



**UTOPIES<sup>©</sup>**

**NOTA DE POSICIONAMENTO**  
#10 // Abril 2017

**RSE 2.0: O NOVO PARADIGMA  
DA RSE TRANSFORMA AS OFERTAS  
E OS MODELOS ECONÔMICOS  
PARA EXERCER UM IMPACTO  
POSITIVO NO MUNDO**





**Autores :** Laurence Borensztein, Elisabeth Laville e Cyrille Bellier

**Contribuição :** Anaïs Denoits, Michel Barreteau (design gráfico)



**[www.utopies.com.br](http://www.utopies.com.br) | [www.reverconsulting.com](http://www.reverconsulting.com)**

Após duas décadas de implementação nas empresas, a RSE (Responsabilidade Social Empresarial) está em um impasse: para os observadores mais exigentes, na maioria das vezes, não acarreta em nada, porque fracassa em resolver os problemas globais que ambiciona solucionar. A prova disso: apesar de hoje ser necessário um terço a menos dos recursos necessários para produzir uma unidade de PIB ou PNB há 30 anos - devido aos esforços das empresas -, os nossos consumos globais de recursos dobraram no mesmo período. Em outras palavras, na maior parte dos mercados, a explosão das vendas, impulsionada pelo crescimento econômico e pelo aumento da população, mais do que anula os progressos alcançados no campo da produção.

## I. RSE 2.0: PARA UMA ABORDAGEM INTEGRADA, QUE TRANSFORMA A OFERTA E O MODELO ECONÔMICO

A causa é simples: limitadas à filantropia, à ecoeficiência para economizar os recursos ou à conformidade legal e aos relatórios anuais, as práticas de desenvolvimento sustentável, elaboradas com uma abordagem mais defensiva, visaram sobretudo prevenir os riscos e limitar os problemas (para preservar a "licença para operar" das empresas), mas não necessariamente para resolver os problemas. Elas estão focadas sobre aquilo que se passa dentro da empresa, isto é, sobre os procedimentos internos, os sistemas de gerenciamento corporativos e os processos de produção (para minimizar os impactos negativos), mas muito menos sobre o que se passa no exterior, para além do muro da empresa, do lado da oferta, dos produtos, da estratégia comercial e das marcas.

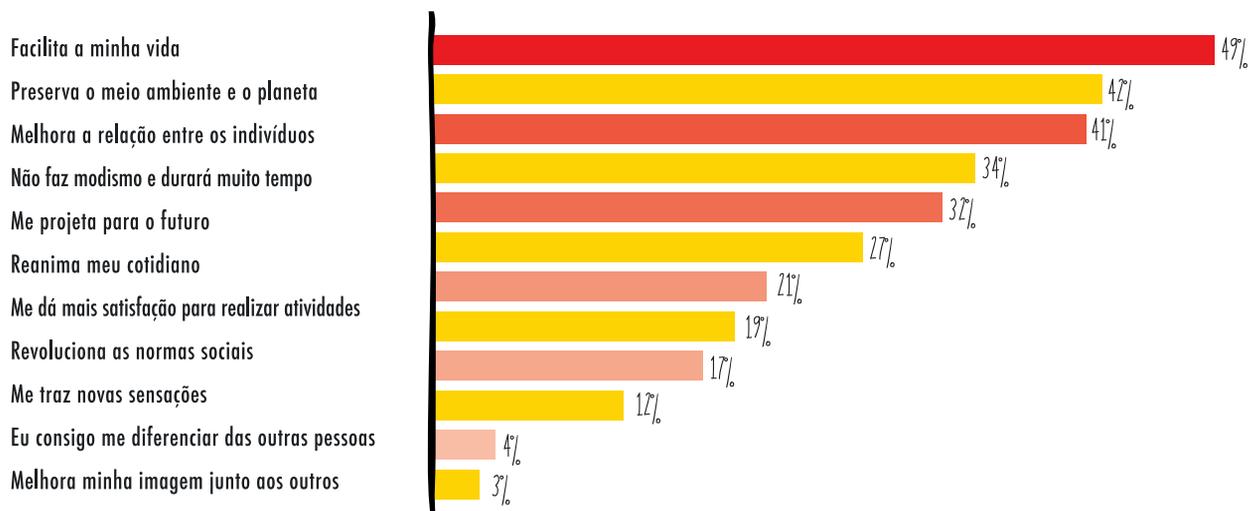
O problema é que, quaisquer que sejam os esforços implementados, ser "menos pior" não é suficiente para ser bom – e enquanto não mudamos a proposta e o modelo econômico, na maior parte do tempo, não mudamos muita coisa. Com as ferramentas de mensuração de impacto de um produto ao longo do seu ciclo de vida, sabemos agora que a fase de utilização é muito mais importante do que a fase de produção. Assim, o impacto climático do setor automotivo está 12% relacionado às unidades de produção e 80% aos

veículos enquanto estão em circulação. O mesmo acontece com um jeans: 58% do impacto climático ocorre a pós a compra pelo cliente (lavagem, limpeza a seco, passagem e fim de vida). Certamente, em quase todos os mercados já foram lançadas "linhas verdes" ou ofertas "responsáveis", mas ainda permanecem como "nichos", com uma ambição comercial quase inexistente e um suporte de marketing muito fraco que não permitem que saiam desse conjunto de consumidores engajados, urbanos e com alto poder aquisitivo aos quais parecem estar limitadas.

No entanto, os tempos mudaram: em uma pesquisa conduzida na Europa, 78% dos formadores de opinião acreditam que, agora, os produtos responsáveis devem ser oferecidos no lugar dos produtos convencionais, e não como um complemento<sup>1</sup>. Tudo indica que os formadores de opinião brasileiros seguem essa tendência. É o advento daquilo que os anglo-saxões chamam de "choice editing", que consiste em mudar radicalmente o leque de escolha oferecido ao consumidor – deixar de vender os produtos desnecessariamente nocivos ao planeta ou ao consumidor, substituindo-os por alternativas responsáveis correspondentes à inovação que os consumidores atualmente esperam.

As qualidades esperadas de uma inovação *(Opinion Way, 2012. Os franceses e a inovação)*

Dentre as frases abaixo, quais são as 3 frases que mais representam o que você espera de uma inovação?

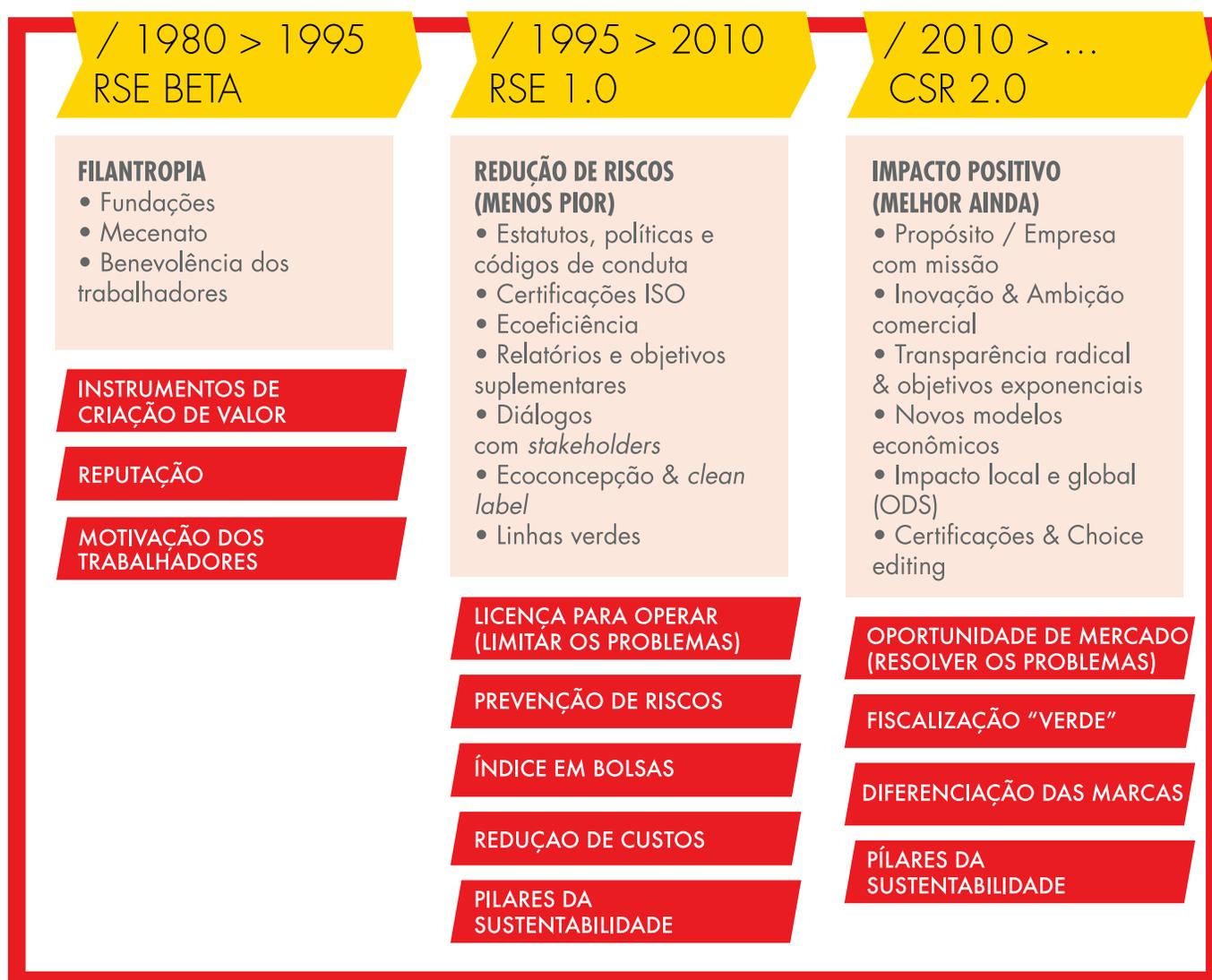


<sup>1</sup> Etude SustainAbility/GlobeScan, 2012

Além dos pioneiros, como a Patagonia, grandes grupos mundiais se diferenciam no compromisso de transformar a maioria – ou a totalidade – de suas ofertas dentro de alguns anos. É o fim das linhas verdes, orgânicas, ecológicas, ecoeficientes, etc. destinadas somente a consumidores engajados ou LoHaS<sup>2</sup>: a partir de agora, o desenvolvimento sustentável é a primeira etapa da inovação, para parafrasear um artigo da Harvard Business Review<sup>3</sup>. Os líderes deste movimento optam por escolhas radicais e não têm mais escrúpulos ao relacionar, explicitamente, em seus discursos, o desenvolvimento sustentável e as oportunidades de negócios. A General Electric e a Philips fazem convergir abertamente seus objetivos comerciais e o seu engajamento para o desenvolvimento de ofertas verdes, enquanto que Marks & Spencer, Nike e Starbucks mostram objetivos sobre 100% de suas ofertas.

Na alimentação, enquanto McDonald's e Coca-Cola registram desacelerações importantes em suas vendas<sup>4</sup>,

reveladoras da insatisfação dos consumidores com o fast-food, a marca Tex-Mex Chipotle, que colocou há vários anos no centro do seu posicionamento um compromisso com uma alimentação fresca, saudável e regional, registra taxas de crescimento na casa das dezenas (+17% de aumento das vendas em 2013, sem considerar os 200 novos restaurantes abertos a cada ano). No Brasil, em 2017, a multinacional anglo-holandesa Unilever oficializou a compra da marca nacional Mãe Terra, com o objetivo de atender a crescente demanda dos consumidores por produtos naturais e orgânicos. A Mãe Terra foi fundada em 1979 e hoje apresenta taxas de crescimento anuais superiores a 30%. A compra realizada pela Unilever demonstra o interesse da empresa em renovar suas ofertas neste segmento, que movimentou R\$89,6 bilhões em vendas em 2016 e deve chegar a R\$105,6 bilhões em 2021 (segundo dados da consultoria Euromonitor).



**Evolução do desenvolvimento sustentável nos últimos 30 anos: da filantropia à RSE 2.0, da integração à estratégia**

<sup>2</sup> "Lifestyle of Health and Sustainability" ("Estilo de Vida Saudável e Sustentável", em tradução livre), segundo estudos do Natural Marketing Institute, conduzidos em países desenvolvidos.

<sup>3</sup> "Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation" de Ram Nidomolu, C.K. Prahalad e M.R. Rangaswami, setembro de 2009.

<sup>4</sup> McDonald's registrou um recuo de -3,6% nas vendas e -14,8% nos lucros em 2014, enquanto que a Coca-Cola anunciou um plano de economia de US\$3 bilhões de dólares até 2019, além da extinção de 2000 empregos, ou seja, 2% do seu efetivo.

Estas empresas mostram o caminho para as estratégias de negócio e de desenvolvimento sustentável que não são mais desenvolvidas em silos (a estratégia de negócio não mencionando o desenvolvimento sustentável e a estratégia de desenvolvimento sustentável não mencionando os desafios do negócio), mas finalmente integradas. Elas contribuem em conjunto para construir a imagem de uma empresa com impacto positivo, por essência humanista, no sentido que pretendiam os pensadores da Renascença, como Erasmo ou Pic de la Mirandole: uma empresa com forte função social e ambiental, com uma estratégia RSE que não é mais administrada à margem do negócio, mas

integrada às atividades; uma RSE radical e não incremental (em linha com os grandes desafios do nosso tempo – por exemplo: um número crescente de empresas tem alinhado sua estratégia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas); uma RSE ambiciosa e com visibilidade (que não fique dentro das caixas, mas que seja levada e apresentada orgulhosamente pela empresa na sua razão de ser); uma RSE aberta às partes interessadas ou até mesmo criada em conjunto; uma RSE que é fonte de inovação interna e externamente; uma RSE, enfim, reconciliada com o negócio.

## II. DO "MENOS PIOR" AO "MELHOR AINDA": A REVOLUÇÃO DO IMPACTO POSITIVO



«Um otimista é alguém que enxerga a oportunidade em cada dificuldade. E o pessimista é o contrário»

Winston Churchill

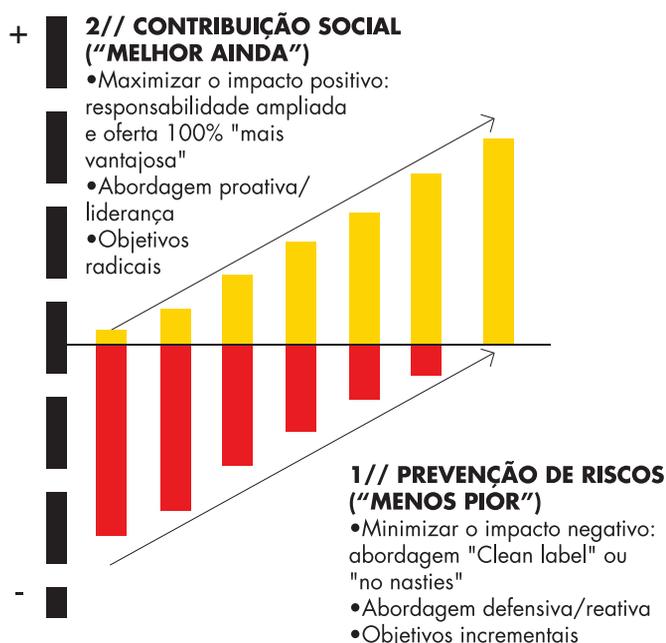
Mesmo sendo apenas um paralelo, poderíamos fazer, hoje, a respeito da RSE, a constatação que Martin Seligman (criador da psicologia positiva) fez há alguns anos sobre a psicologia: há muitas décadas, 95% dos trabalhos e dos esforços sobre o assunto referem-se às disfunções e aos problemas que gostaríamos de prevenir. O restante, uma minoria, se interessa pela vertente positiva, ou seja, o estudo das forças e das qualidades que permitem a uma empresa (como aos indivíduos, na psicologia) florescer.

Como na psicologia, o desafio é se interessar por aquilo que funciona, pelas características comuns das empresas que se voltam para a integração, não apenas buscando minimizar seus impactos negativos (perspectiva "menos pior"), mas também para maximizar seus impactos positivos (perspectiva "melhor ainda").

Esta revolução da abordagem positiva da RSE está refletida em diversas tendências atuais que têm ganhado significativa popularidade nos últimos anos.

### 1. Inicialmente, o interesse renovado nas questões relacionadas à razão de ser das empresas ou ao propósito, *purpose*, das marcas. Este foco no propósito baseia-se na questão da razão de ser da empresa e na utilidade social de suas atividades.

Com a ideia de que a razão de ser de uma empresa ou de uma marca não pode se limitar à sua capacidade de gerar lucro. Segundo a Universidade de Oxford e EY, o número de artigos publicados destinados a líderes sobre o tema propósito de marca foi multiplicado por 5 entre 1995 e 2016, ultrapassando desde 2012, o de artigos publicados sobre RSE e desenvolvimento sustentável. E o interesse da liderança se dá por diversos fatores. De acordo com



o Harvard Business Review<sup>5</sup>, 89% dos altos executivos pensa que ter um propósito forte melhora a satisfação dos colaboradores; 84% acredita que aumenta a resiliência da empresa e sua capacidade de se transformar; e 80% considera que aumenta a fidelidade de seus clientes. No entanto, apenas 46% disseram que suas empresas já formularam tal propósito. Ao mesmo tempo, o estudo Meaningful Brands<sup>6</sup>, do Grupo Havas, aponta que metade dos consumidores de 33 países (incluindo o Brasil) não seriam afetados se 74% das marcas viessem a desaparecer, uma vez que somente 28% de todas elas são vistas como reais contribuintes para a melhora da qualidade de vida

<sup>5</sup> Relatório "The business case for purpose".

<sup>6</sup> Edição 2013.

da sociedade. Esta reconquista do sentido está refletida claramente no surgimento de diferentes movimentos tratando da finalidade das empresas, como por exemplo:

- A marca internacional B Corp (que reúne as empresas que colocam o objetivo do lucro a serviço do interesse geral – ver o quadro);
- As pistas esboçadas pela B Team, iniciada pelo chefe da Virgin Richard Branson, especialmente no relatório "New Ways of Working" (2015), que colocam esta questão do

propósito como um fator-chave de sucesso das empresas do futuro.

- No Brasil, o mercado de capitais que, por meio do Dow Jones Sustainability Index (DJSI) e do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa, vem mobilizando diversos setores e empresas de grande porte a alinharem suas estratégias de negócios a partir da visão de propósito, com requerimentos de desenvolvimento sustentável – em particular com a mensuração e gerenciamento dos reais impactos e externalidades que

## SISTEMA B: A COMUNIDADE DE EMPRESAS «FOR PROFIT & FOR PURPOSE»

("PELO LUCRO E PELO PROPÓSITO", EM TRADUÇÃO LIVRE)

"Empresas que não buscam unicamente ser as melhores do mundo, mas as melhores para o mundo." É com esta frase contundente que a certificação B Corp (B como de Benefícios) apresenta a comunidade que reúne em torno de uma convicção: podemos ser uma estrutura com fins lucrativos e servir o interesse geral. Criada em 2006 nos Estados Unidos, reunindo hoje mais de 2000 empresas em mais de 50 países, a certificação baseia-se em um questionário completo, composto de 200 questões, que permite à empresa obter uma nota sobre 200 pontos (são necessários, no mínimo, 80 pontos para poder solicitar a certificação).

Com uma diferenciação notável em comparação a outras certificações, o questionário B Corp (que é desenvolvido pela ONG B Lab, com base nos EUA e, a partir de agora, também na Europa) é gratuito, online e aberto a quem quiser tentar preenchê-lo. Com relação a outras ferramentas de avaliação orientadas à responsabilidade social empresarial, o BIA ("Business Impact Assessment", nome dado ao questionário de avaliação da B Corp) concede um lugar particularmente importante à razão de ser da empresa ou da marca, bem como às provas concretas da personificação da mesma na oferta de produtos e serviços e no modelo de negócios da empresa.

A certificação vai de vento em popa, pois, aos históricos pioneiros internacionais (Patagonia, Ben & Jerry's, Seventh Generation, etc.) vieram se agregar empresas com ações negociadas na bolsa e grandes

grupos mundiais que anunciam publicamente seu interesse pela certificação e sua vontade de fazer certificar algumas de suas filiais, como a Danone.

A notar: sob o slogan "for profit & for purpose", o movimento B Corp avança a passos largos, uma vez que, a partir de agora, em certos países (essencialmente nos Estados Unidos e na Itália), soma-se à certificação um estatuto legal de "Benefit Corporation" que inscreve a razão de ser nos estatutos fundadores da empresa. Esta mudança busca proteger a missão da empresa, independentemente de qualquer que seja sua evolução.

No Brasil, além de atrair pequenas e médias empresas, em 2014, a Natura (gigante do ramo de cosméticos) converteu-se na maior empresa do setor industrial a ser B, levando a missão socioambiental para dentro de seu estatuto e garantindo que o crescimento reflita a geração de impacto positivo. Por outro lado, em 2017 a Unilever adquiriu a Mãe Terra (empresa B), para levar para dentro de casa a inspiração de princípios que norteiam o desenvolvimento de produtos e serviços das empresas B e que, ao mesmo tempo, permitisse democratizar o consumo de produtos naturais e orgânicos que cuidem das pessoas e do planeta.

[www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)



A reconquista do sentido também está presente no movimento que se desenvolve praticamente no mundo todo em torno do conceito de economia da funcionalidade, que vai ao encontro do conceito de propósito de marca: em nome de uma separação entre o crescimento econômico e o consumo de bens materiais e de recursos, consiste em passar da venda de um produto à oferta de um serviço.

Exemplos disso são as fórmulas de locação, de subscrição ou de contrato de assistência/manutenção, as diferentes iniciativas de economia compartilhada e colaborativa, etc. Seja um grupo de casas de repouso que considere a sua razão de ser (por exemplo, ajudar a envelhecer melhor) para passar a favorecer a assistência em domicílio das pessoas de idade mais do que se contentar em lotar suas

casas de repouso existentes, ou até mesmo um laboratório farmacêutico que leve em conta sua missão e vá além dos medicamentos, oferecendo um leque de soluções (incluindo não-medicamentosas: coaching esportivo, nutrição, etc.) que

permita prevenir as patologias às quais está direcionado. A questão que se coloca para definir as ofertas da empresa (através de seus produtos e além destes) é igual à do propósito e da genuína natureza de sua contribuição social.

## A REVOLUÇÃO DO PROPÓSITO E DOS IMPACTOS POSITIVOS NO ITAÚ

Em 2017, o Itaú apresentou publicamente o seu novo propósito: “estimular o poder de transformação das pessoas”, além de reconhecer o papel fundamental que os bancos têm para impulsionar o crescimento e o desenvolvimento socioeconômico. Afirma, sobre a “Responsabilidade bancária” que, “por meio de sua atuação, um banco é capaz de, por exemplo, gerar empregos, desenvolver negócios e incentivar o empreendedorismo no país”.

Neste sentido, desde 2016, o Itaú vem conduzindo iniciativas internas para melhor entender os impactos que gera na sociedade. O primeiro deles teve como foco avaliar as contribuições socioeconômicas do banco, em termos de geração de riqueza e empregos, a nível nacional. Este primeiro estudo pode ser encontrado no Relato Integrado 2016. O segundo, conduzido em 2017, focou no aspecto ambiental, avaliando os impactos do banco também a nível nacional. Este segundo estudo foi divulgado no Relato Integrado 2017.

Também em 2017, o Itaú criou um grupo de trabalho para fomentar as discussões sobre o tema e ampliar o mapeamento e mensuração das demais externalidades sociais, econômicas e ambientais do banco. Seguindo com este trabalho, foi iniciado um levantamento interno das externalidades prioritárias que possuem iniciativas conectadas ao core do banco e que geram ou mitigam seus impactos positivos e negativos, respectivamente.

Para o Itaú, a definição de um propósito claro abriu as portas para que o banco dedicasse mais esforços em entender seu papel na sociedade. Este foi o primeiro passo de um caminho que levará o banco a identificar seus maiores potenciais de impactos positivos e a definir formas de ampliá-los, sempre conectando as prioridades de negócio com os principais desafios sociais que enfrentamos.

um banco com  
um propósito



«Onde as necessidades do mundo e os seus talentos se cruzam, aí está a sua vocação.»

Aristóteles

**2. Além disso, as empresas estão definindo cada vez mais sua estratégia de RSE e, em alguns casos, sua estratégia de negócio, alinhando-as a objetivos globais da humanidade, para demonstrar sua contribuição para a construção de um mundo melhor.**

Como já foi mencionado, o desafio para as empresas não é mais somente minimizar os impactos negativos de suas atividades sem modificá-las profundamente, mas

também alinhar sua estratégia sobre princípios globais de desenvolvimento sustentável, para maximizar os impactos positivos e as contribuições sociais destas atividades. Deste ponto de vista, o movimento recente visando estabelecer correspondências entre as estratégias RSE das empresas e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos em 2015 pelas Nações Unidas, é muito revelador. É necessário dizer que análises prospectivas<sup>7</sup> estimam que nenhum dos 17 objetivos, que constituem um quadro universal de referência para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir a

<sup>7</sup> DNV GL, Abril 2016, “Future of spaceship earth – Will the Sustainable Development Goals be reached?”

prosperidade para todos até 2030, será atingido em escala mundial se o viés do "business as usual" permanecer, mesmo com a crescente conscientização global das relações entre questões econômicas, ecológicas e sociais. Além disso, o setor privado representa atualmente cerca de 60% do PIB mundial<sup>8</sup> e estima-se que serão necessários de 5000 a 7000 bilhões de dólares<sup>9</sup> de investimentos para a realização dos objetivos em escala mundial – uma quantia que, se sabe, os governos não serão capazes de obter sozinhos. O setor privado será, portanto, um ator decisivo para alcançar os objetivos no horizonte de 2030 na condição de orientar os seus investimentos e seus projetos. No entanto, se 81% dos CEOs (segundo um estudo de 2010 conduzido pela Global Compact e Accenture) estimam atualmente ter integrado o desenvolvimento sustentável à sua estratégia (contra 50% em 2009), poucas empresas dispõem de fato de estratégias ambiciosas para enfrentar a aceleração e a expansão dos desafios globais e também para aproveitar as oportunidades relacionadas a estes desafios.

No entanto, embora ainda exista o risco de empresas endossarem essas metas globais superficialmente em suas prioridades, o aumento da conscientização em torno dessas questões está se acelerando: cerca de quinze bancos holandeses, dentre eles ING Direct, Rabobank e Triodos Bank, engajaram-se conjunta e publicamente para contribuir com os ODS através da Dutch SDG Investing (SDGI) Agenda; no mesmo setor, o grupo BNP Paribas comprometeu-se a atingir 15% dos créditos da empresa contribuindo para a consecução dos ODS em 2018; por sua vez, o grupo Philips publicou em junho de 2016 as expectativas 2020 que demonstram explicitamente o objetivo de ter 70% do volume de negócios da empresa provenientes de inovações que contribuam positivamente com dois ODS (ODS#7, sobre energia limpa e ODS#12, sobre o consumo e a produção responsáveis); finalmente, o grupo italiano de energia Enel também publicou um plano estratégico até 2020 estruturado sobre 4 pilares que correspondem a 4 ODS, tal como a British Telecom, que apresentou no seu relatório de desenvolvimento sustentável as correspondências entre a sua estratégia RSE e os ODS.

«Cada empresa tem o potencial para mudar o mundo, e não sobreviverá se não aceitar este desafio».  
Richard Branson

## A IMPLEMENTAÇÃO DOS ODS NO SETOR DE ALIMENTOS E AGRICULTURA

Os Princípios Empresariais para Alimentos e Agricultura (PEAA) foram elaborados pelo Pacto Global da ONU com o intuito de orientar as empresas do setor em relação às melhores práticas de sustentabilidade e facilitar o monitoramento e reporte das ações sendo conduzidas.

Os PEAA são uma adaptação dos ODS à realidade e peculiaridades do setor de alimentos e agricultura. Eles têm como objetivo central compilar um conjunto de ações e resultados esperados que as empresas devem alcançar para estarem alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

No Brasil, o Grupo de Trabalho de Alimentos e Agricultura do Pacto Global articula importantes atores do setor (empresas, associações, fundações, institutos, ONGs, consultorias, certificadoras e outras iniciativas empresariais).

Os membros do GT reconheceram a existência de desafios e oportunidades na implantação dos PEAA pelas empresas do setor. Por isso, em 2017, construíram uma cartilha de implementação e promoção dos PEAA.

A "Cartilha de Implementação: Os Princípios Empresariais para Alimentos e Agricultura como orientadores para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável" tem como objetivo orientar uma atuação mensurável para as empresas de alimentos e agricultura sobre os PEAA em busca de um sistema produtivo mais sustentável e resiliente. A cartilha inclui as ações necessárias e prioritárias para a garantir o sucesso da implantação dos princípios no Brasil.

<sup>8</sup> DNV GL, Abril 2016, "Future of spaceship earth – Will the Sustainable Development Goals be reached?"

<sup>9</sup> Éric Usher, Diretor de Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o meio ambiente, 30 de Janeiro de 2017, "Comunicado de imprensa da UNEP"

**3. Outro movimento de base é a tendência de as empresas estruturarem sua estratégia RSE em torno de metas exponenciais ou radicais, buscando o mais alto nível, mais do que em torno de metas de progresso incrementais.** Como diz Mark Boncheck, fundador da Shift Thinking, "a abordagem incremental está focada no fato de fazer melhor, enquanto que a abordagem exponencial procura fazer de outra forma. A abordagem incremental se satisfaz com uma melhora de 10%, enquanto que a abordagem exponencial busca o fator x10".

De qualquer forma, como mencionado na introdução, o problema maior é que os objetivos incrementais não funcionam: na realidade, eles melhoram o impacto unitário dos produtos (ex. quantidade de recursos por produto) mas permanecem sem impacto sobre os problemas globais (ex. consumo global de recursos), que têm a necessidade de objetivos radicais. Porque ser menos pior não é suficiente para ser bom. A tendência do "choice editing", já mencionada, se inscreve nesta lógica. Agora, antes de tudo, as ofertas e as estratégias comerciais devem ser transformadas. Empresas como Nike, Starbucks, Marks & Spencer ou Philips estão comprometidas com a abordagem de generalizar a oferta responsável, com um objetivo de ter 100% dos produtos com uma garantia de durabilidade (idealmente baseada sobre marcas mais vantajosas) em um horizonte mais ou menos distante. A Philips, já citada por seus objetivos ambiciosos sobre a inovação "verde", apresentou no seu relatório de 2015 a evolução proveniente das "vendas verdes" no seu volume de negócios (53,7% em valor em 2015, alinhado com o objetivo de 70% fixado para 2020) e o valor de sua marca (segundo estudo Interbrand).

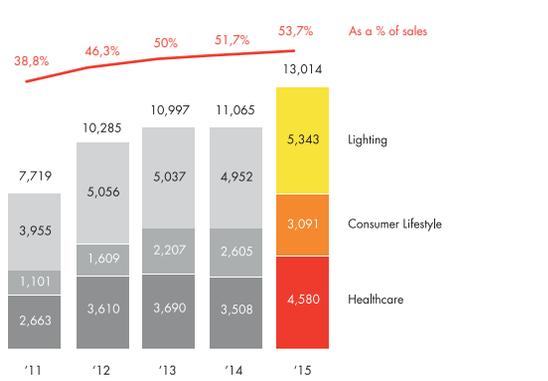
Um outro exemplo interessante neste contexto é o da Interface, líder mundial de pisos de carpete, pioneira da ecologia industrial e comprometida desde 1994 com uma ambição então impulsionada pelo seu fundador, Ray Anderson, de alcançar "zero impacto" sobre o planeta no horizonte de 2020, por meio de um funcionamento integralmente cíclico, baseado no funcionamento dos ecossistemas naturais e da economia circular! Um desafio para uma empresa cuja

atividade – historicamente linear - consistia em utilizar derivados petroquímicos não renováveis para transformá-los em pisos de carpete. Tais produtos terminavam após alguns anos em aterros, pois eram não biodegradáveis e compostos por moléculas com um período de vida ilimitado. O resultado desta iniciativa de longo prazo é que, em 20 anos, a Interface passou a obter 50% de suas matérias-primas de origem biológica ou recicladas, reduziu o consumo de água nas unidades de produção em 87%, diminuiu em 92% suas emissões de gases de efeito estufa e passou a utilizar 84% de energia renovável em suas unidades. No caminho, a empresa implementou algumas inovações realmente revolucionárias que contrastam claramente com o "business as usual":

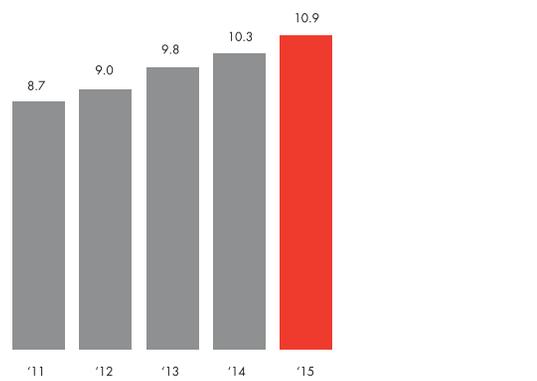


- Desde 2001, o design de alguns pisos se inspira no biomimetismo (praia de cascalho, tapete de folhas mortas etc.). O objetivo: identificar formas pelas quais se possa colocar os pisos em qualquer sentido sem deixar de atingir um resultado sempre harmonioso, como o da natureza. Resultado: enquanto o percentual de perda do produto é próximo de 12% no carpete em rolo e de 3 a 4% nos carpetes tradicionais, com estes pisos não direcionais, a Interface baixou este valor para 1% a 2%.
- Determinados produtos da Interface levam o exercício de ecoconcepção circular ao próximo nível. Por exemplo: sua linha Biosfera, que é feita inteiramente de fibras recicladas (incluindo as redes de pesca do projeto Net-Works, ver abaixo), o que reduz mais do que pela metade as emissões de CO2 associadas ao produto.
- Por fim, a empresa iniciou nos últimos anos o projeto Net-Works, em parceria com a Zoological Society of London (ZSL): o objetivo é pagar os pescadores de certas comunidades do hemisfério sul para que eles recuperem e coletem as redes de pesca usadas, transformando-as em seguida em

Philips Group  
Green Product sales per sector in millions of EUR  
2011 - 2015



Philips Group  
Brand Value <sup>1</sup> in billions of USD  
2011 - 2015



<sup>1</sup> as measured by Interbrand

fibras sintéticas que serão utilizadas para pisos de carpete. Resultado: a Interface conseguiu se tornar fornecedora de seu próprio fornecedor, a Aquafil!

Com essas histórias, a Interface consegue exibir com confiança suas convicções sobre o poder de estabelecer metas radicais para transformar profundamente uma empresa, mesmo que essas metas possam nunca ser realmente alcançadas!

## O ENGAJAMENTO RADICAL NAS QUESTÕES CLIMÁTICAS: PASSAR A 100% DE ENERGIA RENOVÁVEL.

Um tema interessante para ilustrar esta ideia de objetivos exponenciais acima dos incrementais é o de fornecimento de energia. A respeito deste assunto, as empresas e as comunidades sabem que as soluções incrementais, embora sejam mais facilmente aceitáveis e mais simples de negociar, correm o risco de mascarar a radicalização da mudança que devemos implementar. Uma vez que somos a primeira geração a ter consciência do desafio climático e, sem dúvida, a última a poder agir. Em nível internacional, a iniciativa RE100 liderada pelo The Climate Group convida grandes grupos a se engajar na via radical de um abastecimento 100% resultante das energias

renováveis para as suas atividades: entre a pequena centena de empresas comprometidas neste sentido, encontra-se grupos como IKEA, Swiss Re, Adobe, Apple, Aviva, BMW, BT, Coca-Cola, Google, H&M, Johnson & Johnson, Mars, Nestlé, Microsoft, Nike, Novo Nordisk, Procter & Gamble, SAP, Starbucks, Tata Motors, Tetrapak, Unilever, Walmart - sem esquecer as empresas citadas anteriormente (Marks & Spencer, Interface e Philips). Empresas que afirmam que sua crença de que a solução do problema climático não é somente uma questão de produção, mas também uma questão de demanda.

«A maior parte das pessoas pensa ainda em termos de escassez, e de crescimento linear. Elas enxergam os limites, mais do que as possibilidades. Desta forma, elas esquecem que os problemas mais importantes do nosso tempo são também as oportunidades mais importantes.»

*Peter Diamandis (fundador do X Prize)*

**4. Ponto-chave da transição para o impacto positivo nas estratégias RSE: o estabelecimento de processos internos, de indicadores e de objetivos adaptados à mudança que se trata de aplicar.** Várias chaves de sucesso neste tema são decorrentes dos pontos precedentes (ex. objetivos radicais que incidem sobre a transformação de 100% da oferta), mas para dar prosseguimento à realização, ainda é necessário que várias condições estejam reunidas:

- **Primeiramente, a existência e utilização interna de indicadores adaptados à mudança pretendida:** em particular, os indicadores relacionados às estratégias de desenvolvimento sustentável são historicamente muito pouco relacionados

à oferta, inovação, marketing e à estratégia comercial. O exemplo da Unilever é revelador neste contexto: não somente o CEO Paul Polman decidiu abandonar os objetivos trimestrais de vendas por ocasião do lançamento do Sustainable Living Plan, alegando que era demasiado distante dos objetivos a alcançar em longo prazo, mas a empresa igualmente desenvolveu a abordagem nas suas marcas, convidando-as a (re)trabalhar o seu propósito e depois a sua oferta concreta de produtos – o que lhe permite agora apresentar no seu relatório, de forma precisamente quantitativa, a boa performance financeira das marcas que realizaram estas mudanças (neste caso, um crescimento 30% mais rápido do que o restante da empresa).

«Na Unilever, acreditamos que a empresa tem um papel de destaque para resolver os problemas do nosso tempo. Mas para isso, a empresa deve mudar o seu modo de funcionamento. Em particular, ela deve ser capaz de sair da rotina de relatório trimestral para concentrar seus esforços em resultados em um prazo mais longo.»

*Paul Polman, CEO da Unilever.*

• Em seguida, a existência de processos internos alinhados com os objetivos, em particular no que se refere aos sistemas de bônus ou de incentivos e de reporte. Assim, lembramos que quando a Danone quis reduzir drasticamente suas emissões de CO2 entre 2008 e 2012, o grupo inicialmente fixou um objetivo radical de - 30% (como lembra Frank Riboud, "reduzir nossas emissões de 20% entre 2008 e 2012 me parecia um objetivo realista, que era sem dúvida passível de atingir, enquanto que reduzi-las a 30% era impossível -

o que fazia dele exatamente o tipo de objetivo com que eu sonhava. O desafio não é tanto o carbono: o desafio é a transformação da empresa, para fazer com que ela se adapte gradualmente ao mundo de amanhã"). Depois integrou este objetivo nos bônus dos 500 primeiros quadros de dirigentes do grupo. Da mesma forma, desde 2016, 10% dos bônus dos executivos de marketing da L'Oréal dependem da capacidade deles de implementar no seu nível o plano RSE do grupo e este número deverá aumentar nos próximos anos.



**5. Finalmente, outro elemento importante para que a empresa se direcione à geração de impactos positivos é a definição de uma estratégia que contemple desde a identificação de seu propósito (sua razão de ser) até a gestão desses impactos. Uma potencial abordagem para definir esta estratégia seria a seguinte:**

**a. Definir o propósito da empresa:** cada empresa, de acordo com suas peculiaridades, contexto e prioridades de negócio, terá diferentes papéis e potenciais de geração de impacto positivo na sociedade. Portanto, cada uma tem de identificar em que irá focar seus recursos e esforços e qual será sua real contribuição para a geração de transformações – este será seu "propósito".

**b. Conectar o propósito com padrões de referência internacionais:** para garantir o alinhamento da empresa com o que realmente precisa ser feito para atender às necessidades da sociedade ligados ao setor. Neste sentido, é importante que a empresa baseie sua definição de propósito em padrões de referência globais que estejam apontando resultados esperados e soluções que precisam ser adotadas para enfrentar os principais desafios da sociedade de uma forma ambiciosa e ampla.

**c. Priorizar o que será mensurado:** dentro do foco escolhido pela empresa, em um primeiro momento, não é possível mensurar todos os tipos de impacto. Portanto, ela deverá priorizar quais deles irá mensurar e, especificamente, que indicadores irá selecionar para mensurá-los.

**d. Identificar ferramentas e mensurar:** com base nos indicadores selecionados, deverá mapear as diferentes ferramentas que são apropriadas para mensurá-los. Algumas ferramentas estão disponíveis publicamente; outras, somente mediante compra e, ainda, é possível que seja necessário criar uma metodologia específica para a empresa. A escolha da mais adequada será feita com base em análises de custo, tempo de execução e resultados esperados.

**e. Avaliar o impacto e definir formas de ampliá-lo ou mitigá-lo:** após os resultados da avaliação, a empresa deverá realizar análises internas para definir as melhores formas de mitigar ou ampliar os impactos, seja inovando em investimentos e novos produtos e serviços ou reformulando seu modelo de negócios.

**f. Fortalecer a comunicação e reporte para padrões nacionais e internacionais de avaliação:** finalizando este processo de mensuração de impactos, a empresa deve consolidá-lo em um formato que esteja apropriado para submissão nos diferentes padrões de avaliação e índices nacionais e internacionais, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa e o Dow Jones Sustainability Index, que tem aumentando suas demandas sobre o tema.

**g. Impulsionar o propósito de marca:** a partir da inclusão do propósito estabelecido, dos impactos mensurados e das iniciativas definidas para ampliá-los ou mitigá-los na comunicação institucional da empresa, com seus diferentes stakeholders. Isto poderá ser feito em campanhas internas ou externas de comunicação, demonstrando com fatos concretos, de forma transparente, o comprometimento da empresa com seu propósito, com sua "razão de ser".

### III. PARA CONCLUIR: A RSE ESTÁ MORTA, VIDA LONGA À RSE

A ruptura dos modelos econômicos pode vir de todos os lados: com a revolução digital e a "uberização" da economia, as start-ups, especialmente, se encontram como plataformas mais poderosas do que empresas tradicionais: o que era pago torna-se gratuito, e nunca foi tão fácil para as empresas se lançarem em novos mercados, em uma abordagem orientada para o serviço prestado mais do que sobre o produto vendido. Por exemplo: as empresas farmacêuticas querem vender a prevenção, aquelas que vendiam eletrodomésticos propõem a locação e assistência a domicílio, aquelas que faziam comida consideram vender coaching nutricional, etc. O resultado é que todas as empresas, qualquer que seja o setor, devem agora estar em estado de vigília para além do seu mercado tradicional e pensar além de suas próprias fronteiras (para além dos muros da fábrica, como dizem os americanos). O momento é de experimentar novos modelos econômicos, levando em conta e envolvendo seu ecossistema, mas também considerar o tempo necessário para romper com os modos tradicionais de produção. Empresas como a Patagonia e REI convidam seus clientes a não comprar seus produtos na Black Friday, mas suas vendas explodem na sequência. Isso porque os clientes são seduzidos pelas tomadas de posição radicais inspiradas em valores!

Localmente, as empresas estão engajadas em estratégias de "polinização" pelas quais contribuem para o desenvolvimento das economias locais de suas comunidades, indo além dos

empregos que criam, tanto diretamente quanto ao longo de suas atividades e cadeia de fornecedores (incubadoras, investimentos, microfranquias, rótulos locais, etc.). Estratégias de polinização dão o entendimento de que uma maior resiliência da economia local acabará por beneficiá-las também como empresa. Tudo isso, em paralelo com tentativas crescentes de "liberação" das organizações, visando fazer emergir movimentos mais ascendentes do que descendentes – partindo da constatação de que, quando as pessoas não encontram mais sentido no seu trabalho, começam a tentar encontrá-lo sozinhas, alterando projetos existentes para injetar neles mais ecologia, solidariedade e, até mesmo, bom senso!

Estratégias de RSE marginalizadas, aquelas que tentam tratar questões ao longo das margens das atividades de uma empresa para minimizar os impactos negativos, têm sobrevivido, porém, verifica-se cada vez mais que elas não serão suficientes. Na realidade, tem ficado claro que a RSE é, antes de tudo, uma abordagem transversal a ser integrada à estratégia e aos processos de decisão, como um processo de gerenciamento da transformação (pois a transição ecológica é inevitável e já começou). Seu objetivo é trazer a empresa e seu modelo em ressonância com as questões de seu tempo e aumentar sua resiliência, da mesma forma que a transição digital permitiu a integração de novos usos da tecnologia digital no mundo corporativo.

