



MANUAL

DO PROPÓSITO

Colocar o propósito em prática com valor compartilhado

MENSAGEM DOS TRADUTORES

Sou Ana Paula Mattar, cresci ouvindo que o Brasil é um país de grande potencial. Concordo e, como líder de negócio, sempre trabalhei buscando realizar esse potencial.

Em 2014, o Brasil vivia uma profunda crise de confiança deflagrada por uma grande operação para combater a corrupção que responsabilizou e prendeu importantes políticos e empresários. Confesso que sempre tive orgulho de ser brasileira, mas a revelação da Lava Jato me envergonhou. Diante desse contexto, vi muitos líderes de negócios paralisarem. Eu, por outro lado, senti uma imensa urgência de ajudar meu país a criar uma solução para recuperar nossa autoestima enquanto brasileiros, mas não sabia exatamente como.

Em meados de 2016, li o artigo “Creating Shared Value” (Porter & Kramer, 2011), que teve grande impacto na minha vida. Entendi ser possível e urgente acelerar o desenvolvimento sustentável da economia a partir da prática de criação de valor compartilhado. Desde então, tenho investido em tornar criação de valor compartilhado uma prática da comunidade de negócios no Brasil.

Durante essa jornada, conheci em 2018 Dane Smith, da consultoria norte-americana FSG, que tem nutrido meu propósito de construir uma comunidade de praticantes de valor compartilhado no Brasil. Em abril, ele me incentivou a divulgar no país o “Webinar Make the Pivot—Turn purpose Into practice with shared value”, que ocorreu em maio último. Ao trabalhar por essa divulgação, eu e meus parceiros Ana Carolina Vermelho Martins e Luciando Torrens tivemos o impulso de ampliar o acesso ao Purpose Playbook para ajudar a comunidade de negócio brasileira, e por isso traduzimos o Purpose Playbook para o português. Nessa jornada, contamos com a *imensa ajuda de Charles Vergueiro, Fabiane Cavalcanti e Bianca Conde que se dedicaram a revisar esse material.*

Nós esperamos que essa tradução ajude a comunidade de líderes brasileiros, e líderes das nações que compartilham conosco o idioma português a colocarem o propósito de seu negócio em prática, e consequentemente impactarem o mundo positivamente.

Ana Paula Mattar

Co-fundadora
Parsifal21

Ana Carolina Vermelho Martins

Co-fundadora
Parsifal21 e Redvolution 21

Luciano Torrens

Co-fundador
Redvolution 21

A FSG e a Shared Value Initiative gostariam de agradecer aos tradutores por terem tomado a iniciativa de traduzir o Manual do Propósito para o português e de doar para utilização pelo público. Gostaríamos também de reconhecer e agradecer aos revisores do Manual do Propósito em português:

Bianca Conde

Coordenadora de
Sustentabilidade Institucional
Suzano

Charles Vergueiro

Co-fundador
Parsifal21

Fabiane Cavalcanti

Jornalista e Revisora

CARTA AO LEITOR

Como coautor, com Mark Kramer, do conceito de valor compartilhado, estou entusiasmado com a publicação do *Manual do Propósito*. Mark e eu cofundamos a FSG em 2000 para impulsionar a inovação em impacto social, inicialmente focada em fundações. Voltamos nossa atenção para o papel das empresas na sociedade com a publicação na *Harvard Business Review* do artigo “Strategy and Society”, em 2006, e “Creating Shared Value”, em 2011. Desde então, houve um tremendo crescimento e evolução no diálogo e na prática do impacto social corporativo. A ideia de valor compartilhado, que integra o impacto social na estratégia central, tem ressoado profundamente entre líderes empresariais do mundo inteiro. Cada vez mais, os líderes empresariais compreendem intuitivamente o poder de abordar questões sociais a partir de modelo de negócios rentável e escalável. O *Manual do Propósito* é um grande passo à frente em um movimento que vem sendo construído há algum tempo e que pode levar o poder do pensamento de valor compartilhado a um novo nível.

A FSG realizou sua primeira Cúpula de Liderança de Valor Compartilhado em 2011 e lançou oficialmente a Shared Value Initiative (SVI) em 2012 para impulsionar a agenda de pesquisa. Em parceria com a FSG, a SVI liderou o caminho com empresas parceiras inovadoras e publicou inúmeros relatórios fundacionais, artigos e estudos de caso representando empresas em todo o mundo. A primeira organização parceira global de valor compartilhado foi formada na Austrália em 2014, seguida pela Índia, Hong Kong e África, com atividades também em muitos outros países.

Um marco importante foi colaborar com a Fortune a partir de 2015 para publicar a lista Change the World, que reconhece anualmente 50 grandes empresas que estão utilizando estratégias de valor compartilhado para proporcionar um impacto social escalável, bem como uma contribuição significativa para suas receitas e lucratividade. Centenas de empresas já foram incluídas na lista da Fortune e inspiraram centenas de outras empresas a se esforçarem para mudar o mundo para melhor por meio de seus negócios.

Nos últimos anos, outro ponto de inflexão é o fato de valor compartilhado ter se tornado uma parte fundamental da estratégia em inúmeras empresas, como Walmart, Discovery, Becton Dickinson, Enel, Nestlé, dentre muitas outras. Os investidores do mais alto nível, liderados por Larry Fink, da BlackRock, abraçaram a ideia de que as empresas precisam de um propósito social mais amplo, além de servir apenas aos acionistas. E, como Larry escreveu, “propósito” e lucro não estão em conflito, mas “inexoravelmente ligados”—a base fundamental do valor compartilhado.

Propósito e valor compartilhado são ideias extremamente relevantes e totalmente alinhadas com o momento atual, tendo se espalhado por praticamente todas as grandes empresas e também por empresas menores. A crise da covid-19 ressaltou o impacto social sustentável como um imperativo empresarial. No entanto, ainda há mais a aprender sobre o que é exatamente o propósito e como as empresas devem agir para alcançá-lo. Ser orientado por um propósito não é suficiente e as empresas devem alavancar o valor compartilhado se quiserem criar impacto em escala. O *Manual do Propósito* coloca o propósito em ação a partir de nove práticas essenciais de valor compartilhado, tornando os passos concretos e oferecendo exemplos esclarecedores. É nossa grande esperança de que essa ferramenta ajudará a ampliar o impacto positivo do propósito em todo o mundo.

Michael E. Porter

Bishop William Lawrence University Professor, Harvard Business School

SUMÁRIO

| | |
|----|---|
| 6 | PREFÁCIO |
| 7 | UM PROPÓSITO ALÉM DOS LUCROS |
| 8 | A ASCENSÃO DO PROPÓSITO |
| 10 | SER UMA EMPRESA LIDERADA POR PROPÓSITO |
| 12 | DECLARAR UM PROPÓSITO QUE IMPORTA |
| 13 | Cultura e Valor Compartilhado |
| 14 | COLOCAR O PROPÓSITO EM PRÁTICA COM VALOR COMPARTILHADO |
| 14 | Propósito e Valor Compartilhado |
| 17 | CINCO ELEMENTOS DO MANUAL DO PROPÓSITO |
| 18 | NOVE PRÁTICAS DO MANUAL DO PROPÓSITO |
| 20 | ESTRATÉGIA |
| 21 | Prática 1: Identificação de Oportunidades [PRÁTICAS RELACIONADAS: 2 + 5] |
| 24 | Prática 2: Fontes de Diferenciação [PRÁTICAS RELACIONADAS: 1 + 4] |
| 27 | Prática 3: Estratégias, Metas e Recursos [PRÁTICAS RELACIONADAS: 6 + 7] |
| 31 | OPERAÇÕES |
| 32 | Prática 4: Inovar para Escalar [PRÁTICAS RELACIONADAS: 2 + 5] |
| 36 | Prática 5: Novos Modelos de Cooperação [PRÁTICAS RELACIONADAS: 1, 4, 7 + 9] |
| 40 | Prática 6: Mensuração e Prestação de Contas [PRÁTICA RELACIONADA: 3] |
| 44 | PESSOAS |
| 45 | Prática 7: Desenho Organizacional [PRÁTICAS RELACIONADAS: 3, 5 + 8] |
| 49 | Prática 8: Recrutamento e Desenvolvimento de Talentos [PRÁTICA RELACIONADA: 7] |
| 54 | Prática 9: Engajamento e Comunicação [PRÁTICA RELACIONADA: 5] |
| 59 | ARMADILHAS COMUNS |
| 60 | REAGRUPAR E RECUPERAR: COMO LIDAR COM CONTRATEMPOS |
| 61 | GLOSSÁRIO |
| 62 | NOTAS FINAIS |
| 63 | COLABORADORES |

PREFÁCIO

As empresas estão se apaixonando pela ideia de propósito. E como não amá-la? Se bem-feito, um propósito corporativo é energizante, inspirador e cria uma razão comum de ser.

Mas será que simplesmente declarar um propósito além dos lucros é suficiente? Nós pensamos que não.

Na FSG, trabalhamos há duas décadas com empresas com propósito e, há nove anos, ajudamos a trazer valor compartilhado—uma disciplina empresarial em que as empresas usam seu negócio para impulsionar mudança social e aumentar sua competitividade—para o mundo. Lançamos a Shared Value Initiative logo em seguida. Mais recentemente, nossa Equipe de Propósito tem trabalhado arduamente no desenvolvimento de novas estruturas e ferramentas para ajudar líderes e organizações a esclarecer o propósito através de uma lente estratégica e ativá-lo para maior relevância e impacto para a sociedade e as próprias empresas.

O que você tem em suas mãos ou em sua tela é o **Manual do Propósito, um guia que ajudará a colocar em prática o propósito de sua empresa por meio de valor compartilhado**, e lhe apoiará à medida que você progrida nessa jornada. Não escrevemos este Manual para nenhum setor ou tipo específico de empresa. Por isso, não é um livro de receitas, mas sim uma ferramenta que começa com uma visão geral para depois dar vida ao propósito por meio do valor compartilhado, que acreditamos ser a prática mais poderosa para realizar o potencial do propósito corporativo. Nós incluímos práticas, sugestões e exemplos que ajudarão o praticante a navegar no seu caminho enquanto lidera essa transformação inovadora da sua empresa, do seu ecossistema empresarial e para a sociedade.

Ao lançarmos a versão 1.0 do *Manual do Propósito*, sentimo-nos afortunados por mais de 20 praticantes de valor compartilhado corporativo terem contribuído para o seu desenvolvimento e refinamento, e apreciamos as suas sugestões e edições. O *Manual do Propósito* continuará a se beneficiar da contribuição dos usuários. Agradecemos o envio de comentários para comments@purposeplaybook.org. Assim, poderemos melhorar a ferramenta na próxima versão.

Estamos entusiasmados com a promessa de um propósito corporativo além dos lucros e esperamos que este Manual ajude você e sua empresa a colocar esse propósito em prática.

– A Equipe de Propósito

| | |
|-----------------|---|
| Nikhil Bumb | <i>Diretor Associado, FSG</i> |
| Georgina Eckert | <i>Gerente Sênior de Programas, Shared Value Initiative</i> |
| Greg Hills | <i>Co-CEO, FSG</i> |
| Mark Kramer | <i>Cofundador e Diretor Executivo, FSG</i> |
| Adeeb Mahmud | <i>Diretor Administrativo, FSG</i> |
| Marc Pfitzer | <i>Diretor Administrativo, FSG</i> |
| Bobbi Silten | <i>Diretor Administrativo, Shared Value Initiative</i> |
| Dane Smith | <i>Diretor Shared Value Initiative, FSG</i> |

UM PROPÓSITO ALÉM DOS LUCROS

As empresas devem ter um propósito além dos lucros? Se sua resposta for “sim”, este *Manual do Propósito* é para você.

Como as expectativas perante as empresas continuam a evoluir, as empresas terão de evoluir com essas expectativas. Como evidência dessas demandas, em agosto de 2019, a associação empresarial norte-americana Business Roundtable apresentou uma nova **Declaração sobre o Propósito de uma Corporação**¹, que expressava um “compromisso fundamental com todos os nossos *stakeholders*”, não apenas com os acionistas. Essas empresas globais comprometeram-se a ser lideradas por um novo propósito. Agora precisarão colocar esse propósito em prática.

O *Manual do Propósito* está aqui para ajudar as empresas a entenderem melhor o que significa ser uma organização orientada por propósito, o que faz um propósito valer a pena e como cumprir a promessa desse propósito, focando em uma disciplina de negócios chamada **valor compartilhado**². O valor compartilhado busca aumentar a competitividade de uma empresa, ao mesmo tempo em que melhora as condições sociais e econômicas, alavancando o modelo de negócio. Embora existam outras maneiras de as empresas serem orientadas por propósitos, acreditamos que o valor compartilhado é a alavanca mais poderosa para direcionar o potencial do propósito da sua organização.

Vamos começar dando uma olhada na razão da importância do propósito.



Sem um senso de propósito, nenhuma empresa, pública ou privada, pode atingir todo o seu potencial.

Larry Fink

Presidente y Diretor General
BlackRock

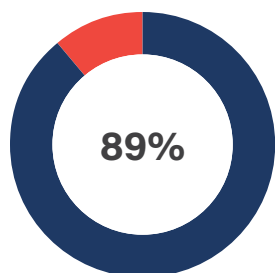
A ASCENSÃO DO PROPÓSITO

Dizem por aí que as empresas devem ter um propósito além do lucro. Um terço dos consumidores são mais propensos a comprar produtos ou serviços de uma empresa liderada por propósito e 50% deles são mais propensos a mudar de uma marca que normalmente compram pelo mesmo motivo.³ Os funcionários também estão procurando um significado maior no trabalho. Isso é especialmente verdade entre os jovens líderes da próxima geração, com 70% dos *millennials* afirmando que o compromisso de uma empresa com a comunidade e as iniciativas de impacto social influenciarão sua decisão sobre onde trabalhar.⁴

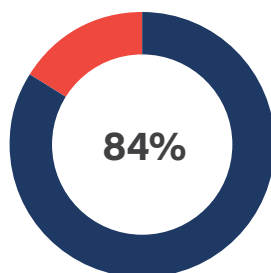
Até 2025, projeta-se que os *millennials* ocuparão 75% da força de trabalho global, tornando imperativo que os empregadores estejam atentos a esse desejo se quiserem atrair e reter os melhores talentos. Os investidores também estão se pronunciando cada vez mais enfaticamente nessa mesma direção, incluindo Larry Fink, chairman e CEO da BlackRock, o maior fundo de investimentos do mundo, com US\$ 7,4 trilhões de ativos sob gestão, pesando na maioria das vezes de forma irreversível. Sua carta anual de 2018 aos CEOs afirma que as empresas precisam ter um propósito que não só gere lucros como também faça uma “contribuição positiva para a sociedade”, caso contrário correm o risco de perder o apoio da BlackRock. Ele diz ainda: “Sem um sentido de propósito, nenhuma empresa, pública ou privada, pode atingir todo o seu potencial.”

Com propósito além dos lucros sendo exigido das corporações de todos os lados, não é uma surpresa que os líderes empresariais estejam atentos ao tema. Uma pesquisa global de 2015 da *Harvard Business Review Analytic Services*, realizada pela EY⁵ com 474 executivos, apontou um forte consenso de que o propósito importa. O estudo definiu o propósito como “uma razão de ser aspiracional, que inspira e proporciona uma chamada à ação para uma organização, seus parceiros e partes interessadas e provê benefícios à sociedade local e global.”

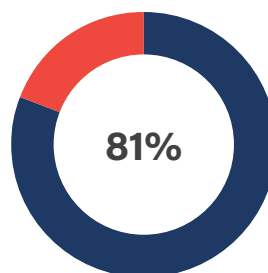
Alguns destaques da pesquisa HBR Analytic Services/EY:



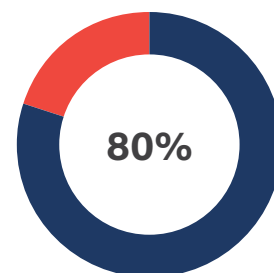
acreditam que uma organização com propósito compartilhado terá maior satisfação dos funcionários



acreditam que seus esforços de transformação de negócios terão maior sucesso se integrados com propósito

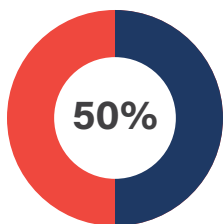


acreditam que as empresas orientadas por propósito fornecem produtos/serviços de maior qualidade

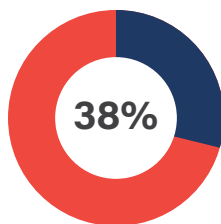


acreditam que uma organização com propósito compartilhado terá maior lealdade do cliente

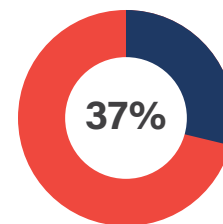
Apesar da crença clara sobre o valor do propósito, esses mesmos executivos também são desafiados a integrar o propósito em suas organizações e trazê-lo à vida nas estratégias, operações e pessoas.



concordam que a estratégia de sua organização é reflexo de seu senso de propósito



concordam que sua equipe tem uma clara compreensão do propósito organizacional e compromisso com valores/crenças fundamentais



concordam que seu modelo de negócios e suas operações estão bem alinhados com o seu propósito

Há claramente uma necessidade e desejo de adoção de um propósito corporativo para além dos lucros. No entanto, há uma desconexão quando você examina o grau em que os executivos corporativos acreditam que o propósito está realmente sendo integrado na forma como os negócios são realizados. Este Manual ilumina o caminho para levar um propósito de uma ideia a um plano de ação por meio do valor compartilhado, alavancando seu modelo de negócio principal para tratar de questões materiais e significativas da sociedade.

VISÃO GERAL DO MANUAL DO PROPÓSITO

- Defina um propósito corporativo que integre uma necessidade social não atendida, alavanque os ativos de sua empresa para criar mudanças positivas e fortaleça a posição competitiva de seu negócio.
- Coloque em ação o propósito de sua empresa com o *Manual do Propósito* para impulsionar maior diferenciação e competitividade, criando condições sociais e de negócios mais sustentáveis.
- Integre o propósito à estratégia, operações e práticas de pessoas por meio do valor compartilhado.
- Reconheça o papel que a cultura da sua empresa desempenha na realização do seu propósito e metas de valor compartilhado.
- Acelere o desempenho do valor compartilhado e a realização de propósito por meio da implementação de nove práticas-chave.

| ESTRATÉGIA | OPERAÇÕES | PESSOAS |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação de Oportunidades 2. Fontes de Diferenciação 3. Estratégias, Metas e Recursos | <ol style="list-style-type: none"> 4. Inovar para Escalar 5. Novos Modelos de Cooperação 6. Mensuração e Prestação de Contas | <ol style="list-style-type: none"> 7. Desenho Organizacional 8. Recrutamento e Desenvolvimento de Talentos 9. Engajamento e Comunicação |

SER UMA EMPRESA LIDERADA POR PROPÓSITO

“As empresas que melhor performam ao longo do tempo constroem um propósito social em suas operações que é tão importante quanto seu propósito econômico,”⁶ segundo a professora Rosabeth Moss Kanter, da Harvard Business School. Para ela, ser uma empresa orientada por um propósito requer um compromisso profundo e um trabalho contínuo em relação a normas sociais, expectativas dos consumidores e funcionários, políticas governamentais e outros fatores externos que continuam a evoluir em nossa sociedade global. Ser um líder orientado por propósito requer paciência e uma visão de longo prazo sobre o que o propósito de sua empresa representa.

Não existe uma fórmula mágica para se tornar uma empresa orientada por propósito, mas a maioria das organizações que estão fundamentadas em um propósito que inclui gerar benefícios sociais e ambientais, além do lucro, têm políticas, programas e práticas para apoiar seus esforços em direção ao potencial de seu propósito. São um portfólio de valores e atividades de engajamento social, incluindo, entre outros, sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa (CSR, na sigla em inglês), filantropia, relações governamentais e engajamento com comunidades. Acreditamos que uma das práticas mais poderosas para as empresas lideradas por propósito é o valor compartilhado, e defendemos que ele deve ser o elemento dominante em um portfólio liderado por propósito para impulsionar o impacto mais significativo para a sociedade. Veja o portfólio de práticas para empresas lideradas por propósito na próxima página.

Valor compartilhado é um conceito descrito pelo professor Michael E. Porter, da Harvard Business School, e Mark Kramer, cofundador e diretor-geral da FSG, em seu artigo seminal de 2011 na *Harvard Business Review*, “Creating



A criação de valor compartilhado tem como foco identificar e expandir as conexões entre o progresso social e econômico.

Michael E. Porter

Professor
Harvard Business School

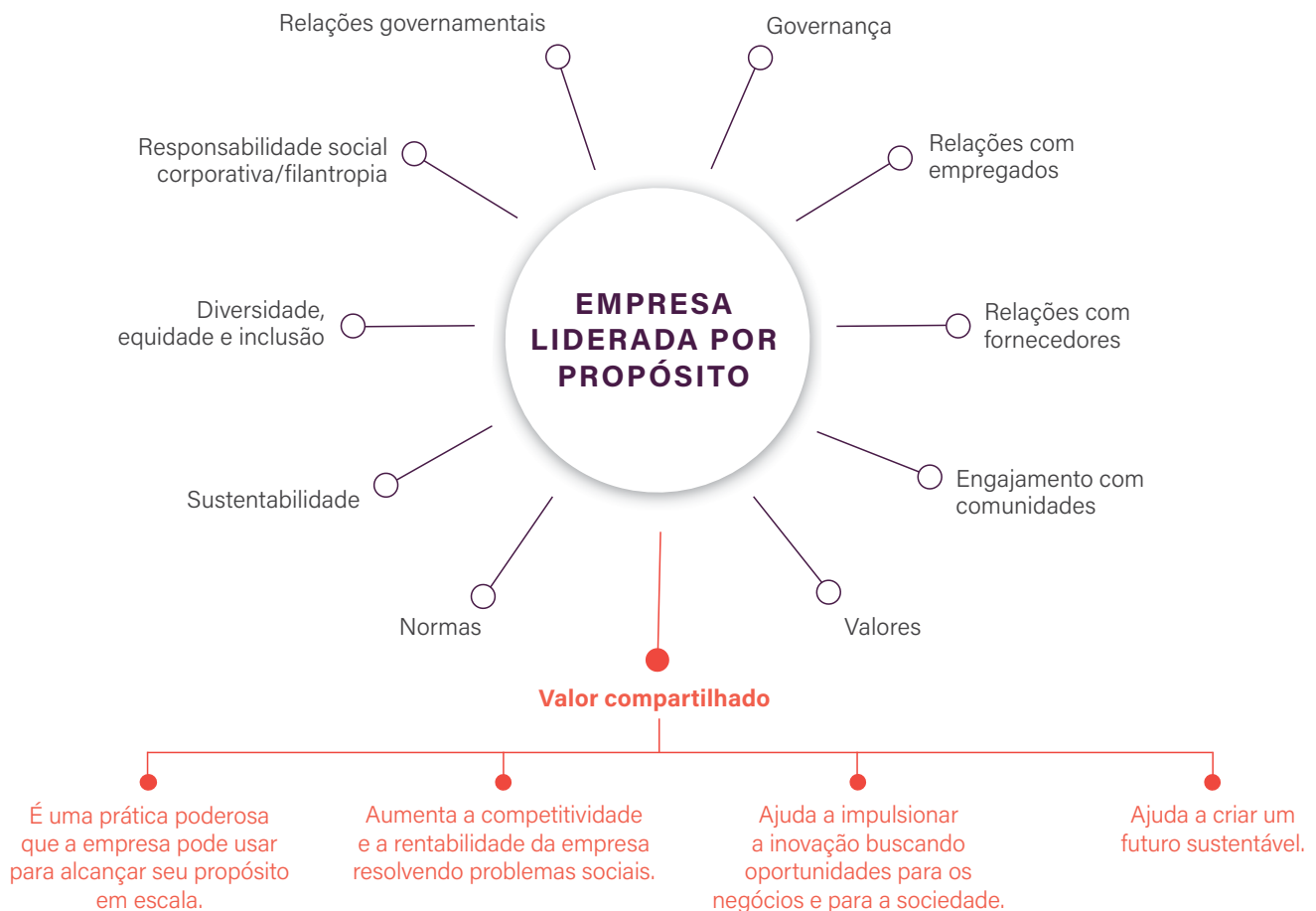
Mark Kramer

Cofundador e Diretor General
FSG

Shared Value”. Eles definem valor compartilhado como “políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa e, ao mesmo tempo, promovem o avanço das condições econômicas e sociais nas comunidades em que ela opera. A criação de valor compartilhado tem como foco identificar e expandir as conexões entre progresso social e progresso econômico.”

Acreditamos que o valor compartilhado é a prática mais poderosa que as empresas podem usar para cumprir suas aspirações de propósito, pois utiliza o próprio negócio para impulsionar a mudança social. Também pode ser uma das mais autênticas porque depende de práticas e competências do próprio negócio. Quer se trate de questões sociais prolongadas, como acesso a medicamentos, equipes que trabalham em um ambiente de inovação tolerante ao erro, ou técnicas agrícolas aprimoradas, ou se esteja visando oportunidades ambientais, como novos usos para plásticos reciclados, práticas de desmatamento zero ou fontes de energia renovável, as práticas de valor compartilhado oferecem às empresas novas maneiras para inovar, competir e criar um ambiente de negócios que seja sustentável. Também lhes permite fazê-lo em escala, ao mesmo tempo em que aborda significativamente os desafios sociais e ambientais. Embora os papéis do governo e da sociedade civil sejam críticos na abordagem das questões sociais, seus recursos são escassos quando comparados aos do setor privado. Se os recursos do setor privado puderem ser alocados de forma mais eficaz para melhorar simultaneamente as necessidades sociais e empresariais, o impacto sobre nossos desafios e oportunidades sociais e ambientais poderá ser significativo e mudar positivamente a vida de muitas pessoas no planeta.

PORTFÓLIO DE PRÁTICAS PARA UMA EMPRESA LIDERADA POR PROPÓSITO



DECLARAR UM PROPÓSITO QUE IMPORTA

Para aumentar o impacto do propósito e realizar seu potencial, vamos examinar o que faz um propósito valer a pena.

Definimos propósito como a razão de ser de uma empresa que simultaneamente ajuda a resolver um problema da sociedade e cria valor financeiro significativo para a empresa. Para ser verdadeiramente orientada por um propósito, a empresa deve estabelecer um propósito que atenda a uma necessidade ou a necessidades sociais não supridas (não pode ser um propósito genérico ou que foca apenas na satisfação das necessidades do cliente), também precisa ser integrado à estratégia, operações e esforços relacionados às pessoas. Finalmente, deve criar valor mensurável para a empresa e para a sociedade.

Acreditamos que o propósito de uma empresa é mais eficaz quando é significativo, autêntico, lucrativo e sério. Infelizmente, há muitos exemplos de empresas que declararam um propósito, mas são pouco mais do que palavras para motivar colaboradores ou para uma campanha de marketing. Para ajudar a elaborar um propósito que valha a pena, que seja eficaz e que faça uma diferença substancial para o seu negócio e para a sociedade, aqui estão algumas orientações:

PROPÓSITO DEVERIA SER

- > Significativo
- > Autêntico
- > Lucrativo
- > Sério

Ser significativo: Ter um propósito que faça uma contribuição significativa para uma necessidade social ou ambiental não atendida, como os desafios articulados pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas.⁷

Ser autêntico: Um propósito precisa ser refletido na cultura da empresa, ter raízes em sua história e ser visto em todas as operações da empresa.



Definimos o propósito como motivo de ser de uma empresa que simultaneamente ajuda a resolver um problema social e cria um valor financeiro significativo para a empresa.

Shared Value Initiative & FSG

Uma empresa com um propósito autêntico não deve ter nenhuma estratégia “propósito-negativa” que contradiga seu propósito declarado.

Ser lucrativo: Quando um propósito leva a um lucro significativo, as empresas têm incentivos claros para entender profundamente as reais causas dos problemas sociais e ambientais, fazer grandes investimentos na resolução deles, articular alianças com outras organizações e maximizar a escala de seus esforços.

Ser sério: As empresas lideradas por propósito responsabilizam a liderança por atingirem o propósito, refletem-no nas metas de desempenho e, de forma ideal, na remuneração.

Propósito é poderoso para criar significado coletivo para uma empresa. Para mais informações, visite o **blog post**⁸—um propósito corporativo que vale a pena.

Cultura e Valor Compartilhado

O valor compartilhado ganha vida em uma cultura corporativa que é exclusiva da sua empresa. Para ser mais eficaz na condução de seus esforços de valor compartilhado, entenda se a cultura da sua empresa catalisa ou bloqueia sua prática e o que você pode mudar para ajudar a acelerar seu desempenho de valor compartilhado.

Por exemplo, a sua cultura tem uma orientação de curto prazo incompatível com esforços de valor compartilhado que podem não apresentar retorno neste trimestre ou neste ano? Sua cultura funciona em silos e os líderes são orientados para seu próprio território, o que pode dificultar a natureza colaborativa do valor compartilhado? Sua cultura valoriza a resolução de problemas por conta própria, então trabalhar com parceiros externos em seu ecossistema de negócios pode ser um desafio?

Compreender a sua cultura é o primeiro passo para fazê-la trabalhar para seus esforços de valor compartilhado e para alimentar o sucesso. Para aprender mais sobre a cultura corporativa, este artigo em inglês da *Harvard Business Review* chamado **The Leader’s Guide to Corporate Culture**⁹ é um excelente recurso.

COLOCAR O PROPÓSITO EM PRÁTICA COM VALOR COMPARTILHADO

Esperamos que agora você esteja convencido de que o valor compartilhado desempenha um papel crucial para colocar em prática e realizar o potencial do seu propósito de impacto positivo nos negócios e na sociedade.

Assim como no propósito, valor compartilhado é único para cada empresa, geografia, indústria e área de impacto. Ele também ganha vida em uma cultura que é igualmente única para sua empresa.

Identificamos nove práticas fundacionais de valor compartilhado que são comuns entre empresas e que podem ajudar a acelerar o desempenho de valor compartilhado de uma corporação. Essas práticas se encaixam em três áreas—estratégia, operações e pessoas—e representam as principais práticas que levarão a um maior impacto do valor compartilhado. Combinadas com propósito e cultura, elas representam coletivamente os cinco elementos do *Manual do Propósito*. Vamos rever esses elementos antes de passarmos às nove práticas.

Para ajudá-lo a começar, nas páginas a seguir estão alguns exercícios sobre propósito e cultura.

Propósito e Valor Compartilhado

- > Mais empresas estão declarando um propósito.
- > Mas o propósito sem integração à estratégia de negócios, operações e gestão e desenvolvimento de pessoas não é autêntico e terá impacto limitado.
- > O valor compartilhado é a maneira mais poderosa de cumprir a promessa do propósito de uma empresa.
- > O valor compartilhado ajuda a endereçar às necessidades sociais não atendidas, ao mesmo tempo em que cria valor para os negócios.
- > O valor compartilhado opera em três níveis:
 1. Reconcebendo necessidades, produtos e clientes;
 2. Redefinindo a produtividade na cadeia de valor;
 3. Melhorando o ambiente de negócios local/ecossistema.

Como o propósito está no início e no centro da estrutura do Manual, vamos começar explorando o que faz um propósito significativo e o que isso significa para sua empresa.

O PROPÓSITO DA NOSSA EMPRESA É:

[Exemplo de resposta: economizar dinheiro das pessoas para que elas possam viver melhor]

SE CUMPRIRMOS NOSSO PROPÓSITO, O MUNDO IRÁ:

[Exemplo de resposta: ser mais equitativo, sustentável e saudável]

Como sua empresa usa o valor compartilhado para entregar seu propósito (use uma ou mais abordagens):

1. RECONCEBENDO NECESSIDADES, PRODUTOS E CLIENTES

[Exemplo de resposta: criando produtos financeiros inclusivos para alcançar clientes da base da pirâmide]

2. REDEFININDO A PRODUTIVIDADE NA CADEIA DE VALOR

[Exemplo de resposta: investindo no desenvolvimento e apoio aos trabalhadores da linha de frente]

3. MELHORANDO O ECOSISTEMA SOCIAL LOCAL

[Exemplo de resposta: trabalhando com provedores de matéria-prima em sua comunidade local para melhorar sua produtividade]

O PROPÓSITO DA EMPRESA APARECE EM NOSSA:

- Cultura
- Estratégia
- Operações
- Gestão e Desenvolvimento De Pessoas
- Outros

UM PROPÓSITO QUE VALE A PENA TER DEVE:

Ser significativo:

Tenha um propósito que faça uma contribuição significativa para uma necessidade social ou ambiental não atendida.

Ser autêntico:

Um propósito precisa estar refletido na cultura da empresa, ter raízes em sua história e ser visto nas operações, e não deve haver estratégias "propósito-negativas" que contradigam seu propósito declarado.

Ser lucrativo:

Quando um propósito leva a um lucro significativo, há um incentivo claro para entender profundamente os fatores dos problemas sociais, fazer grandes investimentos para resolvê-los, fazer parcerias com outras organizações e maximizar a escala.

Ser sério:

As empresas lideradas por propósito responsabilizam os líderes seniores por alcançarem seu propósito e refletem-no em metas de desempenho e, idealmente, na remuneração.

De acordo com o [The Leader's Guide to Corporate Culture](#), a cultura de uma empresa pode ajudar ou dificultar seu propósito e aspirações de valor compartilhado.

Para mais sobre cultura e valor compartilhado, confira este [blog](#).

Explore a cultura da sua empresa para entender melhor seu potencial impacto.

ESCOLHA 4-7 PALAVRAS QUE DESCREVEM A CULTURA DA SUA EMPRESA

[Exemplo de resposta: competitiva, colaborativa]

VOCÊ ACHA QUE SUA CULTURA AJUDA A ALCANÇAR O POTENCIAL DO SEU PROPÓSITO? OU ATRAPALHA? COMO SUA CULTURA APOIA SUAS ASPIRAÇÕES DE VALOR COMPARTILHADO?

QUAL É A COISA QUE VOCÊ GOSTARIA DE MUDAR NA SUA CULTURA QUE POSSIBILITARIA O AVANÇO DO SEU PROPÓSITO E VALOR COMPARTILHADO?

[Exemplo de resposta: ser mais orientado a longo prazo]



Cultura é a ordem tácita social de uma empresa: Ela molda atitudes e comportamentos... Normas culturais definem o que é encorajado, desencorajado, aceito ou rejeitado dentro de um grupo. Quando propriamente alinhada às necessidades e valores pessoais, uma cultura pode libertar tremenda quantidade de energia para um propósito compartilhado.

The Leader's Guide to Corporate Culture (Groysberg, Lee, Price, and Cheng)

CINCO ELEMENTOS DO MANUAL DO PROPÓSITO



1. LIDERANDO POR PROPÓSITO

A razão de ser de uma empresa que simultaneamente ajuda a resolver um problema da sociedade e cria valor financeiro significativo para a corporação. Liderar por um propósito que é significativo, autêntico, lucrativo e sério.

2. CULTURA

A ordem social implícita de uma organização que influencia atitudes, comportamentos e o que é valorizado. As organizações lideradas por propósito têm a ambição de resolver junto com outros parceiros as questões empresariais e sociais. Elas abraçam a inovação, a tomada de riscos e a colaboração.

3. ESTRATÉGIA

Praticantes de valor compartilhado encontram fontes de diferenciação ao abordar necessidades sociais não atendidas e criar um ambiente de negócios mais sustentável. Eles são guiados pelo propósito da empresa e dão vida a esse propósito com valor compartilhado em um, dois ou todos os três níveis.

4. OPERAÇÕES

Praticantes de valor compartilhado ligam fortemente as atividades, métodos e abordagens da empresa às condições externas, que refletem necessidades sociais não atendidas e barreiras ao sucesso do negócio. Eles são guiados por uma mentalidade e uma cultura que abraçam a crença de que as empresas e a sociedade podem se beneficiar mutuamente de atividades comuns.

5. PESSOAS

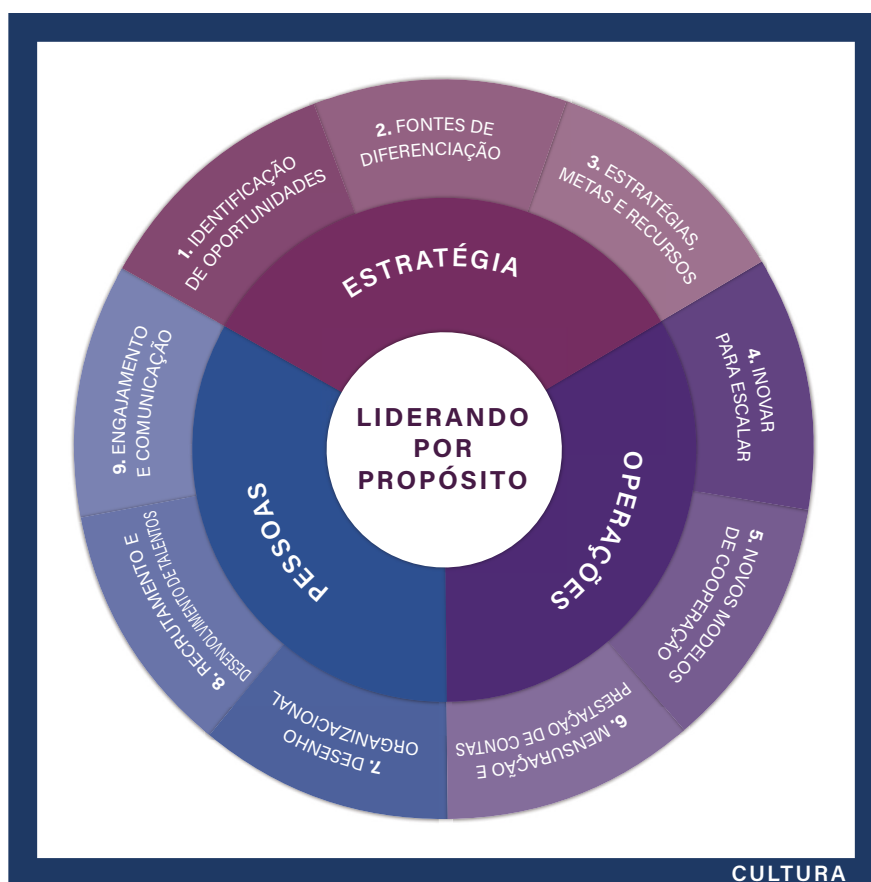
Os praticantes de valor compartilhado são guiados por propósito, e as práticas de pessoas de uma empresa são fundamentais para capacitar e empoderar os talentos a reimaginar a forma como os negócios são feitos. Empresas lideradas por propósito atraem, retêm e desenvolvem talentos por meio de um trabalho com significado e uma razão de ser para além dos lucros. Criam uma cultura que abraça a criatividade, a cocriação, a aprendizagem pelos erros, a vulnerabilidade e o desafio do *status quo*.

NOVE PRÁTICAS DO MANUAL DO PROPÓSITO

Nesta seção, vamos entrar nos detalhes de como colocar em prática o propósito com valor compartilhado. Identificamos nove práticas-chave que representam as formas mais importantes de ativar os esforços de valor compartilhado e fornecemos descrições do que é bom para cada prática. Também fornecemos ações que podem ajudar sua empresa a caminhar em direção ao ideal e oferecemos links para exemplos úteis de empresas de valor compartilhado, assim como pesquisas, artigos e outros recursos.

Ao usar este Manual, pense nele como um guia e não como um livro de receitas. Você pode precisar fazer ajustes ou pular uma ação baseada em sua situação única. Procure entender cada comportamento e ação para ver como se aplicam aos seus esforços de valor compartilhado.

Seja você um iniciante ou um experiente praticante de valor compartilhado, esperamos que essas práticas o ajudem em sua jornada e aumentem o impacto positivo de sua empresa na sociedade e em seus negócios.



NOVE PRÁTICAS - UM PANORAMA

As nove práticas do *Manual do Propósito* residem nas esferas de estratégia, operações e pessoas. Abaixo você encontrará uma descrição de cada esfera (elemento) e as três práticas que se encontram sob cada uma delas.

ESTRATÉGIA

Os praticantes de valor compartilhado **encontram fontes de diferenciação ao abordar as necessidades sociais não atendidas e criar um ambiente de negócios mais sustentável.**

Eles são guiados pelo propósito da empresa e trazem esse propósito à vida por meio do valor compartilhado.

1. Identificação de Oportunidades

Identificar e priorizar oportunidades sociais e ambientais, incluindo necessidades sociais não atendidas, para gerar impacto positivo nos negócios.

2. Fontes de Diferenciação

Selecionar oportunidades que ajudem a criar diferenciação da concorrência, vinculando impactos sociais à criação de valor para os negócios; tornar esse elo fundamental para o modelo de negócio.

3. Estratégias, Metas e Recursos

Desenvolver estratégias, definir prioridades e metas e alocar recursos em consonância com as aspirações de propósito; identificar maneiras de mitigar pontos de tensão negativa criados pelas práticas atuais e estabelecer um forte processo de governança para garantir a integridade e o progresso dos esforços de valor compartilhado.

OPERAÇÕES

Os praticantes de valor compartilhado associam fortemente **as atividades, métodos e abordagens da empresa a condições externas que refletem necessidades sociais não atendidas e barreiras ao sucesso dos negócios.** Eles são guiados por uma mentalidade e uma cultura que abraçam a crença de que os negócios e a sociedade podem se beneficiar mutuamente de atividades comuns.

4. Inovar para Escalar

Adotar um processo de inovação aberta que busque compreender os problemas sob a perspectiva dos indivíduos mais afetados por eles e que derive soluções por meio da colaboração; pilotar ideias que podem ser replicadas e escalar ideias que funcionem.

5. Novos Modelos de Cooperação

Reunir os atores, recursos e sistemas necessários para gerar valor compartilhado de maneiras novas e inesperadas; abordagem de base na crença de que verdadeiras parcerias e novas colaborações são imperativas para o sucesso do valor compartilhado.

6. Mensuração e Prestação de Contas

Determinar os resultados comerciais e sociais dos esforços de valor compartilhado, compreender seus vínculos e quaisquer efeitos de reforço; analisar resultados para informar estratégias e operações futuras, incluindo decisões de escala.

PESSOAS

Os praticantes de valor compartilhado são orientados pelo propósito, e **as práticas de pessoas de uma empresa são fundamentais para permitir e capacitar esse talento a reimaginar a maneira como os negócios são feitos.** Empresas lideradas por propósito atraem, retêm e desenvolvem talentos por meio de um trabalho com significado e uma razão de ser para além dos lucros, e criam uma cultura que abraça a criatividade, a cocriação, a aprendizagem pelos erros, a vulnerabilidade e o desafio do *status quo*.

7. Desenho Organizacional

Criar estruturas, papéis, relações e processos que estimulem e possibilitem a colaboração e a cocriação entre funções, setores e, quando apropriado, com concorrentes, sociedade civil, governo e outros atores relevantes para melhor viabilizar o valor compartilhado

8. Recrutamento e Desenvolvimento de Talentos

Buscar talentos orientados por propósito e atrair, reter e desenvolver esses talentos; desenvolver e apoiar uma mentalidade de valor compartilhado em todos os talentos.

9. Engajamento e Comunicação

Engajar as pessoas interna e externamente por meio do propósito e compromisso com o valor compartilhado; buscar aprofundar e sustentar esse compromisso por meio de informações, inspiração e histórias relevantes.

ESTRATÉGIA

Área de Prática Chave No.1

Os praticantes de valor compartilhado **encontram fontes de diferenciação ao abordar as necessidades sociais não atendidas e criar um ambiente de negócios mais** sustentável. Eles são guiados pelo propósito da empresa e trazem esse propósito vivo com valor compartilhado.

Existem três práticas na área de Estratégia:

1. Identificação de Oportunidades
2. Fontes de Diferenciação
3. Estratégias, Metas e Recursos

Para cada uma, identificamos boas práticas, sugestões de como progredir na sua jornada de valores compartilhados e exemplos de empresas que deram vida a elas.

1. Identificação de Oportunidades

Identificar e priorizar oportunidades sociais e ambientais, incluindo necessidades sociais não atendidas, para gerar impacto positivo nos negócios.

| Boas práticas | Como progredir |
|--|--|
| <p>Avaliar sistematicamente quais desafios sociais criam risco, custo e oportunidade para o negócio</p> | <ul style="list-style-type: none">▪ Use ferramentas como materialidade, gerenciamento de riscos corporativos e/ou avaliações ASG (ambientais, sociais e governança) para inventariar oportunidades e riscos para o negócio através de uma lente focada na sociedade como um todo▪ Revise regularmente pesquisas de mercado (por exemplo, pesquisas sobre consumo, estudos de inovação, relatórios de tendências) para considerar ligações estratégicas da empresa com problemas sociais e ambientais▪ Pesquise os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) para identificar necessidades sociais de alta prioridade▪ Explore recursos externos como o SASB (Sustainability Accounting Standards Board) para ajudar a orientar avaliações▪ Busque identificar oportunidades de crescimento, não apenas prioridades de mitigação de riscos |
| <p>Revisar todos os imperativos da estratégia do negócio para identificar interseções com problemas sociais e ambientais</p> | <ul style="list-style-type: none">▪ Olhe as prioridades de negócios da sua empresa (por exemplo, aumentar a participação de mercado, entrar em novos mercados) e, em seguida, examine cuidadosamente como elas podem ser alcançadas ajudando a resolver problemas sociais▪ Identifique os recursos, redes e acesso ao mercado que podem ser necessários para alcançar essas prioridades▪ Identifique potenciais necessidades sociais e ambientais que possam apresentar oportunidades ou barreiras para melhor alcançar os resultados de seu negócio |
| <p>Aprofundar o conhecimento para entender os desafios sociais relevantes e os vínculos com os motores do negócio</p> | <ul style="list-style-type: none">▪ Identifique e envolva os <i>stakeholders</i> internos em todos os níveis para se manter informado das necessidades de negócios em evolução▪ Identifique e envolva os <i>stakeholders</i> externos, incluindo a sociedade civil, o governo (incluindo reguladores), os especialistas, os críticos, a voz do consumidor e outros parceiros relevantes para entender os desafios sociais em evolução▪ Desenvolva ferramentas e práticas e busque conhecimento para ajudar a se manter a par do ambiente em mudança no qual sua empresa atua |

PRÁTICA EM AÇÃO:

Identificación de Oportunidades

A **Nestlé** realiza uma análise completa da materialidade para identificar atividades de valor compartilhado. O processo ajuda a descobrir as questões econômicas, sociais e ambientais mais importantes para o negócio e para as partes interessadas da Nestlé. Criar valor compartilhado—a crença de que a empresa só pode ser bem-sucedida a longo prazo criando valor tanto para os acionistas quanto para a sociedade—é fundamental para a forma como a Nestlé faz negócios. A empresa foca seu trabalho em três áreas de impacto interligadas: os indivíduos e famílias que depositam sua confiança nos produtos e marcas da Nestlé, as comunidades onde ela opera e o planeta.

A **Discovery**, uma seguradora global sediada na África do Sul, viu a prevalência de doenças relacionadas ao estilo de vida na África do Sul como uma oportunidade de criar valor compartilhado. Seu modelo de negócios—Vitalidade—sustenta os serviços financeiros e de seguros, criando valor compartilhado ao combinar economia comportamental e ciência clínica para encorajar e recompensar os membros que se exercitam mais, comem mais saudavelmente, gerenciarem o estresse e cuidarem e melhorarem sua saúde. A saudável mudança de comportamento tem levado a uma sociedade mais produtiva e a benefícios financeiros, como menores prêmios de seguro, ao mesmo tempo em que amplia a participação de mercado, margens e base de consumidores da Discovery em todas as suas adjacências de serviços financeiros.

A **Abbott** viu uma oportunidade de valor compartilhado em ajudar os produtores de leite na Índia, onde o negócio de nutrição da empresa precisava de leite de alta qualidade. Os produtores muitas vezes não tinham acesso a treinamento e a recursos necessários para desenvolver suas fazendas e aumentar sua renda. A iniciativa leiteira da Abbott India forneceu infraestrutura e treinamento a 1.500 pequenos produtores para melhorar a qualidade do leite e, portanto, a renda deles,

ao mesmo tempo em que construiu habilidades transferíveis. Isso também ajudou a Abbott a obter ingredientes de alta qualidade e de baixo custo para fabricar seus produtos nutricionais localmente e construir uma cadeia de fornecimento sustentável.

A **PayPal** está alavancando sua tecnologia e escala para democratizar os serviços financeiros e melhorar a saúde financeira de bilhões de pessoas em todo o planeta. À medida que o mundo fica sem dinheiro e os celulares proliferam, o PayPal viu uma oportunidade de criar novas tecnologias ao lado de um ecossistema de parceiros que oferecem serviços financeiros acessíveis, convenientes, seguros e fáceis de usar para um novo mercado de consumidores mal atendidos e sem serviços bancários.

RECURSOS PARA MAIOR APRENDIZADO

- **Abordagem da Nestlé: Criando valor compartilhado:** <https://www.nestle.com/csv/what-is-csv>
- **Estudo de caso da Nestlé: Criando uma estratégia de valor compartilhado,** *Harvard Business School:* <https://hbsp.harvard.edu/product/716422-PDF-ENG>
- **Estudio de Caso de Valor Compartido de Discovery Limited,** *Harvard Business School:* <https://hbsp.harvard.edu/product/715423-PDF-ENG>
- **Abbott: Mais fortes juntos em laticínios :** <https://www.abbott.com/responsibility/social-impact/shared-impact/india-dairy.html>
- **PayPal: O Estudo de Caso para Equidade Racial 2017 Shared Value Leadership Summit:** https://www.youtube.com/watch?v=6jQZLQAIFLM&feature=emb_title

A lista de verificação abaixo indica as principais ações para progredir em cada prática. Para obter mais detalhes e a lista completa de ações, consulte a seção Como progredir.

LISTA DE VERIFICAÇÃO

- Inventariar oportunidades e riscos para o negócio através de uma lente focada na sociedade como um todo
- Analisar regularmente pesquisas de mercado
- Alavancar os ODS para identificar necessidades sociais de alta prioridade
- Investigar as oportunidades de negócio e como podem ser alcançadas, ajudando a resolver problemas da sociedade
- Identificar os recursos, redes e acesso a mercado necessários para atender a essas prioridades
- Identificar e envolver os interlocutores internos e externos
- Desenvolver ferramentas e práticas e buscar recursos de informação para ficar atualizado nas condições em que sua empresa atua

NOTAS

2. Fontes de Diferenciação

Selecionar oportunidades que ajudem a criar diferenciação da concorrência, vinculando impactos sociais à criação de valor para os negócios; tornar esse elo fundamental para o modelo de negócio.

| Boas práticas | Como progredir |
|---|---|
| <p>Identificar oportunidades que melhor aproveitam os ativos únicos da empresa e abordam necessidades sociais não atendidas que são importantes para o negócio</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A partir da lista de oportunidades priorizadas (ver Identificação de Oportunidades), identifique áreas nas quais sua empresa pode ter diferenciação e uma vantagem competitiva, abordando uma questão social com os ativos de sua empresa (por exemplo, cadeia de suprimentos de matérias-primas confiáveis, colaboradores comprometidos de grupos de trabalhadores excluídos) ▪ Determine se a sua empresa precisa desenvolver ou adquirir novos ativos para atender às oportunidades priorizadas ▪ Selecione oportunidades que criem a melhor combinação entre benefício social e valorização do negócio (ou seja, econômico e outros benefícios, tais como inovação, formação de talentos, novos mercados) |
| <p>Determinar os impactos positivos, neutros e negativos das práticas empresariais atuais nas áreas de oportunidade selecionadas</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Examine como as atividades atuais do negócio se cruzam com a(s) área(s) de oportunidade(s) selecionada(s) ▪ Avalie objetivamente o alinhamento das políticas, práticas, programas, atividades e cultura atuais com as oportunidades e determine se o impacto é positivo, neutro ou negativo relativo tanto ao propósito declarado pela empresa quanto às metas de valor compartilhado |
| <p>Identificar se as implicações de impactos positivos, neutros e negativos estão claramente alinhadas às ações que a empresa vai e não vai fazer daqui para frente</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determine quais aspectos positivos dentre as políticas, práticas, programas, atividades e atributos culturais da empresa são relevantes para acelerar a criação de valor compartilhado ▪ Determine como eliminar, reduzir e/ou reestruturar aspectos negativos dentre as políticas, práticas, programas, atividades e atributos culturais da empresa para ser consistente com o propósito declarado da sua empresa e ajudar a acelerar a criação de valor compartilhado |

PRÁTICA EM AÇÃO:

Fontes de Diferenciação

A **Enel**, uma concessionária global sediada na Itália, está mudando todo o seu modelo de negócios de 76 bilhões de euros para energia renovável e aposentando suas usinas alimentadas a carvão. O compromisso com o valor compartilhado e com o fornecimento de energia limpa e acessível, mesmo nos mercados mais isolados, tornou a Enel mais sustentável, eficiente e lucrativa e a operadora privada líder mundial em energias renováveis.

A **Inditex**, uma varejista global de moda que inclui as marcas Zara e Massimo Dutti, reconheceu o enorme dano ambiental que a indústria da moda gera. Em uma ruptura com a concorrência, a empresa se comprometeu a construir uma cadeia de fornecimento ecologicamente correta, com zero desperdício, por meio de investimentos em novas tecnologias de reciclagem, materiais orgânicos e sustentáveis e energia renovável. Como resultado, a Inditex é consistentemente reconhecida como uma das empresas de varejo mais sustentáveis do mundo.

O **National Australia Bank** reconhece que a saúde financeira dos seus clientes é parte integrante do seu sucesso. Assim sendo, o NAB redesenhou a sua oferta de serviços, a NAB Assist, para fornecer apoio especializado a indivíduos que estão lutando para pagar empréstimos e hipotecas sem assistência e/ou aqueles com risco de inadimplência, de despejo e que são devedores duvidosos, ou seja, aqueles cujas dívidas têm o potencial de afetá-los e a suas famílias por muitos anos e também representam um risco para o desempenho econômico do banco. Dessa forma, a melhoria do bem-estar dos seus clientes oferece um benefício partilhado de longo prazo: 97% das pessoas ajudadas pelo NAB Assist deixaram de ser devedores duvidosos, o que economiza mais de US\$ 90 milhões por ano.

A **IBM** está usando a tecnologia *blockchain* para trazer soluções distintas para desafios de valor compartilhado, incluindo um fornecimento de alimentos mais seguro. O IBM Food Trust é construído sobre *blockchain* e cria um registro digital de dados da cadeia de fornecimento que rastreia os alimentos desde o momento em que são escolhidos até o instante em que são vendidos nas lojas. A tecnologia garante a segurança e o frescor dos alimentos, transações seguras em todo o ecossistema e reduz o desperdício, facilitando a avaliação do histórico alimentar em tempo real e contribuindo para o resultado final da empresa.

RECURSOS PARA MAIOR APRENDIZADO

- **Enel: O Futuro do Valor Compartilhado da Energia Estudo de Caso**, Harvard Business School: <https://hbsp.harvard.edu/product/718414-PDF-ENG>
- **Enel: Redefinindo a cadeia de valor**, Estudo de Caso de SVI <https://www.sharedvalue.org/resources/enel-redefining-value-chain>
- **Inditex: Fechando o Ciclo** <https://www.inditex.com/our-commitment-to-the-environment/closing-the-loop>
- **National Australia Bank: Olhando para o cliente, Estudo de caso de valor compartilhado**, Harvard Business School <https://hbsp.harvard.edu/product/719417-PDF-ENG>
- **IBM Fundo Alimentos** <https://www.ibm.com/blockchain/solutionsfood-trust>

3. Estratégias, Metas e Recursos

Desenvolver estratégias, estabelecer prioridades e metas e alocar recursos de acordo com as aspirações de propósito; identificar formas de mitigar pontos de tensão negativos criados pelas práticas atuais e estabelecer um forte processo de governança para garantir a integridade e o progresso dos esforços de valor compartilhado.

| Boas práticas | Como progredir |
|---|--|
| <p>Construir estratégias para criar oportunidades de valor compartilhado por meio de várias abordagens de negócios</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Explore três níveis de valor compartilhado e determine o melhor ponto de partida para a sua empresa <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconcebendo produtos e mercados 2. Redefinindo a produtividade na cadeia de valor 3. Facilitando o desenvolvimento local e/ou do ecossistema ▪ Quer o valor compartilhado seja declarado como uma prática empresarial ou como um esforço funcional, é melhor começar com esforços que dependam de áreas que são fortalezas para a sua empresa e onde as competências são mais desenvolvidas ▪ À medida que a empresa constrói suas habilidades de valor compartilhado, ela pode se expandir para áreas adjacentes e procurar escalar seus esforços para mais funções, divisões e/ou geografias ▪ Assegurar o alinhamento do plano de valor compartilhado com as estratégias mais abrangentes da empresa e, idealmente, com o modelo de negócio |
| <p>Desenvolver um plano plurianual que delineia a jornada de valor compartilhado com marcos-chave, incluindo prioridades e metas anuais</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Após determinar o escopo e a abordagem do seu esforço de valor compartilhado, desenvolva um plano com horizonte de pelo menos 3 a 5 anos ▪ Identifique metas e marcos-chave ao longo do período de 3 a 5 anos para a empresa e a sociedade (Ver Inovar para Escalar para informações adicionais sobre o desenvolvimento de pilotos para escalar) ▪ Desenvolva prioridades estratégicas direcionadas às metas e que facilitem a transição da organização e/ou substituam os atuais esforços, se necessário ▪ Consulte Mensuração e Prestação de Contas para obter mais detalhes sobre métricas e medição de desempenho |

Continuação na próxima página >

3. Estratégias, Metas e Recursos (Continuação)

| Boas práticas | Como progredir |
|--|--|
| Alocar recursos necessários para direcionar esforços de valor compartilhado e alcançar marcos e metas estabelecidas | <ul style="list-style-type: none">▪ Desenvolva um plano de recursos para alcançar suas metas de valor compartilhado, incluindo recursos financeiros, humanos e físicos▪ Identifique como esses recursos serão financiados e apoiados por meio da redistribuição de recursos e/ou novos investimentos▪ Determine o ROI (sigla em inglês para retorno sobre o investimento) necessário para que a redistribuição de recursos e/ou os investimentos continuem▪ Uma boa prática para a alocação de recursos de valor compartilhado é planejar diferentes resultados de negócios para identificar ações responsivas com antecedência antes da implementação, prevenindo qualquer possível desaceleração do negócio. Como os esforços de valor compartilhado tendem a ser investimentos de médio a longo prazo, esse tipo de planejamento é altamente benéfico e protege investimentos anteriores feitos durante o processo de construção da prática de valor compartilhado |
| Desenvolver planos para abordar políticas, práticas, programas e cultura que são inconsistentes com metas de valor compartilhado e aspirações de propósito | <ul style="list-style-type: none">▪ Como parte do seu plano estratégico, inclua ações que abordem metodicamente políticas e atividades que sejam inconsistentes com o propósito declarado da empresa e intenções de valor compartilhado (por exemplo, plano de longo prazo para parar de vender cigarros se o seu propósito estiver focado em melhorar a saúde)▪ Reforce os planos que aceleram os seus esforços de valor compartilhado e desencoraje aqueles que não o fazem (ver seção Pessoas para mais informações) |

PRÁTICA EM AÇÃO:

Estratégias, Metas e Recursos

A **CVS Health** deixou de vender produtos de tabaco em 2014 e nunca vendeu cigarros eletrônicos num esforço para alinhar a estratégia e os recursos da empresa de saúde com o seu propósito: ajudar as pessoas no seu caminho para uma saúde melhor. A saída do mercado de tabaco, que representou US\$ 2 bilhões em vendas potenciais para a CVS, resultou em uma redução material no consumo de cigarros— a principal causa evitável de morte e doenças nos mercados norte-americanos onde a CVS tinha pelo menos 15% da participação—e melhorou o posicionamento estratégico da empresa.

A **Cemex**, uma empresa global de materiais de construção, está trabalhando para combater as alterações climáticas por meio de um plano ambicioso a longo prazo que inclui projetos urbanos inteligentes em termos climáticos, edifícios sustentáveis e infraestruturas resistentes ao clima. Uma equipe interna multifuncional está ajudando a atingir objetivos como a redução das emissões líquidas de CO₂ em 35% até 2030 e a entrega de concreto com CO₂ zero até 2050, utilizando ativos da empresa. Por exemplo, a Cemex começou a utilizar combustíveis alternativos derivados de resíduos da produção de cimento, o que cria economia de custos de material para a empresa, reduzindo as emissões de CO₂ e o envio os resíduos para aterros.

A **Anglo American** construiu uma estratégia de valor compartilhado para enfrentar as epidemias globais de HIV/aids e tuberculose, que afetam todas as operações da empresa mineira multinacional. A empresa dedicou e mobilizou recursos para montar o primeiro programa de larga escala para testar e tratar o HIV/aids na África do Sul, que inclui a oferta gratuita de antirretrovirais aos funcionários e seus dependentes.

O esforço e o comprometimento de recursos a longo prazo protegem a força de trabalho da Anglo American e reduzem o absenteísmo, o que, por sua vez, impulsiona uma maior produtividade da força de trabalho para a empresa. A Anglo American está trabalhando com um ecossistema de organizações com o mesmo interesse para acabar com a epidemia e tornar a luta contra o HIV/aids um imperativo global.

RECURSOS PARA MAIOR APRENDIZADO

- **[O Ecossistema de Valor Compartilhado, Harvard Business Review:](https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value)**
<https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- **[The Dilema do Ecossistema Social - e como consertá-lo, FSG:](https://www.fsg.org/publications/social-ecosystem-dilemma)**
<https://www.fsg.org/publications/social-ecosystem-dilemma>
- **[CVS Health: Redefinindo a Proposta de Valor, Estudo de caso de valor compartilhado, Harvard Business School:](https://store.hbr.org/product/cvs-health-redefining-the-value-proposition/717436)**
<https://store.hbr.org/product/cvs-health-redefining-the-value-proposition/717436>
- **[Cemex Ação Climática:](https://www.cemex.com/sustainability/climate-action)**
<https://www.cemex.com/sustainability/climate-action>
- **[Anglo American HIV/AIDS:](https://www.angloamerican.com/sustainability/safety-and-health/hiv-aids)**
<https://www.angloamerican.com/sustainability/safety-and-health/hiv-aids>
- **[Business como de costume não irá salvar o Planeta, Harvard Business School:](https://hbr.org/2019/06/business-as-usual-will-not-save-the-planet)**
<https://hbr.org/2019/06/business-as-usual-will-not-save-the-planet>

A lista de verificação abaixo indica as principais ações para progredir em cada prática. Para obter mais detalhes e a lista completa de ações, consulte a seção Como progredir.

LISTA DE VERIFICAÇÃO

- Explorar três níveis de valor compartilhado e determinar o melhor ponto de partida para a sua empresa
- Assegurar o alinhamento do plano de valor compartilhado com as estratégias mais abrangentes da empresa e com seu modelo de negócio
- Desenvolver um plano de longo prazo que reflita as escolhas de onde e como criar valor compartilhado
- Estabelecer metas mensuráveis, incluindo o retorno sobre o investimento necessário
- Desenvolver um plano de recursos para alcançar os seus objetivos de valor compartilhado
- Criar um plano de contingência para uma eventual queda nos negócios, uma vez que os esforços de valor compartilhado tendem a ser investimentos de médio e longo prazo
- Tratar políticas e atividades que sejam inconsistentes com o propósito declarado da empresa e com suas intenções de valor compartilhado

NOTAS

OPERAÇÕES

Área de Prática Chave No.2

Praticantes de valor compartilhado conectam fortemente as atividades, métodos e abordagens da empresa a condições externas que refletem necessidades sociais não atendidas e impedimentos ao sucesso do negócio. Eles são guiados por uma mentalidade e uma cultura que abraçam a crença de que as empresas e a sociedade podem se beneficiar mutuamente de atividades comuns.

Existem três práticas na área de Operações:

4. Inovar para Escalar
5. Novos Modelos de Cooperação
6. Mensuração e Prestação de Contas

Para cada uma, identificamos boas práticas, sugestões de como progredir em sua jornada de valor compartilhado e exemplos de empresas que deram vida a elas.

4. Inovar para Escalar

Adotar um processo de inovação aberto que procure compreender os problemas a partir da perspectiva dos mais afetados por eles e que derive soluções por meio de colaboração; pilotar ideias que possam ser replicadas e escalar ideias que funcionem.

| Boas práticas | Como progredir |
|---|---|
| Utilizar <i>insights</i> da avaliação da etapa de “Identificação de Oportunidades” e dos colaboradores para informar metas de inovação de valor compartilhado | <ul style="list-style-type: none">▪ Comece com uma mentalidade externa, compreendendo o problema/opportunidade da inovação pela perspectiva das pessoas mais afetadas pelo problema/opportunidade (por exemplo, trabalhadores da cadeia de suprimentos, comunidades carentes)▪ Reúna e integre as contribuições de sua rede de <i>stakeholders</i> externos e do grupo de trabalho multidisciplinar interno▪ Continue a conversar regularmente com as suas redes externas e internas para identificar tendências emergentes e mudanças nas áreas de seu interesse |
| Incorporar estratégias de valor compartilhado no funil de inovação da empresa e na estratégia geral de negócios | <ul style="list-style-type: none">▪ Defina como os esforços de valor compartilhado estão a serviço dos objetivos gerais do negócio, incluindo de que forma soluções para as necessidades sociais não atendidas impactam o negócio; trabalhe para evitar julgamentos rápidos, especialmente se as questões sociais ainda estão sendo avaliadas pela sua empresa▪ Integre o desafio de compartilhar valor no funil geral de inovação da sua empresa em um esforço para catalisar novas soluções▪ Torne regra o conceito de inovação aberta em sua empresa, tenha um processo claro de funil de inovação (que pode incluir um funil externo), e abrace uma mentalidade de inovação que aprenda tanto com fracasso quanto com o sucesso▪ Adote visão de longo prazo na criação de valor para o negócio, pois o valor compartilhado leva tempo para colher resultados |

Continuação na próxima página >

4. Inovar para Escalar (Continuação)

| Boas práticas | Como progredir |
|---|---|
| Criar espaço para prototipar, testar, melhorar e escalar as inovações de valor compartilhado | <ul style="list-style-type: none">▪ Desenvolva com sua rede de interlocutores internos e externos uma visão que dê foco e direcione suas inovações▪ Certifique-se de ter um orçamento adequado para projetar, pilotar, avaliar e implantar sua inovação (Ver Estratégias, Metas e Recursos)▪ Determine se o seu funil de inovação de valor compartilhado inicialmente será desenvolvido independentemente do processo de inovação estabelecido pela empresa ou integrado a ele▪ Prototipe sua inovação de valor compartilhado com seus cocriadores▪ Desenvolva indicadores de sucesso empresarial e socioambiental para testar suas inovações, determinar como elas serão medidas e se você precisa de algum indicador de base antes de começar a testar▪ Pilote sua inovação tendo em mente a replicação e a escala; evite o excesso de recursos se esses recursos não puderem ser escaláveis ou tornarem-se mais viáveis em escala▪ Avalie seu piloto de acordo com seus critérios de sucesso para determinar se a inovação avançará. Faça ajustes onde for necessário▪ Construa e execute seu plano de expansão e adote uma mentalidade de melhoria contínua. Se possível, continue a avaliar o impacto de seus esforços para garantir que você esteja replicando os resultados, e não apenas as atividades |
| Inovar além da tecnologia e da P&D para mudar os sistemas mais relevantes e impulsionar a escala da inovação de valor compartilhado (por exemplo, fortalecer cadeias de valor, abordar políticas, mudar o comportamento do consumidor, comportamento interno e premissas) | <ul style="list-style-type: none">▪ Procure entender o papel direto de sua empresa na mudança do sistema, incluindo a modificação ou eliminação de comportamentos que mantêm o sistema em vigor (por exemplo, relações transacionais em vez de estratégicas com fornecedores, alta dependência nos contratos de trabalho, decisões de negócios independentes do impacto nas pessoas)▪ Inicie e, idealmente, assuma um papel de liderança na realização de mudanças nos sistemas; ofereça conhecimentos críticos (<i>know-how</i>), recursos relevantes, experiência e redes de relacionamento |

PRÁTICA EM AÇÃO:

Inovar para Escalar

A **Abbott** é pioneira em um modelo de parceria com o Ministério da Saúde de Ruanda e a Sociedade de Saúde da Família local que expande os cuidados primários e diagnósticos vitais para as comunidades rurais desse país africano. Como parte do programa, a Abbott desenvolveu exames pré-natais projetados para ambientes com recursos limitados e financiou a construção de postos de saúde de segunda geração. A Abbott está supervisionando um piloto para avaliar melhorias na assistência, no sistema de saúde, na sustentabilidade financeira do modelo e na capacidade de impulsionar a expansão operacional futura. Ao provar a eficácia dessa abordagem pioneira, a empresa pretende demonstrar o valor da replicação do modelo de posto de saúde para trazer atendimento acessível e de alta qualidade em toda a Ruanda e em outros países ao redor do mundo.

A **Novo Nordisk** tornou-se a primeira empresa farmacêutica a utilizar 100% de energia renovável em janeiro de 2020 como parte da estratégia ambiental global chamada Circular For Zero e RE100, uma colaboração global de empresas comprometidas com esse propósito comum. A Novo Nordisk pesquisou e testou tecnologias de energia solar, eólica e hídrica, expandiu instalações bem-sucedidas nos oito países em que atua e, em cinco anos, alcançou uma operação que roda inteiramente a partir de fontes renováveis. A empresa está ampliando ainda mais a estratégia, trabalhando para levar energia renovável a todos os 80 países afiliados e a cinco países de P&D até 2030.

A **Enel**, uma concessionária italiana, reconheceu que inovar para resolver problemas globais de forma sustentável é uma tarefa que não pode ser feita sozinha. A empresa criou a plataforma Inovações Abertas – Inovação + Sustentabilidade para a captação de ideias e, desde então, tem colaborado com milhares das soluções mais inovadoras para transformar o setor energético, escalando-as dentro de regiões e em novos mercados.

RECURSOS PARA MAIOR APRENDIZADO

- **[Inovando para um valor compartilhado](https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value)**, *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
- **[O Ecossistema de Valor Compartilhado](https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value)**, *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- **[A inovabilidade aberta da Enel](https://openinnovability.enel.com/)**: <https://openinnovability.enel.com/>
- **[Valor Compartilhado para a Saúde em Ruanda, Abbott](https://www.abbott.com/corpnewsroom/healthy-communities/shared-value-for-health-in-rwanda.html)**: <https://www.abbott.com/corpnewsroom/healthy-communities/shared-value-for-health-in-rwanda.html>

A lista de verificação abaixo indica as principais ações para progredir em cada prática. Para obter mais detalhes e a lista completa de ações, consulte a seção Como progredir.

LISTA DE VERIFICAÇÃO

- Reunir e integrar informações sobre necessidades sociais e oportunidades de impacto de todos os *stakeholders* internos e externos
- Manter diálogo permanente com redes externas e internas
- Integrar o desafio do valor compartilhado no funil geral de inovação
- Desenvolver com *stakeholders* internos e externos uma visão que dê foco e direcionamento à sua inovação
- Certificar-se de ter um orçamento adequado para projetar, pilotar, avaliar e implantar sua inovação
- Prototipar sua inovação de valor compartilhado com os seus cocriadores
- Desenvolver indicadores de sucesso empresarial e socioambiental para testar e determinar o progresso
- Determinar se você precisa de algum indicador de base antes de começar a testar
- Pilotar sua inovação com replicação e escala em mente
- Avaliar seu piloto de acordo com seus critérios de sucesso
- Construir e executar seu plano de expansão (para escala) e continuar a melhorar
- Procurar entender o papel direto de sua empresa na mudança do sistema que determina o potencial de escala da inovação
- Iniciar e, idealmente, assumir um papel de liderança na realização das mudanças necessárias nos sistemas

NOTAS

5. Novos Modelos de Cooperação

Reunir os atores, recursos e sistemas necessários para gerar valor compartilhado de maneiras novas e inesperadas; abordagem de base na crença de que verdadeiras parcerias e novas colaborações são imperativas para o sucesso do valor compartilhado.

| Boas práticas | Como progredir |
|---|---|
| <p>Desenvolver uma estratégia de colaboração e adotar uma mentalidade colaborativa focada na criação de valor compartilhado (não redistribuição de valor) com parceiros</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crie um manifesto da empresa visando a colaboração para criação de valor compartilhado e demonstrando à alta administração o valor das parcerias ▪ Articule uma estratégia clara de colaboração com base nas necessidades de seus esforços de valor compartilhado; determine a comunidade relevante de colaboradores interna e externamente, incluindo conselho diretor, investidores e outras partes interessadas fora da comunidade tradicional de sustentabilidade/impacto social; considere capacidades, experiência, recursos, redes, geografias, etc. de cada um ▪ Teste a compreensão da sua empresa sobre o problema com potenciais parceiros e comunidades para garantir o contexto e alinhamento total antes da implementação ▪ Se a sua empresa está trazendo o máximo de recursos para a colaboração, procure capacitar todas as partes interessadas para que todas as vozes possam ser igualmente ouvidas e boas ideias encontradas em qualquer lugar; crie uma cultura de igualdade e aprendizagem a serviço de um propósito compartilhado |
| <p>Articular o vínculo entre o ambiente externo, o valor das parcerias e o potencial de criação de valor compartilhado da empresa e suas estratégias</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determine e comunique o papel que cada parceiro irá desempenhar, porque esse papel é importante, e como o parceiro contribuirá para a criação e entrega de valor compartilhado (ver seção Pessoas, para mais detalhes sobre o estabelecimento de papéis e responsabilidades) ▪ Procure construir um entendimento multidisciplinar e transversal (interno) e intraorganizacional (externo) sobre as contribuições e críticas que cada ator faz, e incentive o diálogo aberto e a parceria ▪ Para parceiros externos, incluindo ONGs, agências governamentais e multilaterais, empresas e membros da comunidade, determine se a capacitação é necessária para a criação efetiva de valor compartilhado; se necessária, considere investir nesse desenvolvimento por meio de empresas ou fundos filantrópicos ▪ Para capacitação de parceiros internos, consulte a seção Pessoas |

Continuação na próxima página >

5. Novos Modelos de Cooperação (Continuação)

| Boas práticas | Como progredir |
|---|--|
| Envolver as partes interessadas internas e externas para desenvolver perspectivas de colaboração e experimentar novos modelos de cooperação | <ul style="list-style-type: none">▪ Crie um fórum para discutir e melhorar os novos modelos de cooperação▪ Alimente uma cultura de igualdade e aprendizagem para incentivar melhorias e novas ideias a serem descobertas por todos os parceiros▪ Discuta abertamente, acolha e corrija o que não está funcionando em uma parceria▪ Continue a construir redes relevantes para avançar sua prática de valor compartilhado▪ Veja seção Mensuração e Prestação de Contas para detalhes sobre o desenvolvimento de sistemas de medição compartilhados com os colaboradores |

PRÁTICA EM AÇÃO:

Novos Modelos de Cooperação

A **Yara**, líder mundial em fertilizantes, aumentou suas vendas e desenvolvimento econômico em comunidades rurais na Tanzânia, conectando pequenos agricultores com infraestrutura para melhor acesso a insumos e mercados. A Yara ajudou a lançar uma coalizão intersetorial, o Southern Agricultural Growth Corridor of Tanzania (SAGCOT), com mais de 60 organizações, incluindo empresas privadas, grupos da sociedade civil, agências de ajuda internacional e governo local, para melhorar o rendimento das colheitas, aumentar a renda dos agricultores e criar centenas de milhares de novos empregos em toda a cadeia de valor. O trabalho via coalizão aumentou a participação de mercado, as perspectivas de crescimento e a rentabilidade da Yara na região.

O **Walmart**, o maior varejista do mundo, reuniu uma coalizão para solucionar falhas e deficiências no sistema de reciclagem dos Estados Unidos. Coletivamente, o grupo de empresas, bancos, prefeituras e ONGs reúne capital e expertise para investir no preenchimento de lacunas na cadeia de valor da reciclagem por meio do Fundo de Circuito Fechado. As ações incluem a coleta em circuito fechado, processamento e fabricação de materiais. Ao reduzir o desperdício, as cidades ganham milhões de dólares com a venda de materiais reciclados e as empresas lucram com o retorno do investimento e com a incorporação dos materiais recuperados em suas cadeias de suprimentos.

A **BD**, uma empresa líder em tecnologia médica, formou uma equipe global composta de líderes internos dos negócios, países e funções corporativas da empresa para enfrentar uma das maiores ameaças à saúde do mundo: a resistência antimicrobiana. O sucesso exigiu alinhamento, confiança e uma mentalidade colaborativa entre os líderes das unidades habituados a focar em seus próprios profissionais de negócios.

RECURSOS PARA MAIOR APRENDIZADO

- **O Ecossistema de Valor Compartilhado**, *Harvard Business Review*:
<https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- **The Dilema do Ecossistema Social - e como consertá-lo**, *FSG*:
<https://www.fsg.org/publications/social-ecosystem-dilemma>
- **Yara International: Estudo de caso de valor compartilhado da estratégia para a África**, *Harvard Business School*:
<https://hbsp.harvard.edu/product/715402-PDF-ENG>
- **Soluções BD para o combate à resistência antimicrobiana**
<http://amr.bd.com/>
- **Fundo de Infra-estrutura de Circuito Fechado**:
<https://www.closedlooppartners.com/funds/project-finance/closed-loop-infrastructure-fund/>

A lista de verificação abaixo indica as principais ações para progredir em cada prática. Para obter mais detalhes e a lista completa de ações, consulte a seção Como Progredir.

LISTA DE VERIFICAÇÃO

- Articular uma estratégia clara de colaboração com base nas necessidades dos seus esforços de valor compartilhado
- Testar seu entendimento do problema com potenciais parceiros e comunidades para alinhamento
- Criar uma cultura de igualdade e aprendizagem a serviço de um propósito comum
- Esclarecer o papel de cada parceiro, sua importância e como ele contribui para a criação e entrega de valor compartilhado
- Procurar construir um entendimento, diálogo e parceria interfuncional e intraorganizacional
- Para parceiros externos, determinar se a capacitação é necessária para a criação efetiva de valor compartilhado
- Determinar as capacidades internas do parceiro (ver seção Pessoas)
- Criar um fórum de discussão e aperfeiçoamento de novos modelos de cooperação

NOTAS

6. Mensuração e Prestação de Contas

Determinar resultados sociais e do negócio para as iniciativas de valor compartilhado, compreendendo seus vínculos e quaisquer efeitos de reforço; analisar resultados para informar estratégias e operações futuras, incluindo decisões para escala.

| Boas práticas | Como progredir |
|---|---|
| Definir métricas de valor compartilhado desde o início dos experimentos, estabelecendo a relação entre o progresso social e ambiental e a melhoria de receita ou custos | <ul style="list-style-type: none">▪ Revise as metas estabelecidas na seção Estratégias, Metas e Recursos▪ Estabeleça se a criação de valor compartilhado será medida em nível de iniciativa, portfólio, divisão e/ou empresa, e decida se o impacto é derivado da receita (venda de produtos/serviços), custos evitados (melhoria das atividades da cadeia de valor), ou iniciativas de sistemas que desbloqueiam tanto os processos de receita quanto os de economia de custos▪ Determine como as metas serão medidas para fornecer evidências de sucesso ou necessidade de melhoria; algumas metas (por exemplo, atitudinais, baseadas na comunidade) podem ser mais difíceis de medir, então considere indicadores que ajudariam a mostrar o progresso em direção a resultados de valor compartilhado▪ Idealmente envolva parceiros-chave na mensuração (por exemplo, equipe financeira, equipe de contabilidade, avaliação de terceira parte) no início do processo ou estabeleça um protocolo de avaliação▪ Estabeleça processos eficientes de coleta de dados, alavancando sistemas externos e plataformas digitais para coletar dados ao longo do tempo▪ Crie incentivos para que os funcionários possam medir e ser responsabilizados pela criação de valor compartilhado. Veja a seção Pessoas para mais detalhes▪ Desbloqueie (libere) a criação de valor compartilhado incremental a partir da análise de dados▪ Desenvolva um quadro de indicadores de desempenho e estabeleça um cronograma regular de atualização desse quadro, revisando as atualizações em um processo de melhoria contínua▪ Usar resultados para melhoria contínua e refinamento das práticas de valor compartilhado |

Continuação na próxima página >

6. Mensuração e Prestação de Contas (Continuação)

| Boas práticas | Como progredir |
|---|---|
| <p>Reformular o relatório ASG (ambiental, social e governança) da empresa a partir do propósito e da estratégia de valor compartilhado, enfatizando a oportunidade sobre o risco; integrar resultados dos relatórios gerais da empresa e diálogo com investidores</p> | <ul style="list-style-type: none">▪ Construa entendimento e valor das práticas de valor compartilhado com colaboradores internos e externos, bem como com a alta administração da empresa▪ Identifique quais métricas serão internas e quais serão divulgadas publicamente▪ Como o valor compartilhado está ligado ao desempenho financeiro, o ideal é que as práticas de valor compartilhado e suas métricas sejam integradas aos relatórios financeiros e complementadas por meio de relatórios de sustentabilidade▪ Como boa prática, tenha parceiros externos para revisar e validar os resultados antes da publicação; compartilhe dados finais▪ Ao longo do tempo, avalie e reporte as principais tendências de dados para entender o impacto social sobre o desempenho financeiro e as consequências econômicas desse impacto social▪ Tangibilize e reporte ASG para comunicar mais efetivamente as distinções entre mitigação de riscos, impactos materiais padrões e estratégias distintas de valor compartilhado |

PRÁTICA EM AÇÃO

Mensuração e Prestação de Contas

A **Enel** desenvolveu uma plataforma proprietária de gestão digital como recurso interno central para monitorar a integração de valor compartilhado e sustentabilidade em projetos em toda a cadeia de valor da empresa. A tecnologia ajuda a empresa a ganhar visibilidade global em iniciativas locais, medir o impacto do projeto, compartilhar as melhores práticas e reportar aos investidores e outros *stakeholders* os principais marcos.

A **Nestlé** trabalhou com especialistas externos para criar e publicar uma das primeiras metodologias que mede tanto o impacto social quanto o valor do negócio criado por uma iniciativa de valor compartilhado. A avaliação de impacto, que analisou os resultados da Nestlé's Global Youth Initiative, incluindo produtividade de trabalho, aumento de vendas, retenção de talentos e emprego, tem estimulado o engajamento público em torno da melhor maneira de mensurar o valor compartilhado.

O **Walmart** acompanha publicamente o progresso feito em direção às prioridades de valor compartilhado da empresa—aumentar as oportunidades econômicas, melhorar a sustentabilidade das cadeias de valor e fortalecer a resiliência da comunidade local—em seu Relatório Anual de Responsabilidade Global. O CEO observa consistentemente a abordagem de valor compartilhado da empresa em cartas aos acionistas e em reuniões anuais de acionistas.

RECURSOS PARA MAIOR APRENDIZADO

- **[Medindo o valor compartilhado: Como destravar valor através da ligação de resultados comerciais e sociais](https://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value), FSG: <https://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value>**
- **[A Iniciativa Global da Juventude Nestlé](https://www.nestle.com/csv/global-initiatives/global-youth-initiative/home): <https://www.nestle.com/csv/global-initiatives/global-youth-initiative/home>**
- **[Arquivo do Relatório de Responsabilidade por Walmart](https://corporate.walmart.com/global-responsibility/global-responsibility-report-archive): <https://corporate.walmart.com/global-responsibility/global-responsibility-report-archive>**
- **[Observações de Doug McMillon na Assembléia Anual de Acionistas do Walmart de 2019](https://corporate.walmart.com/newsroom/2019/06/05/doug-mcmillons-remarks-at-walmarts-2019-annual-shareholders-meeting): <https://corporate.walmart.com/newsroom/2019/06/05/doug-mcmillons-remarks-at-walmarts-2019-annual-shareholders-meeting>**

A lista de verificação abaixo indica as principais ações para progredir em cada prática. Para obter mais detalhes e a lista completa de ações, consulte a seção Como Progredir.

LISTA DE VERIFICAÇÃO

- Revisar as metas estabelecidas na seção Estratégias, Metas e Recursos
- Estabelecer o nível (por exemplo: divisão, empresa) em que será medida a criação de valor compartilhado e qual valor medido é relevante para o negócio e para a sociedade
- Determinar como os objetivos serão medidos para fornecer evidências de sucesso ou necessidade de melhoria
- Envolver parceiros-chave na mensuração no início do processo ou estabelecer um protocolo de avaliação
- Estabelecer processos eficientes de coleta de dados
- Desbloquear criação incremental de valor compartilhado a partir da análise de dados
- Desenvolver uma tabela de indicadores de desempenho e identificar quais métricas serão internas e quais serão divulgadas publicamente
- Como melhor prática, ter parceiros externos para analisar e validar os resultados antes da publicação; compartilhar dados finais
- Usar os resultados para melhoria contínua e refinamento das práticas de valor compartilhado

NOTAS

PESSOAS

Área de Prática Chave No. 3

Os praticantes de valor compartilhado são norteados por propósito, e **as práticas de pessoas de uma empresa são fundamentais para permitir e capacitar esse talento para reimaginar a maneira como os negócios são desenvolvidos.** Empresas lideradas por propósito atraem, retêm e desenvolvem talentos por meio de um trabalho com significado e uma razão de ser para além dos lucros, e criam uma cultura que abraça a criatividade, a cocriação, a aprendizagem pelos erros, a vulnerabilidade e o desafio do *status quo*.

Existem três práticas na área de Pessoas:

7. Desenho Organizacional
8. Recrutamento e Desenvolvimento de Talentos
9. Engajamento e Comunicação

Para cada uma, identificamos boas práticas, sugestões de como progredir em sua jornada de valor compartilhado e exemplos de empresas que deram vida a elas.

7. Desenho Organizacional

Criar estruturas, papéis, relacionamentos e processos que incentivem e possibilitem a colaboração e a cocriação entre funções, setores e, quando apropriado, com concorrentes, sociedade civil, governo e outros atores relevantes para melhor viabilizar o valor compartilhado.

| Boas práticas | Como progredir |
|--|--|
| <p>Alinhar estruturas organizacionais com a estratégia de valor compartilhado; incorporar talentos para apoiar atividades de valor compartilhado e integrar profissionais de valor compartilhado nas principais operações de negócios e cadeia de valor; definir competências, processos, papéis e responsabilidades que facilitam a colaboração</p> | <ul style="list-style-type: none">▪ Adote a mentalidade de que organizações de valor compartilhado não são estáticas e requerem uma abordagem multidisciplinar e transversal no esforço de quebrar silos e incentivar novas formas de trabalho▪ Entenda a articulação necessária para ativar o valor compartilhado por meio da criação de um mapa de influenciador/stakeholders; identifique os principais líderes de negócios que ajudarão a orientar e a avançar nas práticas de valor compartilhado individualmente e por colaborações interfuncionais▪ Considere o papel que seu conselho, fundador(es) e/ou executivos seniores podem desempenhar para fornecer supervisão, execução e suporte a estratégias de valor compartilhado▪ Reveja seus objetivos de valor compartilhado e avalie como sua estrutura organizacional atual se alinha com as atividades, parcerias, etc., necessárias para o sucesso▪ Determine quais competências e processos são necessários para entregar estratégia e planos de valor compartilhado (por exemplo, um profundo entendimento das questões sociais, uma compreensão clara do negócio, capacidade de desenvolver relacionamentos internos e externos, análise de dados e pesquisa)▪ Identifique onde as competências e processos serão adicionados aos papéis existentes e onde novos papéis precisam ser criados▪ Organize as pessoas em torno de processos principais para entregar estratégia e planos de valor compartilhado e se integrar à cadeia de valor▪ Crie uma estrutura com papéis naturais adjacentes; possibilite melhor comunicação e colaboração por meio da estrutura estabelecida▪ Determine a alocação de recursos com base em uma estrutura nova ou revisada (ver seção Estratégias, Metas e Recursos, para mais informações)▪ Esclareça as funções RACI (Responsible, Accountable, Consulted and Informed), entregáveis e direitos de decisão |

Continuação na próxima página >

7. Desenho Organizacional (Continuação)

| Boas práticas | Como progredir |
|---|--|
| (Continuação) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se os colaboradores forem adversamente afetados por sua estratégia de valor compartilhado, determine a melhor maneira de transferi-los para outras funções na empresa e/ou invista no desenvolvimento de novas habilidades que se alinhem com os esforços de valor compartilhado ▪ Avalie após seis meses e faça os ajustes necessários; organizações de valor compartilhado devem evoluir à medida que a prática evolui dentro da sua empresa |
| Criar uma “casa” para valor compartilhado dentro da empresa e um “dono”, conforme ditado pela estratégia | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sua estratégia de valor compartilhado pode precisar de um “dono” que oriente a prática, trabalhe com os líderes de negócios para alinhar a estratégia, estrutura, prioridades e atividades da organização para estabelecer e fazer avançar seus esforços de valor compartilhado ▪ Trabalhe para construir uma consciência de valor compartilhado, conhecimento e competências relacionadas para o avanço das capacidades ▪ Conecte os pontos à medida que a empresa integra a sua estratégia de valor compartilhado para garantir que haja fortes ligações internas e externas ▪ Esclareça e ajude a evoluir uma cultura que viabiliza, avança e celebra o valor compartilhado ▪ Lidere uma narrativa interna e externa sobre como a empresa está incorporando valor compartilhado |
| Considerar construir nova(s) unidade(s) de negócio(s) para incubar valor compartilhado e entrar em novos mercados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se a integração de valor compartilhado em operações existentes não for concebível neste momento, considere o estabelecimento de uma unidade de negócios separada para incubar e pilotar esforços de valor compartilhado ▪ Desenvolva inovações e esforços com possibilidade de uma integração a longo prazo no negócio principal, para dimensionar seus esforços e gerar maior impacto ▪ Garanta que as métricas sociais e do negócio que estão sendo medidas tenham relevância para o negócio em geral |
| Estabelecer um processo de governança para garantir a integridade e o progresso nos esforços de valor compartilhado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Explore a gama de opções de governança para seus esforços de valor compartilhado (por exemplo: comitê informal, conselho consultivo, prestação de contas a um comitê do conselho corporativo); busque informações multidisciplinares e transversais ▪ Com base em sua escolha de governança, estabeleça um fórum regular para discutir e rever estratégia, recursos, metas e progresso ▪ Determine a responsabilidade e transparência interna, externa e pública (ver seção Mensuração e Prestação de Contas, para informações adicionais) ▪ Considere a incorporação do propósito de valor compartilhado da empresa nos estatutos de governança da corporação |

PRÁTICA EM AÇÃO:

Desenho Organizacional

A **Novartis** abriga parte de seus esforços de valor compartilhado na Novartis Social Business (NSB), uma unidade de negócios semiautônomos, protegida das pressões de margem do negócio principal. A NSB, que possui equipe e processos próprios de gestão, incuba, implementa e dimensiona esforços de valor compartilhado como Arogya Parivar e Novartis Access. Como parte de um compromisso de toda a empresa para melhorar o acesso a medicamentos de forma financeiramente sustentável para o negócio, a Novartis também criou uma unidade na África Subsaariana para criar modelos de valor compartilhado com um foco geográfico específico.

A **Eli Lilly** criou o papel do Diretor de Iniciativas Globais de Valor Compartilhado em Saúde para supervisionar os esforços de valor compartilhado que ajudam a apoiar a Lilly 30x30, o compromisso da empresa de melhorar o acesso à saúde de qualidade em ambientes com recursos limitados para 30 milhões de pessoas, em uma base anual, até 2030. O Diretor é responsável por identificar, desenvolver e implementar projetos 30x30 que visam aumentar o acesso aos medicamentos Lilly e encontrar novas opções de tratamento para doenças que afetam desproporcionalmente as pessoas que vivem em ambientes com recursos limitados.

Na **Nestlé**, os esforços de valor compartilhado são governados em parte por uma discussão interna da Nestlé na Sociedade durante uma reunião da Diretoria Executiva, que inclui o CEO, e um grupo consultivo externo, o Conselho de Criação de Valor Compartilhado. Esse conselho é formado por líderes globais com expertise em áreas relevantes para as metas de valor compartilhado da Nestlé.

RECURSOS PARA MAIOR APRENDIZADO

- **[Inovando para um valor compartilhado](https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value)**, *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
- **[Novartis Negócios Sociais](https://www.novartis.com/our-company/corporate-responsibility/expanding-access-healthcare/novartis-social-business)**: <https://www.novartis.com/our-company/corporate-responsibility/expanding-access-healthcare/novartis-social-business>
- **[Novartis Negócios Sociais: Arogya Parivar](https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48341)** **[Estudo de caso de valor compartilhado](https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48341)**, *Harvard Business School*: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48341>
- **[Lilly Saúde Global: Programa 30x30](https://www.lilly.com/global-health-30x30-program)**: <https://www.lilly.com/global-health-30x30-program>
- **[Governança e políticas do Nestlé](https://www.nestle.com/csv/what-is-csv/governance)**: <https://www.nestle.com/csv/what-is-csv/governance>

8. Recrutamento e Desenvolvimento de Talentos

Buscar e atrair talentos, reter e desenvolver esses talentos; desenvolver e apoiar uma mentalidade de valor compartilhado entre todos os talentos.

| Boas práticas | Como progredir |
|---|--|
| Recrutar talentos (internos e externos) que têm potencial para entregar valor compartilhado; buscar experiência intersetorial | <ul style="list-style-type: none">▪ Exprese suas aspirações de valor compartilhado e demonstre a perspectiva de futuro, de que vale a pena fazer parte dessa cultura, ao candidato a colaborador (ou colaborador atual novamente recrutado)▪ Elabore uma descrição completa do cargo de valor compartilhado ou modifique a descrição do cargo atual para incluir e definir competências de valor compartilhado (ver seção Desenho Organizacional)▪ Considere outros fatores de desempenho e experiências que seriam um bom indicador para auxiliar na seleção de candidatos (por exemplo, colaboração intersetorial), já que pode haver candidatos limitados com experiência direta com valor compartilhado▪ Busque talentos qualificados com experiência direta em questões sociais e/ou conhecimento geográfico e experiências culturalmente relevantes; comece com áreas de alta prioridade (sustentabilidade, inovação/P&D, operações comerciais)▪ Identifique aqueles em funções adjacentes que serão cruciais para entregar a estratégia de valor compartilhado; considere como capacitá-los e mobilizá-los para ajudar a entregar valor compartilhado▪ Alavanque a cultura e a estratégia de valor compartilhado para atrair e reter os melhores talentos▪ Incorpore valor compartilhado nos materiais de recrutamento e narrativa existentes |

Continuação na próxima página >

8. Recrutamento e Desenvolvimento de Talentos (Continuação)

| Boas práticas | Como progredir |
|---|---|
| <p>Possuir abordagem de desenvolvimento de talentos em toda a empresa incluindo oportunidades para aprender sobre o valor compartilhado e desenvolver as competências necessárias</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolva um plano de valor compartilhado para os novos colaboradores internos e externos ▪ Crie oportunidades de aprendizagem no trabalho, sempre que possível, para aprofundar o conhecimento e avançar em práticas de valor compartilhado ▪ Sempre que possível, uma novos profissionais de valor compartilhado com mentores ou líderes internos e/ou externos mais experientes, incluindo profissionais com conhecimento em questões sociais ▪ Participe de treinamentos e programas educacionais relacionados a valor compartilhado; incorpore valor compartilhado em materiais educacionais e de treinamento relevantes que já existam ▪ Avance no aprendizado de valor compartilhado pela diretoria e executivos seniores da empresa ▪ Contribua com a experiência da empresa para os esforços externos de construção de campo sobre valor compartilhado e/ou dentro da indústria ou geografia local ▪ Reforce uma cultura de aprendizado |
| <p>Enfatizar a atração e o desenvolvimento de talentos diversos e criar uma cultura equitativa e inclusiva para ajudar esse talento a prosperar e fornecer uma perspectiva valiosa sobre soluções sociais e de negócios</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entenda e articule as contribuições que o talento com experiências diversas (por exemplo: racial, socioeconômica, geográfica, etc.) pode desempenhar de forma única nos esforços de valor compartilhado ▪ Crie um ambiente que garanta que esse talento tenha sua opinião respeitada em discussões e tomadas de decisão; cultive uma “cultura de aprendizagem” onde as decisões passado-presente-futuro são vistas através de uma lente de valor compartilhado e há um espaço seguro para sondar e avançar no pensamento ▪ Incentive e alavanque ativamente os <i>insights</i> formados a partir de experiências vividas e aplique-os em soluções de valor compartilhado ▪ Capture histórias que ilustrem o valor compartilhado em sua empresa para futuras narrativas internas/externas (ver seção Práticas de Engajamento e Comunicação) ▪ Estimule outros a aprenderem a partir dessas perspectivas únicas para aumentar a conscientização e a compreensão de desafios e condições desconhecidas ou menos familiares, e suas implicações para o sucesso do valor compartilhado |

Continuação na próxima página >

8. Recrutamento e Desenvolvimento de Talentos (Continuação)

| Boas práticas | Como progredir |
|--|--|
| Integrar metas de valor compartilhado (com métricas) e impactar as expectativas dentro do processo de gestão de desempenho e remuneração | <ul style="list-style-type: none">▪ Revise as metas de valor compartilhado estabelecidas na seção Estratégias, Metas e Recursos▪ Determine o “dono” de metas e submetas conforme a empresa, divisão, função e indivíduo▪ As metas de valor compartilhado devem ser claras, demonstráveis e mensuráveis com métricas e tempo (ver seção Mensuração e Prestação de Contas) e, idealmente, trabalhar dentro de suas práticas de gestão de desempenho existentes; algumas metas (por exemplo, atitudinais, baseadas na comunidade) podem ser mais difíceis de medir, portanto, considere indicadores que ajudariam a mostrar o progresso em direção a resultados de valor compartilhado▪ A gerência, em parceria com o departamento de recursos humanos, deve definir como a remuneração (base e variável) está ligada ao desempenho do valor compartilhado de uma forma objetiva e quantificável |

PRÁTICA EM AÇÃO:

Recrutamento e Desenvolvimento de Talentos

O **National Australia Bank** oferece um programa de desenvolvimento de talentos para capacitar seus colaboradores a aplicar o pensamento de valor compartilhado à resolução de problemas de negócios. Esse programa contínuo de treinamento e desenvolvimento incentiva seus funcionários a considerar tanto a perspectiva social quanto financeira nos processos de planejamento de negócios e inovação, e foi implantado no negócio do banco, negócios hipotecários e time de proprietários de produtos mais amplos. Fornecer aos colaboradores as ferramentas e habilidades para reconhecer oportunidades de valor compartilhado é um dos principais facilitadores dos esforços do banco para incorporar pensamento de valor compartilhado em todo o seu negócio.

Na **Merck**, o kit de ferramentas de valor compartilhado serve como um recurso interno para que os funcionários aprendam sobre valor compartilhado e busquem oportunidades de criá-lo de forma proativa para avançar na inovação em cuidados com a saúde. A plataforma on-line, sob demanda, de compartilhamento de conhecimento permite que os colaboradores acessem treinamentos e compartilhem as melhores práticas de criação de valor compartilhado, além de oportunidades para melhor integrar o impacto social em todo o negócio. O recurso foi desenvolvido sob a liderança da equipe de Responsabilidade Corporativa da Merck, com orientação das equipes de estratégia corporativa e inovações, e com a contribuição de várias equipes comerciais.

A **BD** desenvolveu um currículo de educação executiva de valor compartilhado para ajudar a melhorar as competências de executivos seniores, equipes de gestão e associados em início de carreira em torno da integração do valor compartilhado em estratégia e operações em toda a empresa. O curso explora como planejar e implementar iniciativas de valor compartilhado e como essas iniciativas poderiam contribuir para o sucesso futuro da BD.

A **Griffith Foods** hospedou um time de estagiários de valor compartilhado encarregado de estudar e testar oportunidades de valor compartilhado para a empresa de desenvolvimento de produtos alimentícios. Os estagiários receberam treinamento de valor compartilhado e sua pesquisa ajudou a apoiar as metas de valor compartilhado da empresa, desviando a perda de alimentos para produtos nutricionais.

RECURSOS PARA MAIOR APRENDIZADO

- [Valor Compartilhado do Banco Nacional da Austrália:](https://www.nab.com.au/about-us/social-impact/shareholders/shared-value)
<https://www.nab.com.au/about-us/social-impact/shareholders/shared-value>
- [Avançando uma Estratégia Integrada de Valor na Merck, FSG:](https://medium.com/competing-by-saving-lives/advancing-an-integrated-value-strategy-at-merck-ea3d7ffe3453)
<https://medium.com/competing-by-saving-lives/advancing-an-integrated-value-strategy-at-merck-ea3d7ffe3453>
- [Desenvolvendo um Currículo de Educação Executiva de Valor Compartilhado, FSG:](https://www.fsg.org/projects/developing-shared-value-executive-education-curriculum)
<https://www.fsg.org/projects/developing-shared-value-executive-education-curriculum>
- [Griffith Foods Melhores Maneiras de Avançar:](http://www.griffithfoods.com/whoweare/Documents/BetterWaysForward.pdf)
<http://www.griffithfoods.com/whoweare/Documents/BetterWaysForward.pdf>

A lista de verificação abaixo indica as principais ações para progredir em cada prática. Para obter mais detalhes e a lista completa de ações, consulte a seção Como progredir.

LISTA DE VERIFICAÇÃO

- Expressar suas aspirações de valor compartilhado e desenhar um futuro do qual vale a pena fazer parte
- Criar ou modificar descrições de cargos para integrar competências de valor compartilhado (ver Desenho Organizacional)
- Considerar desempenho e fatores de experiência se a competência de valor compartilhado não estiver disponível
- Buscar talentos diversos e qualificados, com experiência em questões sociais abordadas e/ou conhecimento geográfico e vivências culturalmente relevantes; entender e articular o papel que eles podem desempenhar de forma única
- Alavancar uma cultura e uma estratégia de valor compartilhado para atrair e reter os melhores talentos
- Sempre que possível, criar oportunidades de aprendizagem no trabalho, e unir novos praticantes de valor compartilhado com atores mais experientes
- Avançar no aprendizado de valor compartilhado pela diretoria e executivos seniores da empresa
- Reforçar uma cultura de aprendizagem
- Determinar a responsabilização de metas e submetas de valor compartilhado por unidade de negócio, divisão, função e indivíduo
- A gerência, em parceria com o setor de recursos humanos, devem definir como a remuneração (base e variável) está vinculada ao desempenho do valor compartilhado

NOTAS

9. Engajamento e Comunicação

Envolver as pessoas interna e externamente por meio do propósito e compromisso com o valor compartilhado; buscar aprofundar e sustentar esse compromisso através de informação, inspiração e histórias relevantes.

| Boas práticas | Como progredir |
|---|--|
| <p>Liderança alinha cultura para acelerar o desempenho de valor compartilhado e contribuir para o propósito da empresa; comprometer-se com o valor compartilhado como forma de desenvolver negócios</p> | <ul style="list-style-type: none">▪ Líderes articulam suas aspirações, estratégias e planos de valor compartilhado, incluindo o benefício social que será realizado, o que, por sua vez, está ligado ao propósito da empresa▪ Líderes criam uma cultura que incentiva e viabiliza a criação de valor compartilhado, que enfatiza a criatividade, a cocriação, a experimentação e o aprendizado com erros, a vulnerabilidade e o desafio do <i>status quo</i> |
| <p>Construir um plano de engajamento e comunicação para vários públicos (por exemplo, funcionários, conselho de administração, parceiros da cadeia de suprimentos, clientes, investidores) que comunique o significado de valor compartilhado e ajude os <i>stakeholders</i> a abraçarem o conceito e a se engajarem na mudança; a ênfase e o contexto podem mudar com cada público selecionado</p> | <ul style="list-style-type: none">▪ Identifique o que está mudando por meio da abordagem de valor compartilhado, e as mudanças de mentalidade e prática necessárias para satisfazer as aspirações de valor compartilhado; capture e aproveite exemplos e histórias de valor compartilhado na prática▪ Segmente o público e ajuste a narrativa para enfatizar os fatores mais importantes para esse público e fornecer o contexto apropriado; priorize relacionamentos que ajudem a impulsionar a vantagem competitiva e o sucesso do valor compartilhado▪ Envolver os colaboradores no que eles podem fazer de diferente como resultado da nova estratégia de valor compartilhado; crie um time de colaboradores de valor compartilhado que facilite o diálogo bidirecional▪ Crie uma narrativa externa de valor compartilhado que fale aos interesses dos investidores, acionistas, comunidade e outros públicos externos; utilize diálogo bidirecional regular com essas partes interessadas▪ Comunique regularmente desenvolvimentos, sucessos e descobertas de valor compartilhado e integre mensagens nos veículos de comunicação existentes; destaque e reconheça “campeões” de valor compartilhado; equilibre dados e conte histórias▪ Alinhe as comunicações internas e externas de valor compartilhado de forma transparente e reflexiva, vinculada a relatórios externos▪ Busque oportunidades para alavancar plataformas digitais para criar um senso de comunidade e incentivar o avanço |

Continuação na próxima página >

9. Engajamento e Comunicação (Continuação)

| Boas práticas | Como progredir |
|--|--|
| <p>A liderança trabalha com investidores para reformular as expectativas de desempenho num horizonte de longo prazo e sob a perspectiva de valor compartilhado; alinha a comunicação interna e externa de valor compartilhado de uma forma transparente, refletindo o conteúdo dos relatórios externos</p> | <ul style="list-style-type: none">▪ Liderança cocria o imprescindível para uma estratégia de valor compartilhado e delinea resultados de longo prazo a partir de esforços de valor compartilhado com os investidores▪ Integre o impacto social e financeiro da criação de valor compartilhado com os relatórios financeiros padrão▪ Desenvolva e mantenha um diálogo robusto de valor compartilhado com os investidores e torne-o imprescindível▪ Continue a ouvir e evoluir a comunicação com os investidores à medida que a aceitação do valor compartilhado progrida como uma prática crítica do negócio |

PRÁTICA EM AÇÃO:

Engajamento e Comunicação

Na **Discovery**, o seu fundador e CEO, Adrian Gore, fez do valor compartilhado uma prioridade na cultura da empresa. A estratégia da seguradora, a inovação e as decisões empresariais são orientadas por uma mentalidade que torna as pessoas mais saudáveis—seu propósito central— agrega valor direto à sociedade, enquanto impulsiona o crescimento dos negócios, a competitividade e a economia de custos. A Discovery está globalizando seu modelo de mudança de comportamento Vitality para ajudar toda a indústria a prosperar, criando valor compartilhado e orientando o propósito da empresa para ajudar os clientes a viverem mais tempo em melhor saúde e riqueza. O Vitality sustenta os produtos de seguros de 14 seguradoras líderes mundiais, com mais de 16 milhões de membros em 24 países.

A **BD** compartilha atualizações de valor compartilhado orientadas para o longo prazo com seus acionistas, ajudando a mostrar aos investidores o valor econômico e a vantagem competitiva da criação de valor compartilhado. A empresa de tecnologia médica quantifica tanto o impacto social quanto seus esforços para melhorar a prestação de cuidados de saúde em mercados emergentes, e vincula esse progresso ao crescimento futuro dos negócios e da lucratividade.

RECURSOS PARA MAIOR APRENDIZADO

- [Como criar uma cultura corporativa que apóie o valor compartilhado](https://www.fsg.org/blog/how-create-corporate-culture-supports-shared-value), FSG: <https://www.fsg.org/blog/how-create-corporate-culture-supports-shared-value>
- [Discovery Sustentabilidade Corporativa](https://www.discovery.co.za/corporate/corporate-sustainability): <https://www.discovery.co.za/corporate/corporate-sustainability>
- [BD Valor Compartilhado](https://www.bd.com/en-us/company/global-health/shared-value): <https://www.bd.com/en-us/company/global-health/shared-value>
- [Onde a ASG falha](https://www.institutionalinvestor.com/article/b1hm5ghqtxj9s7/Where-ESG-Fails), Institutional Investor: <https://www.institutionalinvestor.com/article/b1hm5ghqtxj9s7/Where-ESG-Fails>

RECURSOS

Dicas, Conselhos Adicionais e Informações

- [Armadilhas Comuns](#)
- [Reagrupar e Recuperar](#)
- [Glossário](#)
- [Notas finais](#)
- [Colaboradores](#)

ARMADILHAS COMUNS

Para ajudá-lo a evitar armadilhas de valor compartilhado, aqui estão algumas das mais comuns que os praticantes compartilharam conosco:

Não entender totalmente quem deveria estar na mesa ao projetar um esforço de valor compartilhado e não conseguir a participação certa de *stakeholders*.

Ação sugerida: Realizar entrevistas com *stakeholders* para entender melhor quem deve estar envolvido e quem precisa ser informado.

Investir demais em um piloto difícil de escalar e/ou irrealista.

Ação sugerida: Desenhe seu esforço de valor compartilhado com a expansão em mente e depois trabalhe de trás para frente para desenvolver um piloto. Algum investimento incremental faz sentido para um (o primeiro) ou dois mercados, mas, no final, o esforço precisa funcionar de uma maneira que possa ser escalonado.

Decidir como medir o sucesso após o esforço já ter começado.

Ação sugerida: Determine seus KPIs (indicadores-chave) para a empresa e a sociedade antes de implementar o esforço e identifique como você coletará os dados. Se for necessário um marco inicial (base zero), faça uma medição antes de começar.

Assumir que você só precisa treinar a organização uma vez sobre o valor compartilhado.

Ação sugerida: Todas as organizações têm rotatividade e mudanças de liderança. Portanto, uma ideia como valor compartilhado precisa ser reforçada regularmente e incorporada à integração de novos colaboradores (contratações internas e externas), comunicações, treinamentos e discussões estratégicas regulares.

REAGRUPAR E RECUPERAR: COMO LIDAR COM CONTRATEMPOS

Como qualquer inovação, o valor compartilhado terá sua parcela de desafios e contratempos. Para ajudar sua organização a estar bem preparada e se recuperar mais rapidamente de prováveis tropeços, aqui estão algumas ideias para refletir a respeito:

- **Certifique-se de que há uma visão clara e comum** relativa à sua prática de valor compartilhado, de tal forma que você possa referenciá-la, se você se perder no caminho. Compartilhe a responsabilidade pela prática o máximo possível—o valor compartilhado demanda o esforço de toda uma comunidade!
- **Leve os stakeholders certos à mesa para entender e se engajar com o problema.** O problema é de execução, estratégico ou ambos? É sobre o alinhamento de parceiros ou a falta de alinhamento?
- Se for execução, determine se é uma questão de **habilidade, conhecimento, processo, comunicação ou outra causa. Identifique a causa e desenvolva um plano** para lidar com o problema com suporte técnico especializado, treinamento, pontos de discussão, recursos, etc.
- Se você eliminou ou abordou as questões de execução e acredita que o problema pode ser estratégico, **identifique claramente onde a estratégia está falha ou insuficiente e refine-a.** Você pode precisar voltar à seção Estratégia e refinar seus passos para identificar o problema.
- Se houver desafios porque os parceiros (internos e/ou externos) não estão alinhados, **faça uma pausa e determine onde há falta de alinhamento.** Tenha em mente que aqueles que já praticam valor compartilhado há mais tempo podem estar mais dentro da curva de adoção do que os novos negócios e parceiros externos. **Seja paciente, procure entender e educar, esteja aberto a críticas e mudanças, e, se desafiado, assuma postura positiva.** Além disso, pergunte-se se você fez todo o possível para diminuir o custo/risco da oportunidade para os parceiros (por exemplo, subscrevendo custos ou lucro sob risco utilizando um orçamento separado, se concordou com metas para o piloto que são separadas da métrica da unidade de negócios).
- Se o negócio como um todo está tendo dificuldades ou se é o projeto chave de valor compartilhado especificamente que está tendo problemas de crescimento e lucratividade, **reforce o fato de que o valor compartilhado está agregando valor econômico ao negócio e não deve ser abandonado durante tempos desafiadores.** Uma tática de curto prazo pode retardar o crescimento dos esforços de valor compartilhado na tentativa de preservar a infraestrutura já estabelecida para esse esforço de médio e longo prazo. Consulte a seção Estratégias, Metas e Recursos para obter passos proativos que possa tomar para planejar possíveis desafios de performance o negócio e manter um compromisso com a sua prática de valor compartilhado.

GLOSSÁRIO

Governança Corporativa

Um sistema de regras, controles, políticas e processos estabelecido para direcionar e controlar o comportamento corporativo.

Cultura

A ordem social implícita de uma organização que influencia atitudes, comportamentos e o que é valorizado.

ESG (ASG—Ambiental, Social, Governança)

Critérios utilizados pelos investidores para avaliar a exposição e gestão de riscos relacionados a questões ambientais, sociais ou de governança. Tais questões podem incluir a pegada ambiental da empresa, as condições de trabalho e a supervisão do conselho.

Inovação

A aplicação de melhores soluções que atendam a novos requisitos, necessidades não articuladas ou necessidades de mercado existentes. (Fonte: "Empreendedorismo no Currículo Empresarial", *Revista de Educação para Negócios*, <https://doi.org/10.1080/08832323.1992.10117582>)

ONG (Organização Não Governamental)

Um grupo sem fins lucrativos independente de qualquer governo que normalmente trabalha para melhorar a sociedade, abordando desafios ambientais e sociais.

Mentalidade de Fora para Dentro

Levando em consideração a perspectiva de clientes, comunidade, governo e outros *stakeholders* externos ao pensar em seu negócio, seus desafios e soluções potenciais.

Propósito

A razão de uma empresa ser que simultaneamente ajuda a resolver um problema socioambiental e cria um valor financeiro significativo para a empresa.

Empresa liderada por Propósito

Um negócio que construiu sua estratégia, operações, esforços relacionados às pessoas e cultura em torno de um propósito que aborda significativamente os desafios socioambientais e cria um valor financeiro significativo para a empresa. Seu propósito deve ser significativo, autêntico, rentável e sério.

Valor Compartilhado

Políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa e, ao mesmo tempo, avançam as condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua. A criação de valor compartilhado tem como foco identificar e ampliar as conexões entre o progresso social e econômico. (Fonte: "A Grande Ideia—Criando Valor Compartilhado", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>)

Ecossistema Social

Uma rede de atores, incluindo governos, comunidades locais e ONGs, à qual uma empresa pode se engajar para resolver problemas sociais ou ambientais que têm grandes consequências financeiras para a empresa.

Necessidades Sociais

Os elementos essenciais que ajudam uma sociedade a funcionar, sobreviver e prosperar. Incluem necessidades sociais e ambientais.

Stakeholders

Os indivíduos, grupos ou organizações que podem representar funcionários, clientes, comunidade, ONGs, filantropia, parceiros, governo, investidores e outros que potencialmente podem ser afetados pelas ações, políticas e decisões de uma empresa.

ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável)

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), também conhecidos como Objetivos Globais, foram adotados por todos os Estados-Membros das Nações Unidas em 2015 como um apelo universal à ação para acabar com a pobreza, proteger o planeta e garantir que todas as pessoas desfrutem de paz e de prosperidade até 2030. (Fonte: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html)

Mudança nos Sistemas

Avançar na equidade mudando fundamentalmente as condições que mantêm um problema em vigor, incluindo políticas, práticas, fluxos de recursos, relacionamentos, dinâmica de poder e modelos mentais. (Fonte: "A água da mudança de sistemas", *FSG*, www.fsg.org/publications/water-of-systems-change)

NOTAS FINAIS

1. "Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'." Business Roundtable, August 2019. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
2. Porter, Michael, and Mark Kramer. "Creating Shared Value: How to Fix Capitalism and Unleash a New Wave of Growth." *Harvard Business Review*, January 2011. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>)
3. Porter Novelli/Cone. "Purpose Premium Index: How Companies Can Unlock Reputational Gains by Leading with Purpose." 2018. <http://www.conecomm.com/research-blog/purpose-premium>
4. Eggers, William D, Nate Wong, and Kate Cooney. "The Purpose-Driven Professional: Harnessing the Power of Corporate Social Impact for Talent Development." Deloitte, 2015. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/harnessing-impact-of-corporate-social-responsibility-on-talent/DUP_1286_Purpose_driven-talent_MASTER.pdf
5. "The Business Case for Purpose." *Harvard Business Review Analytic Services Report* Sponsored by EY, 2015. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/\\$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf)
Harvard Business Review Analytic Services é uma unidade de pesquisa comercial independente dentro do Harvard Business Review Group, realizando pesquisas e análises comparativas sobre importantes desafios de gestão e oportunidades de negócios emergentes.)
6. Kanter, Rosabeth Moss. "How Great Companies Think Differently." *Harvard Business Review*, November 2011. <https://hbr.org/2011/11/how-great-companies-think-differently>
7. "Sustainable Development Goals." Sustainable Development Goals Knowledge Platform, United Nations. <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>
8. Smith, Dane. "What is corporate purpose? No, let me rephrase that. What is a corporate purpose worth having?" FSG, 2019. <https://www.fsg.org/blog/what-corporate-purpose-no-let-me-rephrase-what-corporate-purpose-worth-having>
9. Groysberg, Boris, Jeremiah Lee, Jesse Price, and J. Yo-Jud Cheng. "The Leader's Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life." *Harvard Business Review*. January-February 2018. <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>

OBRIGADO AOS NOSSOS COLABORADORES

Susan Beverly

Senior Director, Sustainability, Abbott

Erin Byrne

Senior Director, US Corporate Sustainability & Social Impact, Novo Nordisk

Gary Cohen

Executive Vice President, Global Health, Becton Dickinson

Amaya Guillermo

Communication and Corporate Affairs Division, Inditex

Elizabeth Hawkins

former Associate Director, FSG

Laura Herman

former Managing Director, FSG

John Holm

Vice President, Strategic Initiatives, PYXERA Global

Miguel Inchaustegui

Consultant, former Vice Minister, Ministry of Mines, Peru

Lakshmi Iyer

Associate Director, FSG

Nina Jais

Director, FSG

Reema Jweied-Guegel

Director, Partner Engagement & Programs, Shared Value Initiative

Mark Kramer

Co-Founder & Managing Director, FSG

Amanda MacArthur

Chief Program Officer, PYXERA Global

Adilet-Sultan Meimanaliev

Director, Global Health Shared Value Initiatives, Eli Lilly & Co.

Lisa Mondschein

Chief of Staff, Discovery Limited

Stacy Neal

Director, Strategic Initiatives & Chief of Staff, FSG

Katherine Pickus

Vice President, Global Sustainability, Griffith Foods

Mark Russell

Chief Marketing and Communications Officer, FSG

Matt Smith

Director, Food for Good, PepsiCo

Helen Steel

CEO, Shared Value Project

Nicole Trimble

Managing Director, Talent Rewire

MaikeVon Heymann

Manager, Socio-Economic Development and Partnership, Anglo American

Jeff West

Global Corporate Responsibility & Sustainability, IBM

COM AGRADECIMENTOS ESPECIAIS A

Neeraja Bhavaraju

former Director, FSG

Nikhil Bumb

Associate Director, FSG

Greg Hills

Co-CEO, FSG

Adeeb Mahmud

Managing Director, FSG

Helen Medina

Senior Public Affairs Manager, Government & Multilateral Relations, Nestlé

Katherine Neebe

Senior Director, ESG, Trust & Transparency, Walmart

Maria Cristina Papetti

Head, Global Sustainability Infrastructure & Networks, ENEL

Marc Pfitzer

Managing Director, FSG

Dane Smith

Managing Director, FSG

MANUAL

DO PROPÓSITO

Versão 1.1 do *Manual do Propósito* foi publicada em maio de 2020.
Versão 1.1 do *Manual do Propósito* foi traduzida para português em novembro de 2020.



Contacto

Comments@PurposePlaybook.org

Editado por

Georgina Eckert

Gerente Sênior de Programas,
Shared Value Initiative

Bobbi Silten

Diretora,
Shared Value Initiative

Desenho Gráfico

Jackrabbit Design



This work is licensed under a Creative Commons
Attribution-NoDerivs 4.0 Unported License