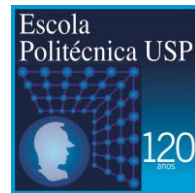


ESCOLA POLITÉCNICA DA USP
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PRO 3385 Corporate Social Responsibility
CSR and Strategy



Lecture 11

Profs. Roberta Souza Piao and Afonso Fleury

Teaching Assistant: Ticiana Vincenzi

Externalities/Social Costs (Coase)
Shared Value (Porter e Kramer, 2011)

How companies are coordinating CSR practices?
(1) outsourcing;
(2) internalisation;
(3) collaboration.

Cases

Seminar “CSR and Strategy”

Social Costs (Coase, 1960)



- *"internalising their negative externalities"*
- *"Negative externalities are objectionable from an economic perspective because corporations that produce externalities gain all the benefits of their economic activity, but do not bear all the costs. Since corporations take no account of these costs, their private costs of engaging in the productive activity are lower than the social costs, and so there will be more production than is optimal from the perspective of society as a whole"* (Johnston, 2011)

WHAT IS “SHARED VALUE”?

The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress.

The concept rests on the premise that both economic and social progress must be addressed using value principles. Value is defined as benefits relative to costs, not just benefits alone. Value creation is an idea that has long been recognized in business, where profit is revenues earned from customers minus the costs incurred. However, businesses have rarely approached societal issues from a value perspective but have treated them as peripheral matters. This has obscured the connections between economic and social concerns.

In the social sector, thinking in value terms is even less common. Social organizations and government entities often see success solely in terms of the benefits achieved or the money expended. As governments and NGOs begin to think more in value terms, their interest in collaborating with business will inevitably grow.

THE BIG IDEA

Creating Shared Value

How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth by *Michael E. Porter and Mark R. Kramer*

(2011)

Shared Value concept



Elevates social goals to a strategic level

Ignores the tensions between social and economic goals

Three ways of **Creating Shared Value**:

- (1) re-conceiving products and markets;
- (2) redefining productivity in the value chain (enhancing the social, environmental, and economic capabilities of supply chain members);
- (3) enabling local cluster development (cooperation).

Crane et al. (2014)

How companies are coordinating CSR practices?



- (1) Outsourcing: institutes and foundations
(Investimento Social Privado – Private Social Investment)
- (2) Internalisation: to adopt CSR practices internally;
- (3) Collaboration: other companies, governments, non-profit organizations.

(1) Institutos e Fundações (*Investimento Social Privado – Private Social Investment*)



Instituto para o
Desenvolvimento do
Investimento Social

O QUE É O ISP?

Investimento Social Privado (ISP) é a alocação voluntária e estratégica de recursos para o benefício público.

No Brasil, o ISP é materializado em projetos sociais desenvolvidos a partir de parcerias ou alianças entre o Segundo e o Terceiro Setor.

Sob essa perspectiva, as empresas direcionam recursos para organizações não-governamentais sem fins lucrativos para a promoção de determinada ação social (Fischer et al. 2005)

O ISP engloba, também, a transferência direta para entidades de assistência social na forma de doações, sem o comprometimento explícito de monitoramento de resultados (Brown et al. 2006).

Ao conjunto de práticas dá-se o nome de
FILANTROPIA CORPORATIVA

(1) Institutos e Fundações



O GIFE é a associação dos investidores sociais do Brasil, sejam eles institutos, fundações ou empresas. Nascido como grupo informal em 1989, o GIFE – Grupo de Institutos Fundações e Empresas, foi instituído como organização sem fins lucrativos, em 1995. Desde então, tornou-se referência no país no tema do investimento social privado.

A Rede GIFE é marcada pela diversidade de seus associados, tanto na origem – podendo ser empresarial, familiar, independente ou uma organização comunitária – quanto em seus temas e formas de atuação. São atualmente 137 associados (clique [aqui](#) para conhecê-los) que, somados, investem por volta de R\$ [2,9 bilhões por ano](#) na área social, operando projetos próprios ou viabilizando os de terceiros.

O GIFE reúne associados de origem empresarial, familiar, independente ou comunitária, que investem em projetos de finalidade pública no Brasil. Para compreender melhor as características das organizações associadas e suas prioridades de investimento social, o GIFE realiza pesquisa bianual entre seus associados - o Censo GIFE. Este documento destaca os principais resultados da edição de 2017; 116 organizações (90% dos 129 associados do GIFE à época) responderam a questões relativas a suas atividades e estrutura em 2016. Para fins de análise, os dados de fundações e institutos comunitários foram agrupados às respostas dos independentes. Todos os dados do Censo, a não ser quando indicado explicitamente, referem-se a 2016 e são baseados nas 116 respostas. Os montantes de investimento estão em reais e foram atualizados a dezembro de 2016 pelo IPCA.

PANORAMA DO INVESTIMENTO SOCIAL NO BRASIL

PERFIL DOS RESPONDENTES DO CENSO GIFE

2016

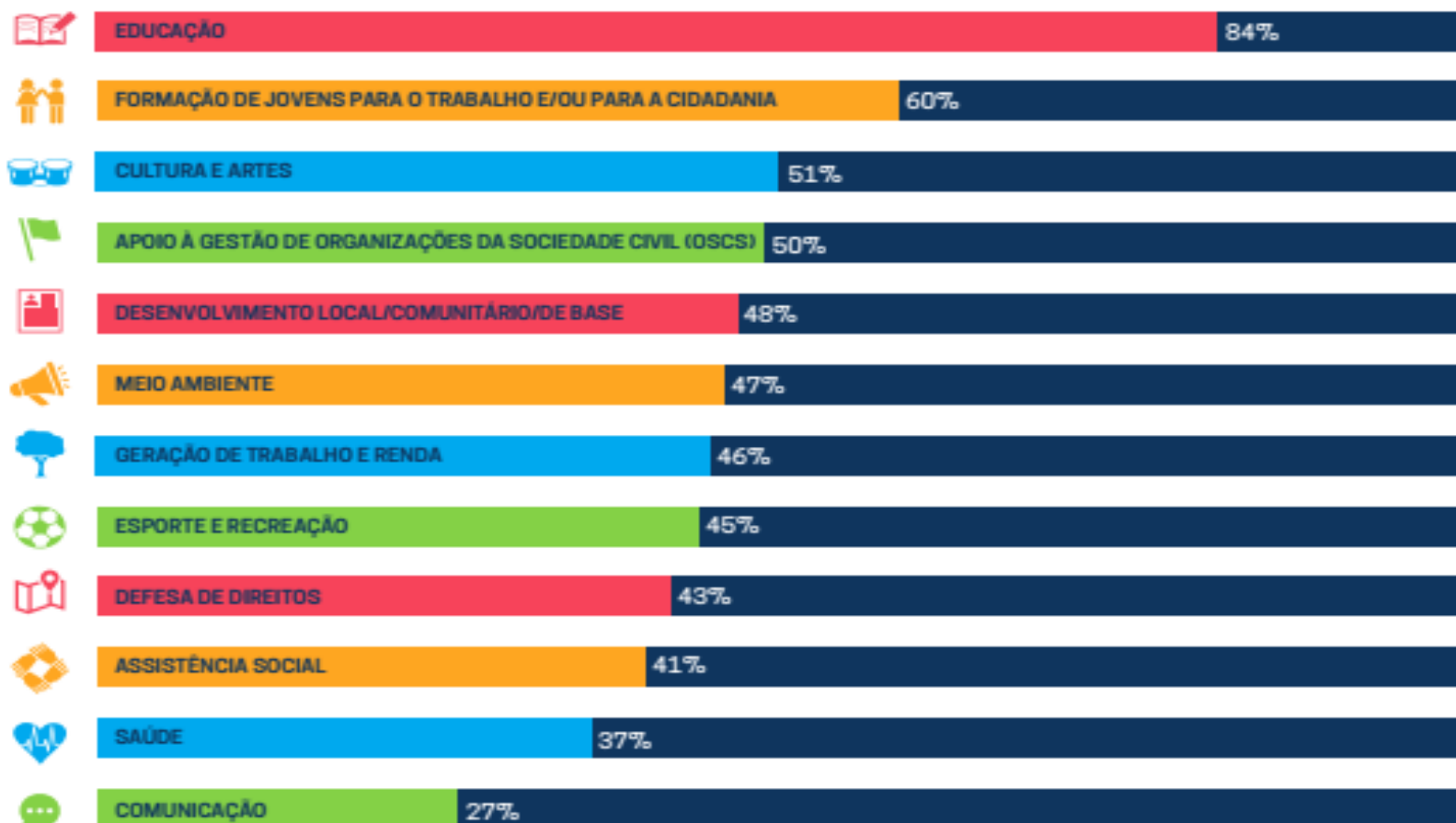
116
respondentes

R\$ 2.9 bilhões
investimento total

25% dos respondentes com
orçamento de pelo menos R\$ 20 milhões

PRIORIDADES E ESTRATÉGIAS

EDUCAÇÃO É A PRINCIPAL ÁREA DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES DO CENSO GIFE



EM COMPARAÇÃO, ENTRE AS FUNDAÇÕES AMERICANAS...

 **80%**
Educação

 **65%**
Assistência social

 **61%**
Saúde

 **51%**
Cultura e artes

(2) Adotam práticas e ações internamente – alternativa de análise.

DRIVERS OF SUSTAINABILITY
<u>Costs and costs reduction</u>
Risk and risk reduction
<u>Sales and Profit Margin</u>
Reputation and brand value
<u>Attractiveness as employer</u>
<u>Innovative capabilities</u>

Estratégia Proativa

Custos: investimento em infra-estrutura para redução de custos (investimento em portos, por exemplo)

Risco: desenvolve programa de análise de risco sustentável com fornecedores; desenvolve Código de Conduta no relacionamento com fornecedores.

Vendas: localização da produção levando em conta impactos ambientais e sociais.

Reputação e marca: investimento em programas de jovens talentos e prêmios para jovens empreendedores.

Atratividade como empregador: treinamento voltado para consideração de práticas sustentáveis na tomada de decisão.

Inovação: desenvolvimento de produtos verdes

CSR Strategies



The defensive strategy is characterised by a minor integration of sustainability in the company's business model: there is no interest in gaining competitive advantage through sustainability activities; compliance is the main and only concern and actions are reactive.

The accommodative strategy moderately considers social and environmental objectives, as managers become prone to develop internal projects to implement management systems for sustainability and the need for organisational change; notwithstanding, the company's core business is not questioned.

proactive strategy promotes full integration of a sustainable vision on the company's business model, incorporating social and environmental goals in the core business and, by contributing to both economy and society's sustainable developments

Schaltegger et al. (2012)

Modelo Anglo-Saxão: mais empreendedor e inovativo.

Europa Continental: mais filantrópico.

América Latina: áreas tradicionais são saúde, educação e desenvolvimento de comunidades.

Índia: o Depto de Negócios Públicos exige que todas as empresas com participação estatal gastem uma determinada porção de seus lucros com atividades voltadas para RSC (a partir de 2010).

Estados Unidos, Austrália: pouco interesse em filantropia e maior prioridade para iniciativas que permitam o maior engajamento e foco em resultados. Empreendedorismo Social.

A Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO) <http://www.mdic.gov.br/index.php/inovacao/enimpacto>

(ação do governo federal)

- Foco no projeto de lei é no produto; o produto gerado tem que trazer algum benefício social.

(3) Collaboration



- Weak institutional environment (Jamali and Karam, 2018)
- Informal agents (Jamali and Karam, 2018)
- Cases: Comp A and Comp B

Company A



The Company A is a multinational in the capital goods sector that offers integrated processing, packaging and distribution solutions for the manufacture of food and filling machines for different packaging alternatives. Dairy products, beverages, ice cream, cheese, food and vegetables and animal feed are examples of products that can be worked on in the company's processing and packaging lines.

Company B



The Company B is the largest electronics and furniture retailer in Brazil. The Company has approximately 52 thousand employees, more than 1000 stores, e-commerce, seven thousand product pick-up points for customers, and it has the largest furniture factory in Latin America.