições, as empresas podem ter o máximo impacto sobre questões sociais?

$$\text{Valor social} = \frac{\text{Benefícios sociais}}{\text{Recursos aplicados}}$$

Strategic CSR



- | | | |
|--|---|----------------------------------|
| • Points of conflict | ➔ | • Mutual interest |
| • Branding / PR | ➔ | • Social impact / results |
| • Obligation / charity | ➔ | • Integrate strategy and society |
| • Proliferation of causes and projects | ➔ | • Focus on strategic impact |

RSC Estratégica



- | | | |
|--------------------------------------|---|------------------------------------|
| • Pontos de conflito. | ➔ | • Interesses mútuos. |
| • <i>Branding</i> /RP. | ➔ | • Impacto/resultados sociais. |
| • Obrigação/caridade. | ➔ | • Integrar estratégia e sociedade. |
| • Proliferação de causas e projetos. | ➔ | • Foco no impacto estratégico. |

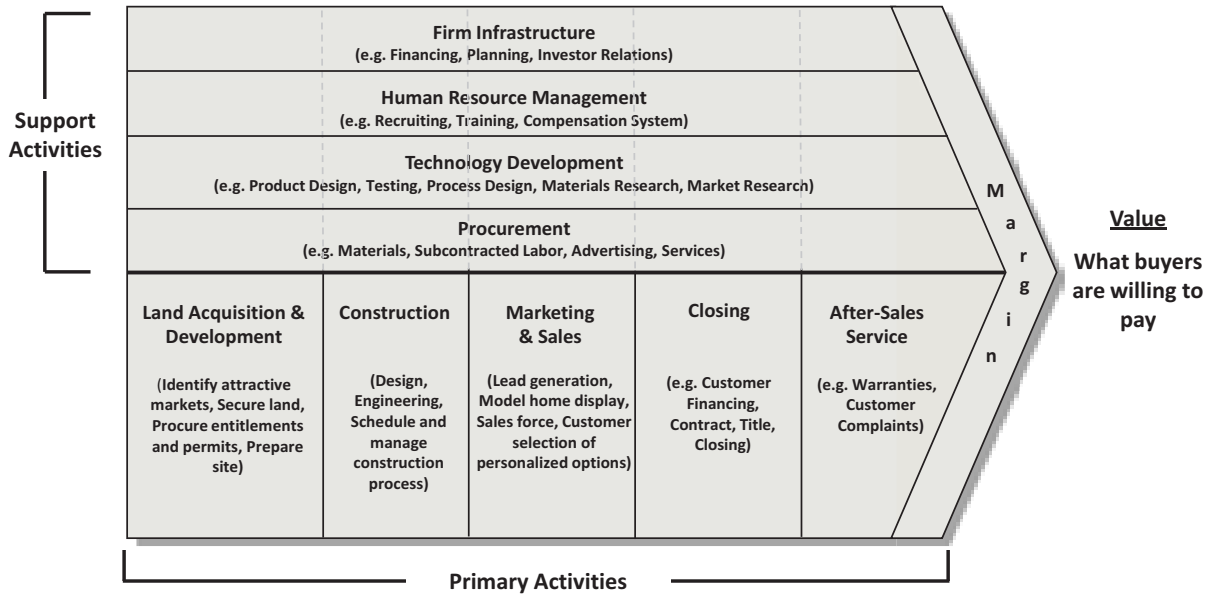
Determinants of Company Performance



Fatores Determinantes do Desempenho de uma Empresa

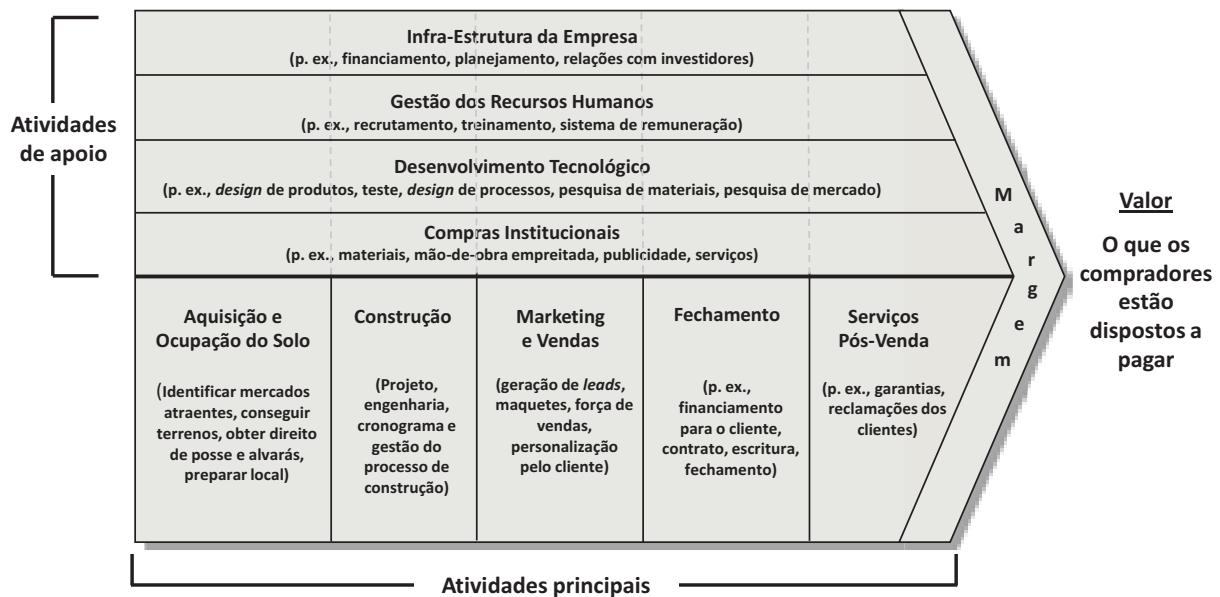


Defining the Value Chain HOMEBUILDING



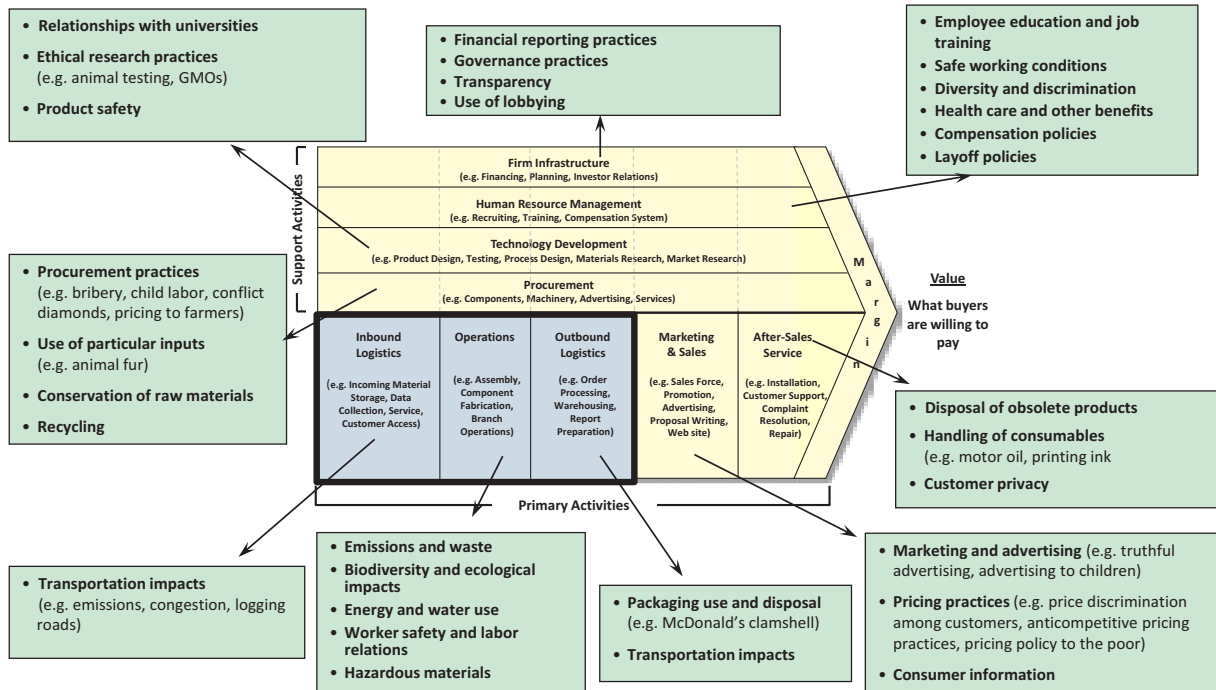
- There can be **different ways of configuring** the value chain in the same industry

Definindo a Cadeia de Valor CONSTRUÇÃO DE IMÓVEIS



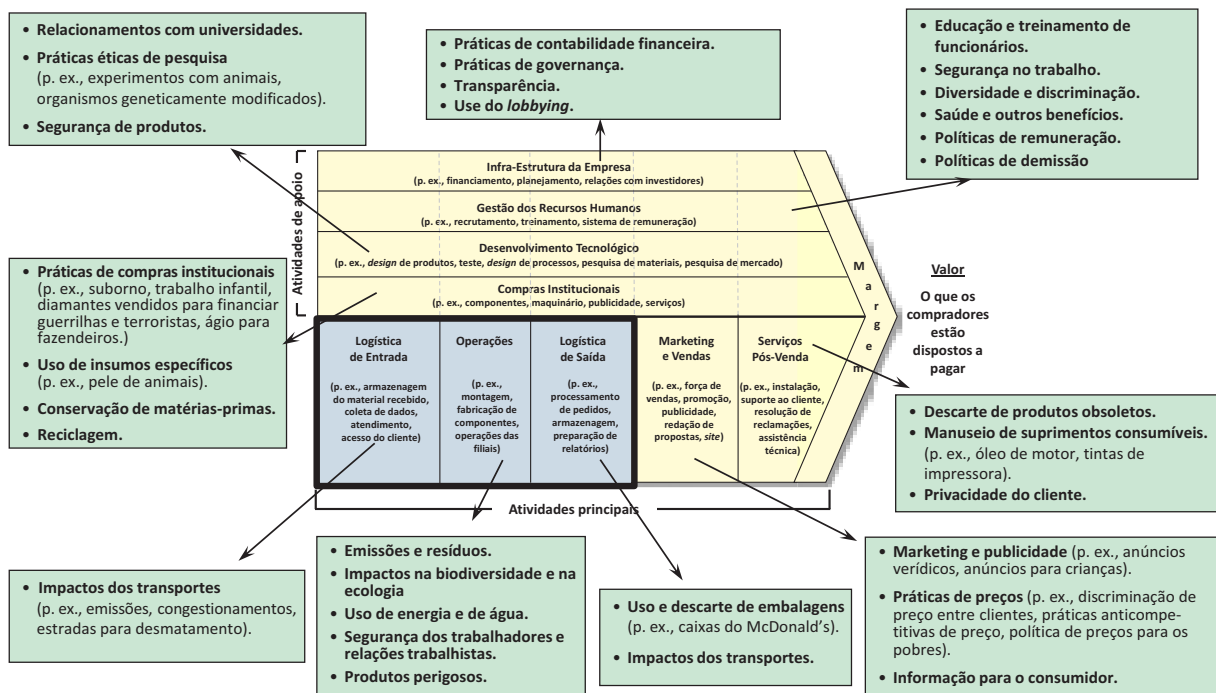
- Podem haver **maneiras diferentes de configurar** a cadeia de valor no mesmo setor.

Identifying Shared Value INSIDE-OUT INFLUENCE ON SOCIETY



- Every activity in the value chain touches on communities in the locations where a company operates. These impacts can be positive or negative.

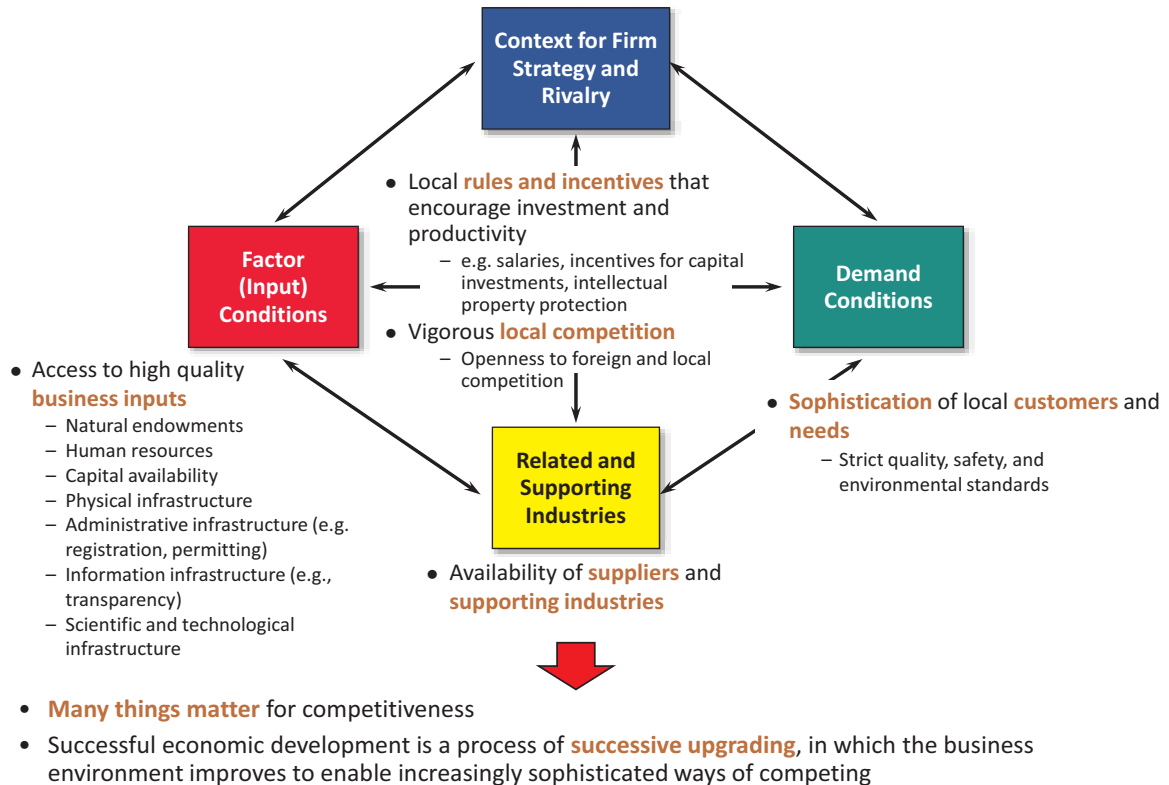
Identificando o Valor Compartilhado INFLUÊNCIA DE “DENTRO PARA FORA” SOBRE A SOCIEDADE



- Toda atividade na cadeia de valor atinge as comunidades dos locais onde a empresa opera. Esses impactos podem ser positivos ou negativos.

Competitive Context

QUALITY OF THE BUSINESS ENVIRONMENT

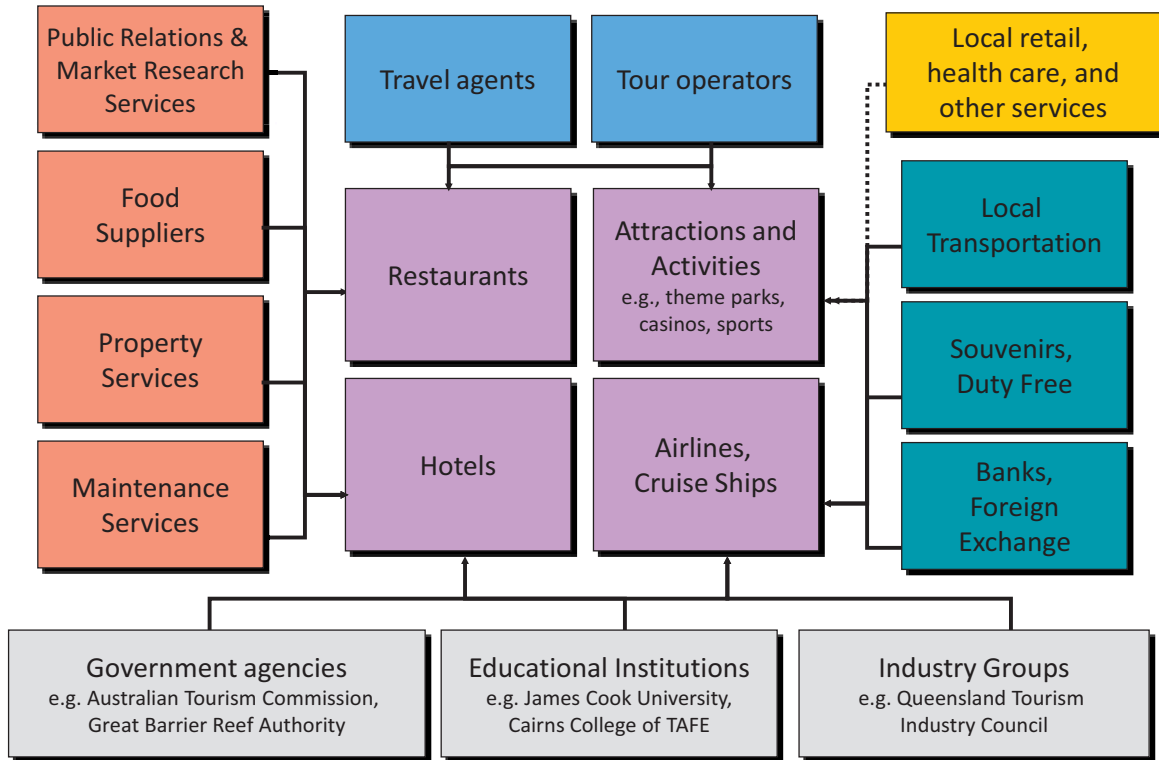


Contexto Competitivo

QUALIDADE DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

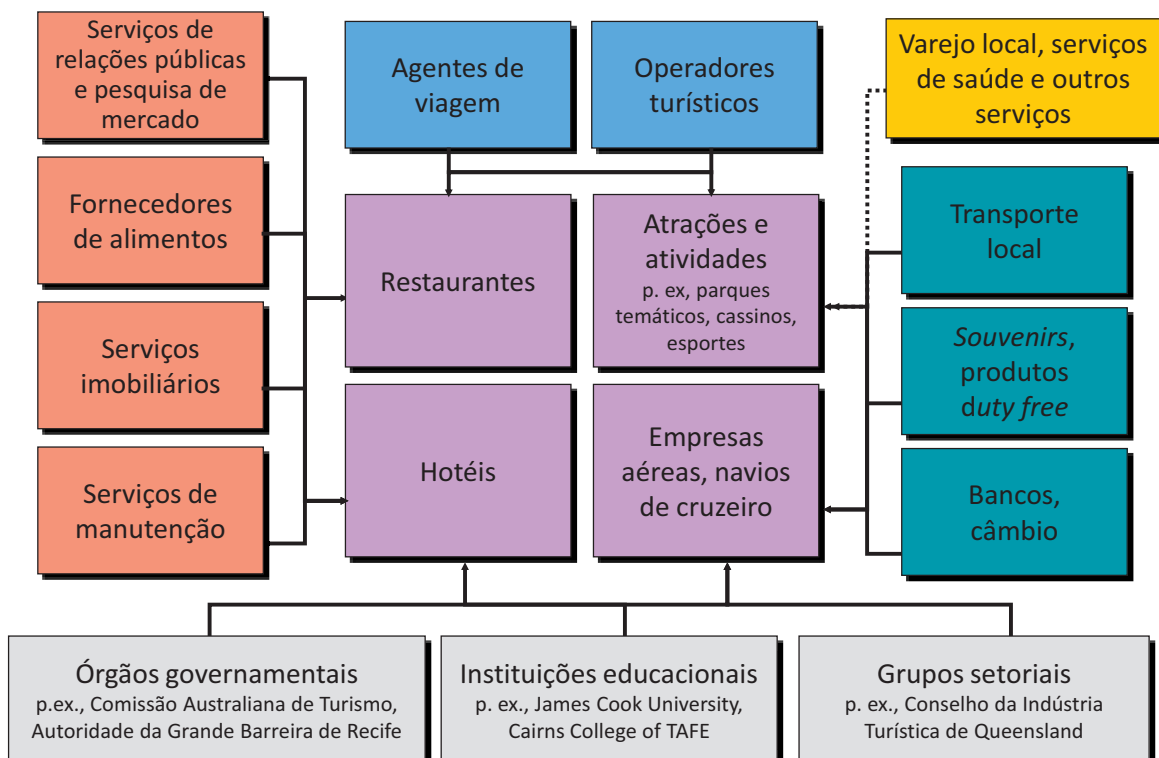


State of Cluster Development TOURISM CLUSTER IN CAIRNS, AUSTRALIA



Sources: HBS student team research (2003) - Peter Tynan, Chai McConnell, Alexandra West, Jean Hayden

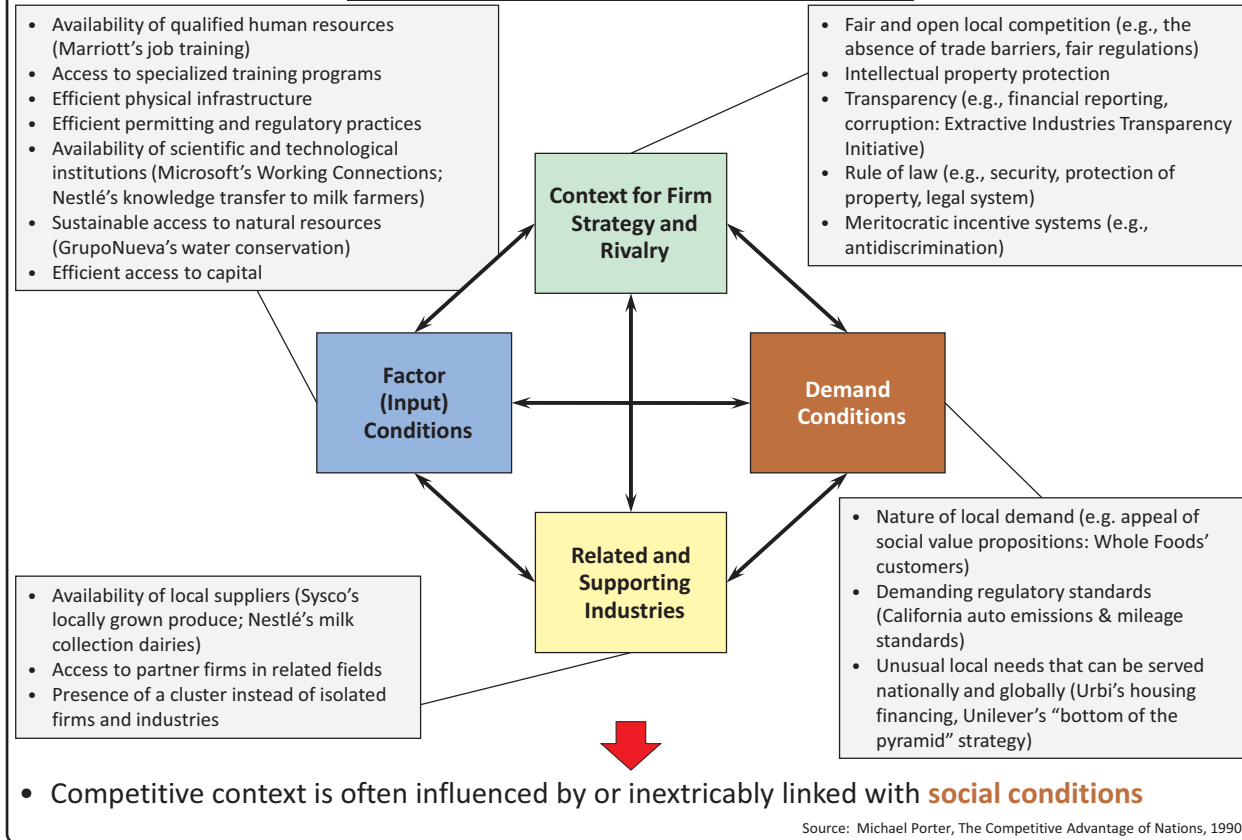
Estado de Evolução dos *Clusters* CLUSTER DE TURISMO EM CAIRNS, AUSTRÁLIA



Fontes: Pesquisa de alunos da HBS (2003): Peter Tynan, Chai McConnell, Alexandra West, Jean Hayden.

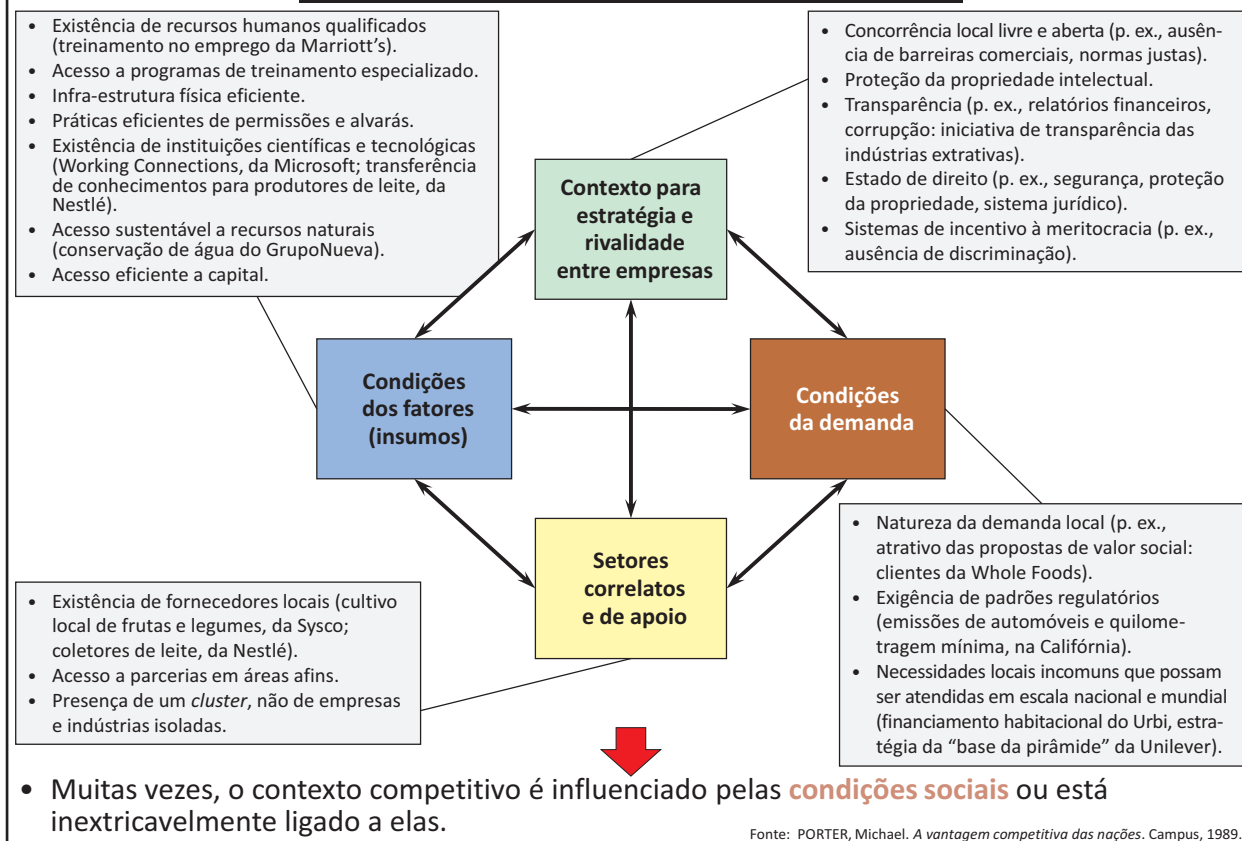
Identifying Shared Value

OUTSIDE-IN SOCIAL IMPACT ON THE COMPANY



Identificando o Valor Compartilhado

IMPACTO DE "FORA PARA DENTRO" SOBRE A EMPRESA



Categorizing Corporate Social Issues

Generic Social Issues

- Social issues that are **not significantly impacted** by the company's operations, nor materially **influence its long term competitiveness**

Value Chain Social Impacts

- Social issues that are **significantly impacted** by the **company's activities** in the ordinary course of business

Social Dimensions of Competitive Context

- Social issues in the company's **external environment** that affect the **underlying drivers of competitiveness** in those places where the company operates



- Which issues fall into each category will **differ** by business unit, company, industry, cluster, and location

Classificação das Questões de RSC

Questões sociais genéricas

- Questões sociais que **não sofrem impacto significativo** das operações da empresa, nem afetam substancialmente a **competitividade desta no longo prazo**.

Impactos sociais da cadeia de valor

- Questões sociais que **sofrem impacto significativo** das **atividades da empresa** no curso normal de seus negócios.

Dimensões sociais do contexto competitivo

- Questões sociais no **ambiente externo** da empresa, que afetam os **fatores subjacentes que determinam sua competitividade** nos lugares onde ela opera.



- Quais questões se enquadram em cada categoria irá **variar** conforme a unidade de negócio, empresa, setor, *cluster* e local.

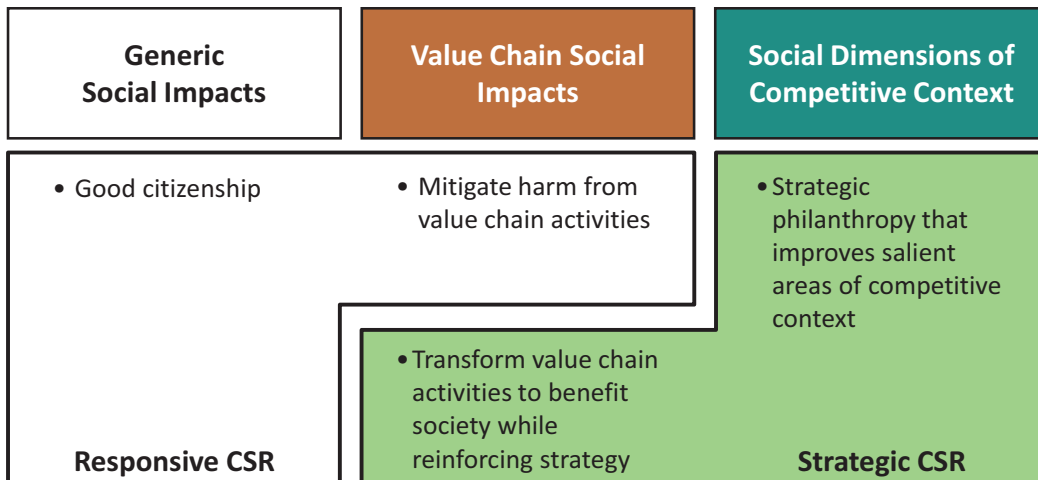
Integrating Strategy and Society

- **Responsive CSR**
 - Act as a good **corporate citizen**
 - **Mitigate harm** from value chain activities
- **Strategic CSR**
 - Identify **a small number of social impacts** where the company can make a significant contribution to society while improving the long-term competitiveness of its business
 - Create a **social dimension** to the value proposition

Integrando Estratégia e Sociedade

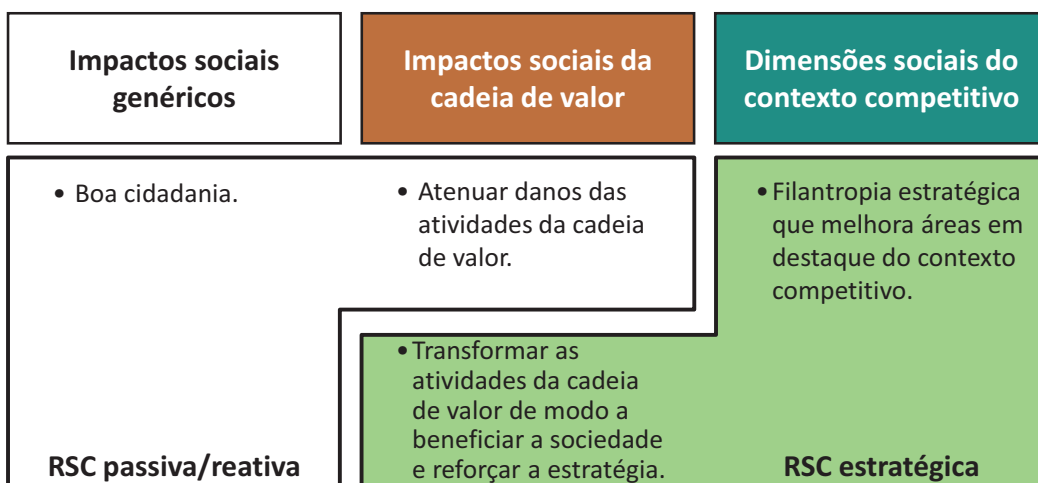
- **RSC Passiva/Reativa**
 - Agir como uma boa cidadã corporativa.
 - **Atenuar os danos** causados pelas atividades da cadeia de valor.
- **RSC Estratégica**
 - Identificar **um pequeno número de impactos sociais** em que a empresa pode prestar contribuição significativa para a sociedade ao mesmo tempo em que aumenta a competitividade do negócio no longo prazo.
 - Criar uma **dimensão social** para a proposição de valor.

Creating a Corporate Social Agenda




- The impact of CSR is greatest when responsive CSR, value chain social impacts, and investments in competitive context are **integrated**

Criação de uma Agenda de RSC




- O impacto da RSC será maior quando a RSC passiva/reactiva, os impactos sociais da cadeia de valor e os investimentos no contexto competitivo estiverem **integrados**.

Good Corporate Citizenship

- Companies need to be sensitive to supporting **community organizations** and building relationships with important stakeholders
 - Corporate giving in these areas should be approached **proactively** and **efficiently**
 - Minimize **administrative costs**
 - Insure **clear goals** for each program
 - Track **results** over time
 - Let **employees take the lead**
 - e.g., matching gifts, volunteers
 - Harness **collaborative models** with partners wherever possible to leverage impact
- 
- Limit involvement in generic social issues to a **modest proportion** of overall activity

Boa Cidadania Corporativa

- As empresas têm de ser susceptíveis a apoiar **organizações comunitárias** e a estabelecer relações com as partes envolvidas mais importantes.
 - A participação da empresa nessas áreas deve ser **proativa** e **eficiente**.
 - Minimizar os **custos administrativos**.
 - Assegurar **metas claras** para cada programa.
 - Acompanhar os **resultados** ao longo do tempo.
 - Deixe que **os funcionários assumam a liderança**.
 - P. ex., doações equivalentes, voluntários.
 - Sempre que possível, aplique **modelos cooperativos** com parceiros para auferir máximo proveito dos impactos.
- 
- Restrinja a participação em questões sociais genéricas a uma **proporção modesta** das atividades como um todo.

Mitigating Negative Value Chain Impacts

- **Measure** social impacts whenever possible
- Identify **best practices** in limiting harm across the value chain
- Make performance in social impacts of activities a responsibility of **operating units**

Atenuação do Impactos Negativos da Cadeia de Valor

- **Meça** os impactos sociais sempre que possível.
- Identifique as **melhores práticas** ao longo da cadeia de valor para limitar os danos.
- Responsabilize as **unidades operacionais** pelos impactos sociais das suas atividades.

Strategic CSR

INTEGRATING EXTERNAL CONTEXT AND STRATEGY: NESTLÉ IN INDIA

- Nestlé's history in the Moga region of India begins in 1962, when the region was in **severe poverty**
- Local milk supply was hampered by small parcels of land, poor soil, periodic droughts, animal disease, and lack of a commercial market
- Nestlé established local milk purchasing organizations in each town
- Nestlé invested in improving competitive context
 - Collection infrastructure such as refrigerated dairies was accompanied by veterinarians, nutritionists, agronomists, and quality assurance experts to assist small farmers
 - Medicines and nutritional supplements were provided to improve animal health
 - Monthly training sessions were held for local farmers
 - Wells to secure water supply for animals were dug with financing and technical assistance from Nestlé
- Nestlé has built a productive **milk cluster** in Moga, and buys milk from more than 75,000 farmers in the region through 650 dairies in local villages



- Moga and other regions have much improved social conditions and a far higher **standard of living** than other nearby regions
- Nestlé has developed a **long-term competitive advantage** in the milk cluster in numerous developing countries

RSC Estratégica

INTEGRANDO CONTEXTO EXTERNO E ESTRATÉGIA: A NESTLÉ NA ÍNDIA

- A história da Nestlé na região de Moga, na Índia, começou em 1962, quando a região se debatia com **pobreza severa**.
- O fornecimento local de leite era prejudicado por fazendas pequenas, solo pobre, secas periódicas, doenças em animais e falta de um mercado comercial.
- A Nestlé montou organizações locais de compra de leite em cada cidade.
- A empresa investiu na melhoria do contexto competitivo.
 - A infra-estrutura de coleta de leite, como usinas refrigeradas, foi acompanhada por veterinários, nutricionistas, agrônomos e especialistas em qualidade, que assessoraram os pequenos produtores.
 - Remédios e suplementos alimentares foram fornecidos para melhorar a saúde dos animais.
 - Foram organizadas sessões mensais de treinamento para os fazendeiros locais.
 - Foram cavados poços para garantir fornecimento de água, com financiamento e assistência técnica da Nestlé.
- A Nestlé montou um **cluster de laticínios** em Moga e hoje compra leite de mais de 75 mil fazendeiros por meio de 650 pequenas usinas instaladas nos vilarejos da região.



- Moga e cercanias têm condições sociais muito melhores e um **padrão de vida** bem superior ao de regiões próximas.
- A Nestlé obteve uma **vantagem competitiva duradoura** no *cluster* de laticínios em vários países em desenvolvimento.

Strategic CSR

INTEGRATING EXTERNAL CONTEXT AND STRATEGY: DE BEERS IN BOTSWANA

- De Beers, the world's largest diamond producer, mines two-thirds of its diamonds in Botswana
 - Diamonds account for three-quarters of Botswana's export earnings, one-third of GDP, and half of government revenues
 - Debswana, a 50/50 JV between De Beers and the government, is Botswana's largest private employer

De Beers "shared value" initiatives

- Scaling-up of HIV prevention, treatment, counseling, and testing to all citizens
- Kimberly diamond certification process
- Supplier of choice / best practice principles for value chain participants
- Shifted downstream sorting activities from London to Botswana



"The partnership between De Beers and Botswana has been likened to a marriage... A better analogy might be that of Siamese twins."

– F.G. Mogae, President of Botswana

RSC Estratégica

INTEGRANDO CONTEXTO EXTERNO E ESTRATÉGIA: A DE BEERS NA BOTSUANA

- A De Beers, maior produtora de diamantes do mundo, extrai dois terços de seus diamantes em minas da Botsuana.
 - Os diamantes são responsáveis por três quartos das receitas de exportação da Botsuana, um terço de seu PIB e metade da receita do governo.
 - A Debswana, uma *joint venture* meio-a-meio entre a De Beers e o governo, é o maior empregador privado do país.

Iniciativas de "valor compartilhado" da De Beers

- Ampliação das iniciativas de prevenção ao HIV e tratamento, aconselhamento e exame clínico de todos os cidadãos.
- Sistema de certificação de diamantes pelo processo de Kimberly.
- Princípios de fornecedor preferencial/melhores práticas para os participantes da cadeia de valor.
- A empresa transferiu as atividades de triagem de Londres para Botsuana.

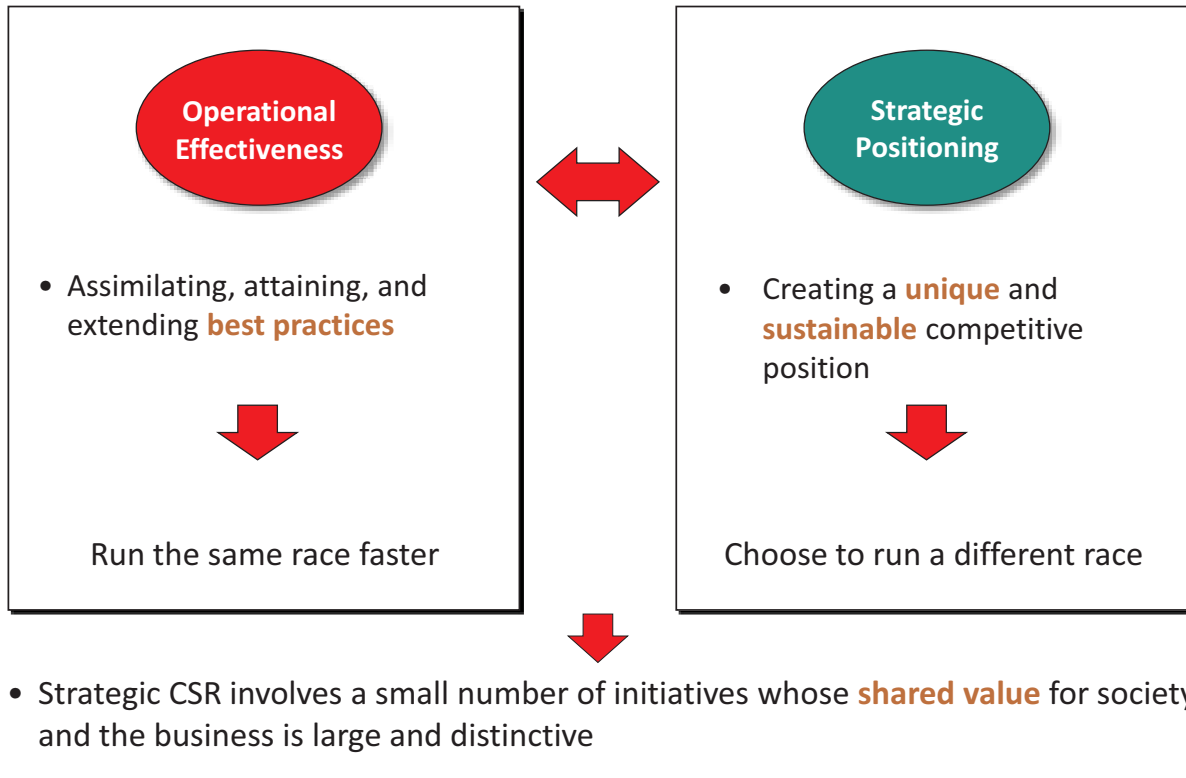


"A parceria entre a De Beers e Botsuana já foi comparada a um casamento... Uma analogia melhor talvez seja a de irmãos siameses."

– F.G. Mogae, presidente da Botsuana

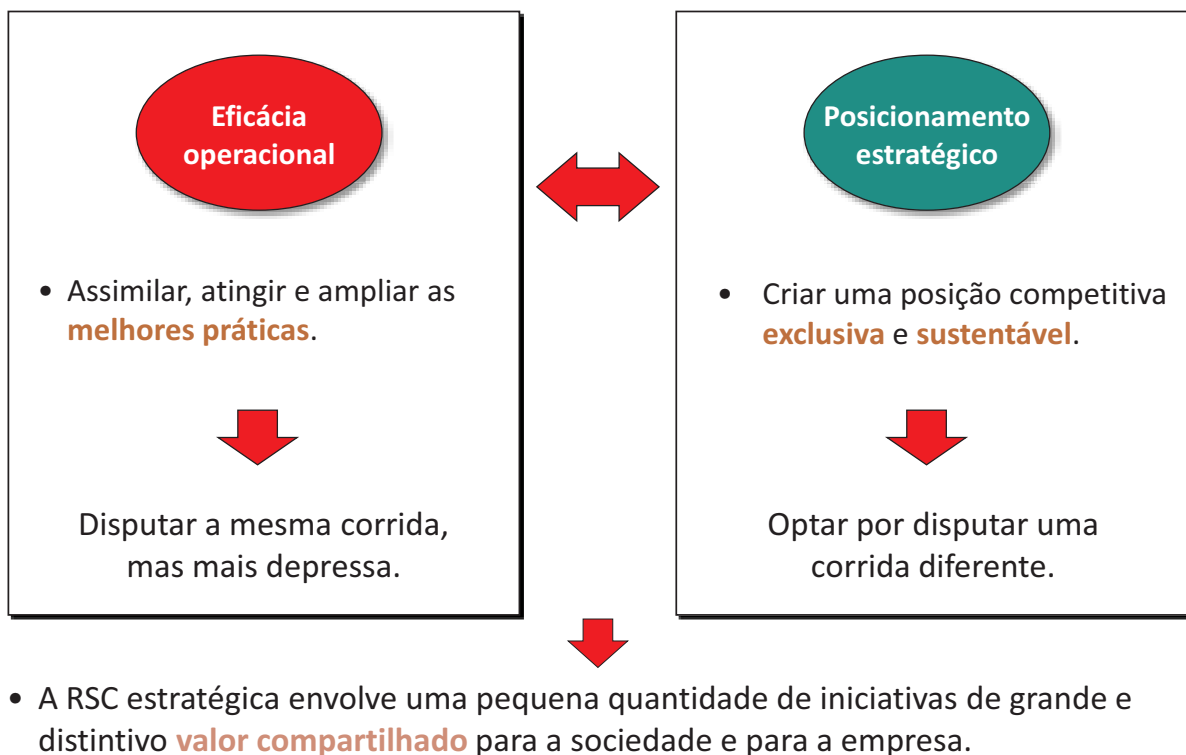
Moving to Strategic CSR

OPERATIONAL EFFECTIVENESS IS NOT STRATEGY

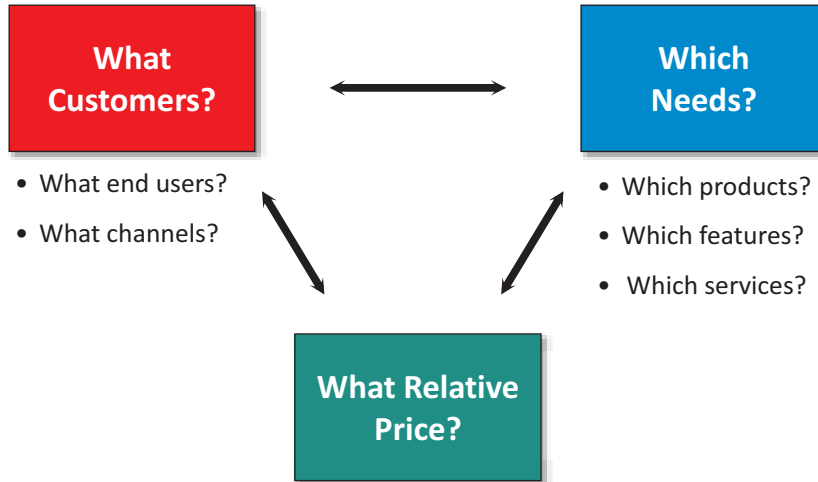


A Passagem para RSC Estratégica

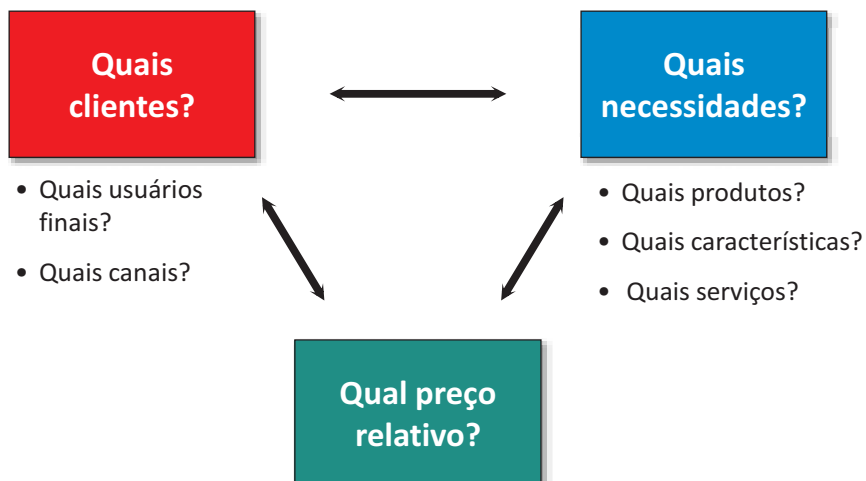
EFICÁCIA OPERACIONAL NÃO É ESTRATÉGIA



Defining the Value Proposition



Como Definir a Proposição de Valor



Strategic Positioning WHOLE FOODS MARKETS

Value Proposition

- Natural, fresh, organic, and prepared foods and health items with excellent service at premium prices
- Educated, middle class, and affluent customers passionate about food as a part of a healthy lifestyle

Distinctive Activities

- Well-lit, inviting supermarket store formats with appealing displays and extensive prepared foods sections
- Produce section as “theater”
- Café-style seating areas with wireless internet for meetings and meals
- Each store carries local produce and has the authority to contract with the local farmers
- Information and education provided to shoppers along with products
- High touch in-store customer service via knowledgeable, non-unionized, highly motivated personnel
- Egalitarian compensation structure
- Own seafood procurement and processing facilities to control quality (and price) from the boat to the counter
- Donates 5% of profits to non-profits
- Each store has “green projects,” directed by employees to improve environmental performance



- Excellent strategies often include a **social dimension** of the value proposition

Posicionamento Estratégico WHOLE FOODS MARKETS

Proposição de valor

- Alimentos naturais, frescos, orgânicos e pré-preparados, além de artigos de saúde, com serviço excelente e preços *premium*.
- Clientes com alto grau de instrução, das classes média e alta, com paixão por comida como parte de um estilo de vida saudável.



Atividades distintas

- Lojas bem iluminadas, convidativas, tipo supermercado, com mostruários cativantes e amplas seções de alimentos preparados.
- Seção de frutas e legumes como “teatro”.
- Áreas de sentar tipo “café”, com acesso *wireless* à internet para reuniões e refeições.
- Cada loja oferece produtos agrícolas locais e tem autoridade para fazer contratos com fazendeiros locais.
- Instruções e explicações são oferecidas aos compradores junto com os produtos.
- Intenso serviço ao cliente na loja, com funcionários bem informados, não-sindicalizados e altamente motivados.
- Estrutura de remuneração igualitária.
- Instalações próprias para aquisição e processamento de frutos do mar para controlar qualidade (e preço) desde o barco até o balcão.
- Doação de 5% dos lucros para instituições sem fins lucrativos.
- Cada loja tem seus “projetos verdes”, dirigidos pelos funcionários, para melhorar o desempenho ambiental.






- Estratégias excelentes muitas vezes incluem uma **dimensão social** da proposição de valor.

Strategic CSR CASE STUDIES

- Swiss Re  • Market enabling for renewable energy and climate change
- Starbucks  • Coffee procurement
- MTV Networks  • AIDS ad campaign

RSC Estratégica CASES

- Swiss Re  • Promoção de energia renovável no mercado para combater mudanças climáticas.
- Starbucks  • Aquisição institucional de café.
- Rede MTV  • Campanha contra AIDS.

Organizing for Corporate Social Responsibility

- **Unify** corporate giving and CSR
- **Engage operating management** in identifying value chain impacts and social dimensions of the competitive context
 - Operating managers must understand CSR, and CSR managers must understand company strategy
- Incorporate social performance metrics into **overall business measurement**
- Measure the **social impact** of company activities, not just stakeholder satisfaction
- Partner with other companies and organizations to amplify impact and lower cost



- Companies need to shift CSR from a **fragmented, defensive posture** to an **integrated, affirmative approach**

Como se Organizar para a RSC

- **Unificar** doações corporativas e RSC.
- **Convocar os gerentes de operações** para identificar os impactos da cadeia de valor e as dimensões sociais do contexto competitivo.
 - Os gerentes de operações têm de entender a RSC e os gerentes de RSC têm de entender a estratégia da empresa.
- Incorporar métricas de desempenho social à **mensuração geral dos negócios**.
- Medir o **impacto social** das atividades da empresa, não apenas a satisfação das partes envolvidas.
- Estabelecer parcerias com outras empresas e organizações para ampliar o impacto e reduzir os custos.




- As empresas têm de abandonar a **postura fragmentada e defensiva** de RSC em prol de uma **abordagem integrada e afirmativa**.

The Moral Purpose of Business

- The most important thing a corporation can do for society is to contribute to a **prosperous economy**
 - Only business can **create wealth**; other institutions in society are principally involved in redistributing wealth or investing it to meet human needs
 - Corporations are not responsible for **all the world's problems**, nor do they have the resources to solve them all
 - Business has **no need to be defensive** about its role in society
 - Business has the tools, capabilities, and resources to make a **far greater positive impact on social issues** than most other institutions
 - Business is **more transparent** and **more accountable** than most foundations and NGOs
 - Each company can and should identify the **particular set of societal problems** that it is best equipped to help resolve, and from which it can gain the greatest competitive benefit
 - Addressing social issues through **shared value strategies** will lead to self-sustaining solutions
- 
- Using these principles, businesses can have a **greater impact** on social good than any other institution or philanthropic organization

A Finalidade Moral dos Negócios

- A coisa mais importante que uma corporação pode fazer pela sociedade é contribuir para uma **economia próspera**.
 - Só as empresas conseguem **criar riqueza**; as outras instituições da sociedade se dedicam principalmente a distribuir essa riqueza ou a investi-la para satisfazer as necessidades humanas.
 - As corporações não são responsáveis por **todos os problemas do mundo**, nem possuem os recursos para resolvê-los todos.
 - As empresas **não precisam adotar uma postura defensiva** quanto ao seu papel na sociedade.
 - As empresas possuem instrumentos, habilidades e recursos para terem um **impacto positivo muito maior sobre as questões sociais** do que a maioria das demais instituições.
 - As empresas são **mais transparentes** e **prestam mais conta de suas atividades** do que a maioria das fundações e ONGs.
 - Cada empresa pode e deve identificar o **grupo específico de problemas sociais** que está melhor equipada para ajudar a resolver e dos quais poderá obter o máximo benefício competitivo.
 - A resolução de questões sociais por meio de **estratégias de valor compartilhado** levará ao surgimento de soluções auto-sustentáveis.
- 
- Se seguirem esses princípios, as empresas poderão ter um **impacto maior** sobre o bem social do que qualquer outra instituição ou organização filantrópica.

Implications for Social Policy

INTEGRATING ECONOMIC AND SOCIAL POLICY FOR SHARED VALUE

Training

- Organize training investments around clusters

Housing

- Create mechanisms to encourage home ownership; provide incentives for new company formation in the construction cluster; reduce unnecessary costs of housing construction due to regulatory and approval requirement; secure property rights to residents

Health Care

- Create incentives for value improvement in health care; open health care delivery to competition

Social Security

- Create incentives for saving; encourage a private pension system that accumulates investment capital

Environmental Quality

- Institute a regulatory regime that encourages movement to more environmental friendly methods; invest in technical assistance in eco-efficient processes and practices

Implicações para a Política Social

COMO INTEGRAR AS POLÍTICAS ECONÔMICA E SOCIAL COM VISTAS AO VALOR COMPARTILHADO

Treinamento

- Organize os investimentos em treinamento ao redor de *clusters*.

Habitação

- Crie mecanismos que encorajem a aquisição da casa própria; forneça incentivos à formação de novas empresas no *cluster* da construção civil; reduza custos desnecessários da construção decorrentes de exigências regulatórias e de alvarás; garanta o direito de propriedade aos moradores.

Saúde

- Crie incentivos para aumentar o valor na área da saúde; abra concorrência para a prestação de serviços de saúde.

Seguridade social

- Crie incentivos à poupança; promova um sistema privado de aposentadoria que acumule capital de investimento.

Qualidade ambiental

- Institua um regime regulatório que promova a adoção de métodos menos nocivos ao meio ambiente; invista na assistência técnica a processos e práticas ecologicamente eficientes.